مصاحبه دوم:

«جانشین‌پروری و مدیریت استعداد»

جناب آقای دکترسیدرفیع موسوی(مدرس دانشگاه، مدیر اجرایی و مشاور علمی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی جهاد دانشگاهی)
مصاحبه‌کننده: افسانه عباسیان، علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ضمن عرض سلام و تشکر از قبول زحمت حضرت‌عالی برای انجام مصاحبه برای این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی که کارکنان نظام اداری را مخاطبین اصلی خود می‌بینند، لطفا به عنوان اولین سوال، از حیث تبارشناسی و شناخت مفهوم و ادبیات نظری مدیریت استعداد، جانشین پروری و تربیت مدیران آینده، برای خوانندگان توضیح عنایت‌بفرمایید.

امروزه سازمان‌ها بیش‌از پیش به منابع انسانی خود متکی هستند و سازمان‌هایی که در جذب افراد مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب با شکست مواجه شوند، در وضعیت مخاطره‌آمیزی قرار می‌گیرند. در عصری که مهارت‌ها و دانش کارکنان در میان مهم‌ترین توانمندسازهای مزیت رقابتی هستند، سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت جذب و حفظ افراد مستعد را نادیده بگیرند.

نظام جذب به‌عنوانِ یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگه‌داشت، توسعه و به‌کارگیری منابع انسانی) شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و آماده‌شدن برای انجام وظایف موردِ انتظار در مشاغل گوناگون سازمانی به‌کارگمارده شوند. اثربخشی این نظام در گروی رعایت اصولی همچون: هدفمندی، روش‌مندی، ابزارمندی، نیازسنجی و استفاده از منابع مناسب و همچنین، برخورداری از ویژگی‌هایی همچون ایجاد فرصت برابر، تداوم و به‌موقع بودن است.

همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال، شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. درراستای جذب استعدادها، ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. برند کارفرما با جذابیت سازمان‌ها مرتبط است و هرچه برند کارفرما قوی‌تر باشد، استعدادها را بیشتر به‌سمت خود جلب می‌کند. اگرچه شواهد پژوهشی از رابطه بین برند کارفرما و جذب و نگه‌داشت استعداد حمایت می‌کند، ولی تلاش‌های محدودی برای مدل‌پردازی این رابطه صورت گرفته است؛ به گونه‌ای که بتوان براساس آن مدل، جذب و نگهداشت استعدادها را پیش‌بینی کرد؛ همچنین، معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد مستعد و نشان‌دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرارگرفته‌اند، از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را به‌کار گیرند.

بنابراین مدیریت استعداد رویکردی آگاهانه و عمدی است که به‌منظورِ جذب، توسعه و نگهداشت افراد مستعد و توانمند برای تحقق نیازهای کنونی و آینده سازمان صورت می‌گیرد. مدیریت استعداد به معنی فرایند مداوم استخدام بیرونی و انتخاب و توسعه درونی و نگهداشت است.

مدیریت استعداد در سازمان‌ها از مواردی است که در کانون‌های توسعه به آن توجه می‌شود. برای مدیریت استعداد، مدل‌های گوناگونی وجود دارد. یکی از مدل‌های رایج، فیلیپس و روپر است. فیلیپس و روپر[1] برای مدیریت استعداد براساس ارزش‌ها و شایستگی‌های سازمانی، ساختاری ارائه کرده‌اند که مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل پنج عنصر: جذب، انتخاب، درگیرکردن، توسعه و نگه‌داشت می‌دانند. در مرکز این ساختار، ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی سازمان قرارگرفته‌اند. این عناصر از طریق

1. Phillips and Roper

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یک فرایند پیوسته که شامل گام‌های استراتژی، اجرا و ارزیابی است، به هم متصل شده‌اند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد.

