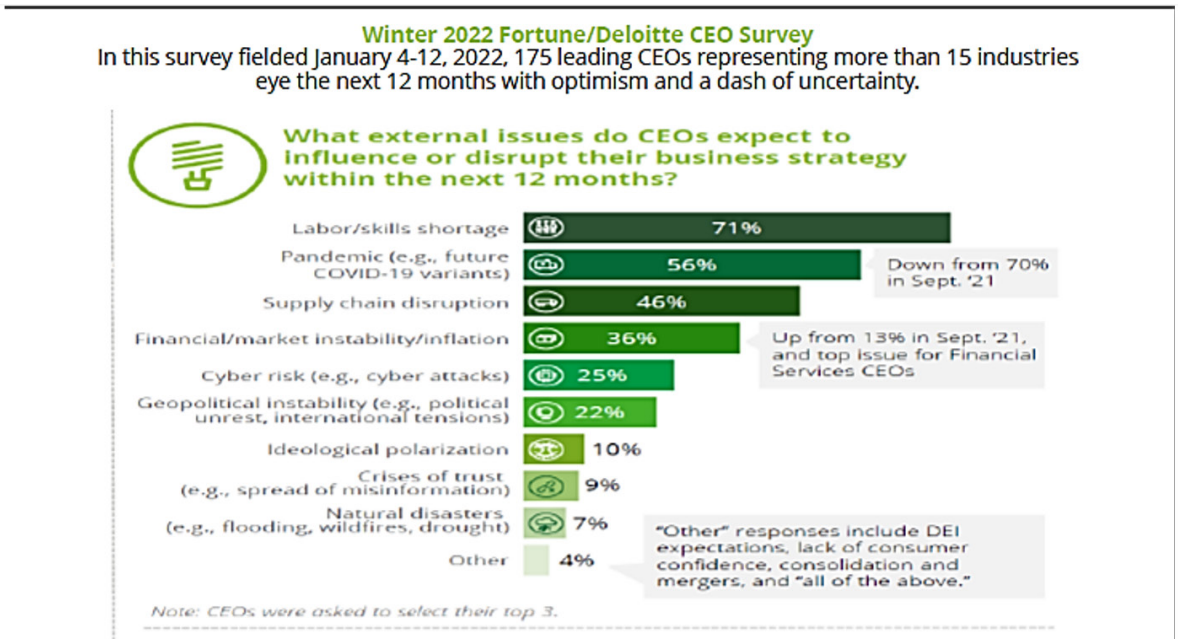
# مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، ضرورت‌ها، چالش‌ها و راهکار پیشنهادی

آقای دکتر بهروز قلیچ‌لی

(عضو هیات علمی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی)

چهارم آبان ۱۴۰۱

## مفاهیم و مروری بر مدل‌ها و تجربیات مدیریت استعدادها در کلاس جهانی




مجله فورچون، زمستان ۲۰۲۲

این مطالعه توسط شرکت مشاوره مدیریت دی‌لویت[1] با همکاری مجله فورچون[2] در زمستان ۲۰۲۲ انجام شده که بین ۱۷۵ مدیرعامل که در شرکت‌های پیشروی دنیا و در بیش از ۱۵ صنعت مشغول به کار هستند، مورد بررسی قرار گرفته است. از آنها سوال شده است که مهم‌ترین دغدغه شما طی ۱۲ ماه آینده که می‌تواند بر استراتژی و اهداف کسب و کار شما اثر گذارد چیست؟ ۷۱ درصد معتقد بودند که کمبود استعداد یا کمبود مهارت، مهم‌ترین مساله است و این عدد نشان‌دهندهٔ این است که درحال حاضر، بحث استعدادیابی، حفظ استعدادها و انگیزش استعدادها بحث بسیار مهم و مورد توجهی در سطح جهان است. در همین مطالعه، از مدیران‌عامل پرسیده شده است بزرگترین چالش دنیای کسب وکار شما چیست؟ در پاسخ به این سوال، اولین چالش مطرح شده، موضوع استعداد[3] بیان شد.