هدف مدیریت استعداد در جذب استعدادها، ایجاد عملکرد سازمانی پایدار است؛ عملکردی که با اهداف عملیاتی و استراتژی سازمان همخوانی داشته باشد. سازمان‌ها متوجه هستند که به علت شرایط اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی کنونی، نیازمند پایداری در عملکرد خود هستند؛ بنابراین، جذب استعدادها و توسعهٔ آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

همهٔ سازمان‌های کوچک و بزرگ یا محلی، ملی و جهانی باید استعدادهای خود را به‌منظورِ تحقق اهداف خود، در بازار کار درحالِ تغییر سریع، توسعه دهند و حفظ کنند. توسعه استعداد نه‌تنها برای پیروزشدن در مزیت رقابتی مهم است، بلکه برای حفظ مزیت رقابتی نیز ضروری است. سلاح رقابتی غالب در قرن بیست‌ویکم، آموزش و مهارت‌های نیروی کاری خواهد بود؛ بنابراین، توسعه و حفظ نیروهای کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد. علاوه بر جذب و نگه‌داشت استعدادها، در مدیریت استعدادها نوعی حلقه مفقوده به نام توسعه استعدادها وجود دارد که بدون آن، هر سازمانی در آینده با مشکلاتی مواجه خواهد شد. با توجه به شرایط بسیار رقابتی و متغیر امروزی، نیاز به بازبینی و نوسازی مستمر مهارت‌ها و توانایی‌های افراد و به‌ویژه استعدادها، یکی از الزامات اصلی در موفقیت سازمان‌هاست. شرکت‌های برتر دنیا هریک به روش‌های گوناگون، برنامه‌های توسعهٔ کارکنان خود را پی‌گیری می‌کنند.

توسعه استعداد، مانند یادگیری و بهبود عملکرد، یکی از عناصر مهم و ضروری در مدیریت استعداد است. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از توسعه استعداد و شایستگی‌ها از فرسوده شدن سرمایهٔ انسانی خود جلوگیری کنند و این کار را می‌توانند از طریق منحصربه فردترکردن و ارزشمندتر کردن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و یا از طریق سیستم داخلی مدیریت منابع انسانی که شامل: آموزش جامع، ارتقاء، فرایند ارزیابی عملکرد توسعه‌ای و پرداخت مبتنی بر مهارت می‌شود، انجام دهند. درگذشته، رویکرد متفاوتی نسبت به توسعه استعداد و شایستگی کارکنان وجود داشت که در دنیای رقابتی کنونی، این دیدگاه دستخوش تغییرات زیادی شده است.

در بحث بهسازی استعدادها، مهم‌ترین نقش برعهدهٔ مدیران مستقیم افراد است. این مدیران هستند که می‌بایست درک کنند چه‌چیز موجب قوی‌ترشدن هر کارمند می‌شود. یکی از موانع در این امر، مشغله بیش از حد مدیران و دراختیار نداشتن زمان کافی است. برای حل این مساله و آزادسازی زمان مدیران می‌توان برخی از مسئولیت‌های مدیران را به گروه‌های کوچکی از کارکنان واگذار کرد. این امر موجب فراهم‌سازی فرصت‌های ارزشمندی برای توسعه و بهبود کارکنان می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها، تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به‌عنوانِ مثال، می‌توان از کارکنان پرسید که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را چه‌چیز می‌دانند؛ مهارت‌هایی که دارند را بیان کرده، راه‌های توسعهٔ آن‌ها را نیز مطرح کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان نیز می‌شود. یکی دیگر از مسائل مهم در زمینهٔ بهسازی استعدادها، مدیریت مطلوب فرایندهای بهسازی است.

لطفاً از تجربیات سایر کشورهای پیشرو در حوزهٔ مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای خوانندگان این شماره از فصلنامه با رویکرد قیاس تطبیقی با وضعیت موجود کشورمان توضیح بفرمایید (روش‌ها، الگوها، فرایند و نتایج).

برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به توسعهٔ شایستگی و استعدادهای کارکنان خود بپردازند، مدل‌های توسعه‌ای وجود دارد که براساس این مدل‌ها و ابزارهای معرفی‌شده در هر مدل، توسعه استعدادها در سازمان صورت می‌گیرد که در ادامه به تعدادی از این مدل‌ها اشاره می‌کنم.

-مدلی توسط رمضان‌پناه و همکاران ایشان ارائه شده است که روش‌های توسعه استعداد در قالب دو دسته اصلی قرار گرفته‌اند که عبارتند از: ۱. خودتوسعه‌ای و ۲. توسعهٔ سازمانی. ابزارهای خودتوسعه‌ای شامل: استفاده از دانش مشاوران، الگوبرداری، تطبیق‌دادن خود با مدل ارزیابی سازمانی و تأمل برخود و ابزارهای توسعهٔ سازمانی شامل: آموزش تئوریک، مربی‌گری، بازآموزی و کارآموزی، موردکاوی، ایفای نقش، مدیریت عملکرد، شفاف‌سازی وظایف، سخنرانی توسط مربیان و مدیران برتر، غنی‌سازی شغلی، گردش شغلی، تشکیل جلسات حل مساله گروهی و...

-مدل یلنر و برولینا[1] و یا مدل گاندز که به‌منظورِ توسعه پتانسیل‌های موجود و مدیریت مؤثر توسعه استعدادها، سیستمی ارائه داده است که از هفت بخش شامل: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه، جانشین‌پروری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استخدام و جذب می‌شود.

- مدل ماتیس و جکسون[2] رویکردهای توسعه‌ای را تحت سه‌عنوان طبقه‌بندی می‌کنند. به‌زعمِ آن‌ها، سرمایه‌گذاری روی توسعهٔ

1. Yellner and Brolina
2. Mathis and Jackson

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سرمایه‌های فکری برجسته می‌تواند به سه شکل: سرمایه‌گذاری‌های ضمن‌کار، سرمایه‌گذاری خارج از کار و سرمایه‌گذاری در سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد. رویکردهای مربوط به محل کار شامل: مربی‌گری، انتصاب در انجمن‌ها، چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری، و رویکردهای خارج از محل کار شامل: دوره‌های کلاس درس، سمینارها، آموزش بیرونی(تجارب توسعه‌ای بیرونی، فرصت مطالعاتی) و رویکردهای سازمان یادگیرنده شامل: دانشگاه‌های سازمانی، مراکز توسعهٔ کارراهه شغلی و توسعه الکترونیک می‌شود.

- مدل استوارت و براون[1] نیز برای توسعهٔ دانش و مهارت‌های جدید کارکنان، به‌گونه‌ای که بتوانند در شغل خود موفق باشند، چهار نوع برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل: ۱. آموزش رسمی، ۲. ارزیابی و بازخورد، ۳. تجارب کاری و ۴. روابط توسعه‌دهنده می‌شود. به‌زعمِ آن‌ها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی کارراهه شغلی و ارزیابی چندمنبعی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب یادگیری عبارت از: غنی‌سازی شغلی، حرکت‌های عرضی (شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها)، حرکت به طرف بالا و حرکت به طرف پایین هستند. از نظر استوارت و براون، روابط توسعه‌دهنده شامل: مربی‌گری، استاد- شاگردی (مرید- مرشدی)، مدل نقش، گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی و سرپرست/ همکار می‌شود. با توجه به مدل‌های ارائه‌شده که تعدادی از مدل‌هایی هستند که طی سال‌ها درخصوص توسعه استعداد و شایستگی‌های کارکنان مطرح شده و موردِ استفاده قرارگرفته است و هر یک از این روش‌ها بااستفاده از تکنیک‌های گوناگونی قابل اجراست.

مراحل کاربست جانشین‌پروری چیست و تنظیم ماموریت‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها و گروه‌های هدف بایستی چگونه باشد؟

برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به عنوانِ تلاش برای تعیین تعداد مدیران ماهر و کارکنان واجد شرایط و موردِ نیاز برای پوشش رویدادهای بازنشستگی، مرگ، بیماری و ترفیع درنظر گرفت که به خالی‌شدن موقعیت‌های کلیدی منجر می‌شود. برنامه‌ریزی جانشینی، یک تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص مستعد برای توسعه و عرضه آن با مهارت‌های صحیح برای ارتقا و پیشرفت در آینده است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بیشتر از یک فرایند انتخاب است و برنامه‌ای مداوم برای تأمین مدیریت مستمر درحال و آینده است و این کار از طریق درگیرکردن سطوح گوناگون در سازمان انجام می‌شود. جانشین‌پروری یک ساختار زنده است که مسئولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان مستعد را برعهده دارد.

درحقیقت، جانشین‌پروری را می‌توان به صورتِ یک فرایند نگریست. فرایندی که نیاز اصلی برای استعداد فکری و رهبری طی زمان را از طریق سازمان مشخص می‌کند و افراد را برای مسئولیت‌های کاری آینده و کنونی موردِ نیاز در سازمان آماده می‌کند. یکی از اهداف این برنامه آن است که استعدادهای موجود در سازمان را با استعدادهای موردِ نیاز در آینده تطبیق دهد و به سازمان هنگامی که با چالشی عملیاتی و استراتژی مواجه می‌شود، از طریق داشتن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب برای فعالیتی کارامد و مناسب کمک کند.