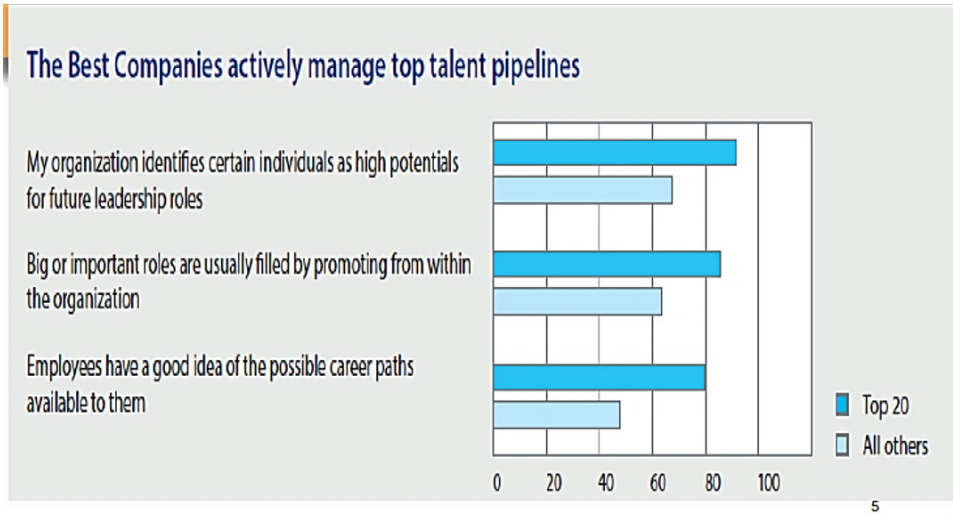
بحث بعدی، اضطراب ناشی از تغییر و تحولات سریع، عدم قطعیت، پیچیدگی و نوسانات بازار در سطح دنیا است. بحث‌های مهم دیگر عبارتند از: حفظ نگرش مثبت کارکنان در محیط‌های کاری، تورم، جنگ، زنجیره‌های تامین (مادی و غیرمادی)، بحران کووید۱۹ و مساله مهم «استعفای عظیم[4]» کارکنان به‌دلیل مکفی‌نبودن

1. Deloitte CEO
2. Fortune
3. Talent
4. Great Resignation

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

حقوق و مزایا و نیز فراهم نبودن شرایط مناسب محیط کار. یکی دیگر از چالش‌های مهم مطرح‌شده، خسته بودن نیروی کار جهانی و چاره‌اندیشی برای بهره‌ورشدن آنان است.

هدف از طرح این موضوع‌ها، بررسی دغدغه‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها در سطح دنیاست و آنچه به‌نظر می‌رسد، اهمیت بسیار زیاد مدیریت استعداد برای مدیران است.




مطالعه دیگری که مشخصا با موضوع مدیریت استعدادها در بین ۲۱۰۰ سازمان در ۱۱۵ کشور دنیا انجام شده است، اقدامات مهم ۲۰ شرکت برتر را نشان می‌دهد. تقریبا بیش از ۸۰ درصد این سازمان‌ها به دنبال این هستند که برای نقش‌های رهبری و پست‌های مدیریتی خود افرادی را شناسایی کنند که پتانسیل بالایی دارند و این نکته بسیار حائز اهمیت است که این سازمان‌ها دارای استراتژی مشخصی برای پرکردن پست‌های خالی و کلیدی خود هستند و برای این پست‌ها از افراد شایسته‌ای که سازمان پرورش داده است، استفاده می‌کنند. تقریبا ۸۰ درصد افرادی که در این پیمایش شرکت کرده‌اند، معتقدند که تمام کارکنان آنان بر این باورند که در سازمان خود مسیر رشد شغلی مشخصی دارند و این بسیار مهم است که وقتی فرد وارد سازمان می‌شود یک افق پیشرفت شغلی داشته باشد. در این شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا برای کارکنان مسیر رشد شغلی فراهم می‌شود تا فرد در آن سازمان باقی بماند و خارج نشود، نه مانند برخی سازمان‌ها که فردی با تجربه ۱۵ ساله که تبدیل به یک سرمایه در سازمان شده است برای پست مدیریتی درنظر گرفته نمی‌شود و فردی را به‌عنوان مدیر او قرار می‌دهند که هیچ تجربه‌ای ندارد و این مساله باعث می‌شود افراد دیگر انگیزه، انرژی و دلبستگی لازم به کار خود را نداشته باشند. وقوع این موارد ناشی از ضعف مدیریت نظام استعداد و توجه ناکافی به مدیریت استعداد در سازمان‌هاست.