جانشین‌پروری، یک فرایند تکاملی و استراتژیک است که تضمین می‌کند افراد مناسب برای پرکردن سمت‌های کلیدی در سازمان دردسترس هستند. مهم‌ترین موضوع در جانشین‌پروری باید فعالیت‌های توسعه‌ای باشد، نه فهرستی خشک و خالی از کارکنان دارای پتانسیل بالا و جاهایی که ممکن است به‌کار آیند. جانشین‌پروری، ابزاری قوی برای ارزیابی استعدادهای موجود در سازمان و نیز توانایی سازمان برای جذب و توسعه استعدادهای جدید است؛ همچنین، برنامه جانشین‌پروری؛ دیدگاه روشنی درخصوص استعدادهای موردِنیاز در آینده و اینکه چگونه باید این استعدادها را در سازمان توسعه داد، ارائه می‌دهد. برای جانشین‌پروری در سازمان‌ها براساس نظر انجمن مدیریت منابع انسانی[2] می‌توان هفت گام اساسی به صورت زیر درنظر گرفت:

۱. شناسایی موقعیت‌های کلیدی در سازمان: می‌توان گفت تمام مشاغل در سازمان دارای امنیت هستند؛ اما بعضی از سطوح و مشاغل در صورتی‌که مدت‌زمان زیادی بدون سرپرست باقی بمانند، متوسط زمان برای پرکردن یک شغل بدون شاغل در سازمان‌ها حداکثر ۴۲ روز است و باید سازمان مشخص کند، چه مشاغل و پست‌های سازمانی باید زودتر از این زمان پر شوند. در حالت ایده‌آل باید هرشغلی به‌سرعت توسط فردی که به‌عنوانِ جانشین درنظر گرفته‌شده، به‌سرعت پر شود؛ اما سازمان باید مشاغل با اولویت بالاتر را مشخص کند و به‌عنوانِ نقاط کلیدی برای جانشین‌پروری درنظرگرفته شود.

۲. مهارت‌های مهم و موردِ نیاز برای مشاغل کلیدی که احتیاج به جانشین دارند، مشخص شود. این ویژگی‌ها از طریق مشاهده کارکنان درحین انجام کار، سیاههٔ وارسی یا چک‌لیست‌ها، نظرهای خبرگان سازمانی و شرح وظایف مشخص می‌شود. باید دقت شود که اگر فردی مهارت‌ها و شایستگی‌های اصلی را دارا بود، می‌توان بقیه توانایی‌ها را با استفاده از مفاهیم مربوط به توسعهٔ شایستگی‌ها ایجاد کرد.

1. Stewart and Brown
2. SHRM

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۳. ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی کارکنان فعلی: این بند می‌تواند با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد، فرم‌های تجزیه‌وتحلیل، بازخورد سرپرست و... دریافت شود؛ همچنین، می‌توان از مشاوران خارج از سازمان نیز استفاده کرد.

۴. تطبیق مهارت‌های اساسی با مهارت‌های کنونی کارکنان: به‌عنوانِ‌مثال، مدیر بخش مالی می‌تواند در مهارت‌های کلیدی به کارشناس ارشد خود کمک کند. بهتر است این بند براساس مهارت‌ها و نه‌عناوین شغلی صورت گیرد.

۵. به مشاغلی در سازمان که درصورت ترک شاغل به‌هردلیل نیازمند جایگزینی سریع است و جایگزینی در دسترس نیست، توجه شود. بهتر است در هنگام استخدام به افرادی توجه کنید که دارای چند مهارت به‌خصوص در مشاغل کلیدی باشند.

۶. برنامه‌ای برای رفع شکاف‌ها درنظر گرفته شود، مانند مربی‌گری، استاد - شاگردی و توسعه حین کار.

۷. برنامه جانشین‌پروری باید به‌صورتِ منظم بازبینی شود تا سازمان مطمئن باشد که همواره جانشین مناسب برای مشاغل کلیدی درحال توسعه و یادگیری هستند.

بنابراین، می‌توان درنظر گرفت که جانشین‌پروری به‌عنوانِ یکی از خروجی‌های ارزیابی و کانون‌های توسعه قابلِ‌استفاده است.

با عنایت به اشراف حضرت‌عالی در حوزه مطالعات مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، لطفاً بفرمایید با توجه به اینکه اساساً مقوله جانشین‌پروری و مدیریت استعداد، مقوله‌ای بنیادی و مبتنی بر مطالعات آینده است، درخصوص آماده‌سازی بسترهای مورد نیاز و چالش‌های احتمالی آینده موجود در این مسیر، چه تمهیداتی بایستی اندیشیده شود (بویژه درتقابل نیروهای با استعداد جوان و کارکنان باتجربه کم‌انگیزه)

از آنجا که در سال‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و شایسته و جانشین‌پروری در سازمان‌ها اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است.

پژوهش‌ها نشان‌دهندهٔ ضرورت اجرای برنامه جانشین‌پروری و نبود آمادگی و اطلاع کافی از این برنامه‌هاست، همچنین باید عرض کنم شرکت‌های تجاری و غیردولتی در اجرای برنامه‌های مختلف منابع انسانی تاکنون موفق‌تر از مراکز علمی و دستگاه‌های اجرایی دولتی عمل کرده‌اند. ایجاد آمادگی و آگاهی درخصوص اجرای چنین برنامه‌ای در مراکز آموزشی و دولتی از ضرورت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که آمارهای مختلفی دال بر بالا بودن میزان سن مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها، مراکز علمی و دولتی وجود دارد؛ همچنین شواهد تاریخی و پژوهش‌ها بیانگر کند بودن روند به‌کارگیری بسیاری از فرایندهای مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی دولتی و دانشگاه‌هاست، پس طبیعی است که درخصوص آماده نبودن دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی برای به‌کارگیری برنامه جانشین‌پروری با هریک از برنامه‌های توسعه‌یافته تردید وجود داشته باشیم.

باید عرض کنم یکی از دلایل این امر، تفاوت‌های فرهنگی بسیار زیاد بین مدیریت در صنعت و دانشگاه است. در کل، برنامه-های جانشین‌پروری بدون حمایت جدی و کافی از سوی مدیران ارشد سازمان‌ها نتیجه چندانی نخواهد داشت. مدیران باید بشدت باور داشته باشند که کارکنان مستعد و شایسته می‌توانند منشاء مزیت رقابتی باشند که مستقیم بر عملکرد سازمان‌ها تاثیرگذارند.

پیشنهاد

۱. مدیران باید برنامه عملی و مدونی برای یافتن استعدادها و جانشین‌پروری آنها تعریف کنند که به عنوان یکی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی، جزو اهداف بلندمدت دستگاه‌ها قرار گیرد و برای اجرای این برنامه، بودجه و وقت کافی اختصاص دهند و برای شناسایی استعدادهای موجود که به صورت بالقوه امکان ارتقا به پست‌های بالاتر را دارند، مدیران باید بتوانند به‌درستی عملکرد زیردستان را ارزیابی کنند.

۲.مدیران باید کارگاه‌های آموزشی ضمن‌خدمت را به‌منظور آگاهی کارکنان از مسیر شغلی، احتمال ارتقاء و مسئولیت‌های شغلی فعلی و احتمالی آینده برگزار کنند؛ بدین‌منظور، ضروری است برنامه جانشین‌پروری به عنوان ابزاری برای شناسایی نیازهای قابل‌توجه و توجیه کارمندان و مدیران قرار گیرد.

۳.یکی از مهم‌ترین راه‌های آماده کردن افراد برای پست‌های بالاتر این است که افراد اطلاعات، تجارب و دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند (مدیریت دانش).

۴.برای ارتقاء و انتصاب و گزینش افراد برای پست‌های کلیدی از روش‌های سنتی ارتقاء خارج، و از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای نوین برای ارتقاء، انتصاب، چرخش شغلی و... افراد استفاده کنند تا بر اساس توانمندی، شایستگی و قابلیت افراد صورت پذیرد.

۵.با توجه به اینکه مهم‌ترین محصول فرایند جانشین‌پروری، ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست-های موجود در دستگاه‌های اجرایی و دانشگاه‌ها، مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آنها برگزید. با این روش می‌توان هنگام مواجه‌شدن با مسائل غیرمترقبه، راحت روبرو شد و آن را مدیریت کرد.

از دیدگاه شما، فرهنگ سازمانی چه جایگاهی در احصاء نتیجه، اثربخشی موضوع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و به‌کارگیری افراد با استعداد در چرخه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نظام مدیریتی کشور دارد؟ به بیانی دیگر، به نظر نمی‌رسد که حلقه‌های قدرت در برخی دستگاه‌ها، چندان پذیرای افراد با استعداد به‌خصوص از سایر دستگاه‌ها باشند؟ تحلیل شما از چنین وضعیتی چیست؟

مدیریت منابع انسانی، همواره یکی از چالش‌برانگیزترین مسائل سازمان‌ها بوده است. دپارتمان‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، وظیفه‌های گوناگونی را برعهده دارند؛ اما با وجود بازار شدیداً رقابتی‌ای که برای جذب و نگه‌داشتن نیروهای متخصص و ماهر وجود دارد، به‌نظر می‌رسد پیدا کردن افراد شایسته برای استخدام، سخت‌ترین و حساس‌ترین وظیفهٔ این دپارتمان‌ها است. بر اساس گزارش سایت فوربس، می‌توان پنج چالش اصلی در سال ۲۰۲۰ برای مدیران انسانی برشمرد.

۱. پیداکردن و استخدام کارمندان مستعد: برای حل این چالش و اطمینان از استخدام کارمندان مستعد، سازمان‌ها از آزمون‌های مهارت و ارزیابی رفتاری استفاده می‌کنند.

۲. نگه‌داشت کارمندان مستعد با توجه به سلامتی کارمندان: تحقیقات نشان می‌دهد فرسودگی شغلی یکی از مشکلاتی است که کارمندان در سال‌های اخیر با آن روبه‌رو هستند و حتی کارمندان باسابقه نیز علاقه‌مند به ترک شغل خود هستند و شرکت‌ها به علت فشار کاری و فرسودگی شغلی در کارمندان، درمعرض خطر عمده ازدست‌دادن با انگیزه‌ترین و سخت‌کوش‌ترین کارمندان خود هستند؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی نیازمند توجه به کیفیت زندگی کاری کارمندان است.

۳. توسعه و پرورش نسل بعدی مدیران و رهبران برای سازمان: هزینه‌های بالای جذب و استخدام افراد مستعد برای مشاغل بالای سازمانی باعث می‌شود، سازمان به استفاده از استعدادهای درون‌سازمانی برای پست‌های بالاتر سازمانی بیندیشد. برای تحقق این هدف، نیاز است تا سازمان‌ها برنامه‌های یادگیری مهارت‌های جدید، توسعهٔ فردی و مربی‌گری را به کارکنان خود آموزش دهند.

۴. آموزش و توسعهٔ نیروی کار و کارکنان سازمان: درحالی‌که شرکت‌های بزرگ مانند آمازون، صدها میلیون دلار برای توسعهٔ کارکنان خود درنظر گرفته‌اند، بعضی از شرکت‌ها به آموزش کارکنان خود تمایلی ندارند. امروزه برای کاهش هزینهٔ آموزش و توسعهٔ سازمان‌ها از دوره‌های آنلاین برای منابع انسانی خود استفاده می‌کنند. سرمایه‌گذاری در کارکنان و آموزش آن‌ها برای سازمان، یک تیم وفادار از آن‌ها را ایجاد خواهد کرد.

۵. دراختیارداشتن کارمندان متنوع اما هم‌راستا: نیاز است تا در سازمان، گروه‌های متنوعی از کارمندان استخدام شوند. مانع اصلی برای تحقق این مهم، تعصبات افراد تصمیم‌گیرنده در جذب و استخدام افراد است؛ همچنین، کسب بینش درخصوص الگوهای رفتاری افراد قبل از مصاحبه نیز به سازمان کمک خواهد کرد تا افرادی با استعدادهای متنوع برای سازمان استخدام کنند. مدیریت منابع انسانی در آینده با نیروهای چندملیتی از دورترین نقاط دنیا روبه‌رو خواهد شد که انتظارها و فرهنگ‌های متنوعی خواهند داشت و در این میان، سازمانی موفق خواهد شد که بتواند آلیاژی محکم از چندین عنصر انسانی تهیه کند؛ همچنین، به علت مجازی‌شدن فرایندها و انجام امور از فواصل دور، مدیریت منابع انسانی با چالش پایین‌بودن تعهد سازمانی روبه‌رو خواهد بود که باید سازوکار مناسبی را برای حفظ و نگهداری آن‌ها به‌کار گیرند. تغییرات و پیامدهای تغییر برای هر سازمانی منحصربه‌فرد است و شرکت‌ها باید با توجه به این تغییرات منحصر به فرد، خود را با آن سازگار کنند. برای سازگار شدن با محیط، این شرکت‌ها مجبور به پذیرش ملاحظاتی در اتخاذ شیوه‌های تغییر، فرهنگ سازمانی و ساختارهای درونی و بیرونی خود هستند.

بنابراین، با توجه به عناصر سازمان در این مرحله باید بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف‌های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم، چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند؛ از این‌رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزی‌های آینده منابع انسانی و توسعهٔ آنان یاری رساند. پس ببینید برای تعیین شایستگی‌های آینده و نیازهای توسعه افراد باید به مواردی همچون: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، برخورداری از اصول رفتاری و فرهنگ سازمانی توجه شود و طرح‌های توسعه‌ای باید با فرهنگ سازمانی هم‌سو باشد.

راهبرد شما برای توسعه و پیشرفت کاری و انگیزشیِ افراد بااستعداد شناخته‌شده پس از به‌کارگیری در دستگاه‌های اجرایی چیست؟ منظور این است که مدیریت استعداد در ادامه خود بایستی به خلق ارزش منتهی شود و چون در موارد بسیاری مشاهده شده است، افراد با استعداد پس از جذب در دستگاه مورد نظر، اسیر سکون و ضعف پویایی نظام اداری شده، به مرور در زمرهٔ افراد متوسط و یا حتی ضعیف قرار می‌گیرند؟ برای جلوگیری از آن برای افراد با استعداد چه باید کرد؟

همان‌طور که قبلاً نیز عرض کردم، مدیریت استعداد، یکی از اصلی‌ترین مسائل پیش روی هر سازمانی به‌شمار می‌آید. پیش‌نیاز یک جامعه توسعه‌یافته، برخورداری از سازمان‌های

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

توسعه‌یافته است و سازمان‌های توسعه‌یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک به‌دست می‌آورند. انسان‌هایی که به واسطه دراختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. رقابت شدید؛ حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. با توجه به چالش‌های فراوان پیش‌رو، برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان و مدیریت استعداد نیاز دارند؛ بنابراین، مدیریت استعداد و استعدادیابی یکی از وظایف اصلی مشاور منابع انسانی در سازمان‌هاست.

بنابراین، استراتژی مدیریت استعداد به دنبال حفظ کارمندان و ایجاد فضایی برای داشتن کارمندان وفادار است. مدیران سازمان با استراتژی مدیریت استعداد می‌توانند فاصله زمانی رسیدن به نیروهای با استعداد مورد نیاز سازمان خود را کوتاه کنند و با اضطراب کمتر در مسیر موفقیت گام بردارند؛ همچنین، بسیاری از سازمان‌های موفق برای پیاده‌سازی سیستم تولید ناب در کنار استعدادیابی و مدیریت استعداد، به دنبال توانمندسازی و استعدادسازی کارکنان خود هستند. خوب است بدانید استراتژی مدیریت استعداد به جای اینکه به بهترین گزینه برای موقعیت شغلی فعلی فکر کند، اساساً تلاش می‌کند تا ببیند که آینده آن موقعیت شغلی چه نیازی خواهد داشت؛ البته، این استراتژی را نباید با نیاز به استخدام نیروی جدید در آینده اشتباه گرفت، بلکه به این 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 توسعه‌یافته آن‌ها استفاده کرد.

و درنهایت، درعصر کنونی، بالندگی سازمان‌ها در گروی سرمایه انسانی مستعد آنهاست. استعدادهای برتر به طور فزایندهای به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌هایی که عملکرد سطح بالایی دارند، شناخته شده‌اند. تمرکز بر مدیریت استعداد در بازار تجاری امروزی، عنصر بسیار مهمی در موفقیت سازمانی به‌شمار می‌رود. نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که درطول ۳ ماه یا یکسال کامل شود؛ بلکه شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای است که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی، مسئولیت آن را به‌تنهایی برعهده نمی‌گیرد که این امر، مدیریت استعداد را دشوار و زمان-گیر، اما بسیار با ارزش می‌سازد. اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع، از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند؛ همچنین سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارامد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]