در این سازمان‌های موفق، افراد علاوه بر اهداف شغلی، دارای اهداف توسعه‌ای نیز هستند و کارکنان متوجه اهمیت سازمان به خود می‌شوند و می‌دانند که رشد و پیشرفت شغلی فرد از قبل برنامه‌ریزی‌شده است. این سازمان‌ها به‌طور فعال دارای بانک استعدادند و افرادی که دارای استعداد هستند از طریق یک فرایند سیستماتیک شناسایی و برای پست‌های مهم از این افراد استفاده می‌شود؛ مثلا در ارتباط با بحث استعدادها، تمام شرکت‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد فعالیت می‌کنند، بدون استثنا دارای بانک استعداد هستند و لازم به ذکر است که لزوما افراد همیشه در این بانک به‌عنوان استعداد باقی نمی‌مانند و براساس شایستگی و عملکرد ممکن است امروز به‌عنوان استعداد در این بانک شناخته شود و در زمان دیگر در این بانک وجود نداشته باشد.

برخی بر این باور هستند که بانک استعداد، درمان تمام مشکلات مدیریت استعداد است؛ در صورتی‌که این‌طور نیست و همان‌گونه که در شرکت‌های موفق دنیا می‌بینیم، مسیرهای ارتقای شغلی از قبل طراحی و این مسیر به فرد نشان داده و زمینه‌های لازم برای پیشرفت فرد در این مسیر شغلی نیز از طریق برنامه‌های توسعه‌ای فراهم می‌شود. نکته مهمی که وجود دارد این است که این سازمان‌ها چگونه افراد را توسعه می‌دهند؟

برای اینکه افراد دانش و مهارت‌های خود را به‌روز کنند، در کلاس‌های آموزشی شرکت می‌کنند و این آموزش‌ها برای ارتقای کارکنان بویژه در پست‌های کلیدی و مدیریتی بسیار دارای اهمیت است. مسائل مربوط به مربی‌گری در برنامه‌های آموزش و توسعه‌ای شرکت‌ها و مسائل مربوط به چرخش شغلی بسیار اهمیت دارد.

در این سازمان‌ها، مسیرهای پیشرفت شغلی را هم به‌صورت عمودی، افقی و هم مورب استفاده می‌کنند و هرسه مسیر پیشرفت

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

شغلی در این سازمان‌ها وجود دارد و اجازه نمی‌دهند که استعدادها در سازمان راکد شود و به‌قدری انعطاف‌پذیری را در درون سازمان فراهم می‌کنند که باعث پیشرفت افراد در سازمان می‌شوند. در سازمان‌هایی که مسیرهای شغلی برای افراد طراحی می‌شود باید نسبت به آنها تعهد وجود داشته باشد؛ در غیر این‌صورت، کارکنان با آن سازمان ادامه همکاری نخواهند داشت.

## مطالعات انجام گرفته برای مدیریت استعداد در جهان

همان‌طور که می‌دانید، مدیریت استعداد برای بازار رقابتی، شرکت‌ها و سازمان‌ها که با هم رقابت می‌کنند، معنی دارد و بیشتر در بخش خصوصی مورد توجه قرار گرفته است. بازار کار بخش خصوصی یا بخش‌های دولتی که جنبه شرکتی دارند مانند شرکت نفت، توانیر، فولاد، فولاد مبارکه یا بانک‌ها، راهبردی را فراهم می‌کنند که استعدادهای برتر بخش عمومی را با حقوق و مزایای بیشتری جذب کنند. در بازار استعداد و نیروی کار، رقابت است. در محصول و خدمت ممکن است رقابت نباشد، ولی برای استخدام رقابت وجود دارد؛ مثلا در شرکت ایران‌خودرو به تازگی، طرح افق را پیاده کرده‌اند، یعنی افرادی را که در یک مهارت قوی هستند شناسایی و به‌کار می‌گمارند. در بخش خصوصی، ۱۰ درصد استعداد هستند و بقیه افراد غیرکلیدی هستند. در بخش مدیریت استعداد، این موضوع اهمیت دارد که افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی و مهم انتخاب شوند. در بخش دولتی که نگاه عام‌المنفعه است و سعی می‌کنند افراد را درست انتخاب کنند باید مثل بخش خصوصی رفتار کنیم. پست‌های کلیدی و افراد کلیدی را شناسایی کنیم یا اینکه همه را به شکل استعداد ببینیم. در حالت دوم، نام آن را مدیریت منابع انسانی[1] بگذاریم نه مدیریت استعدادیابی[2]. در ارتباط با این بحث، منطق کارایی و بهره‌وری را مطرح می‌کنند؛ بدین‌معنی که برای همه کارکنان باید برنامه‌ریزی کرد؛ اما برای افراد کلیدی برنامه‌ریزی بیشتر و برای بقیه افراد هم باید برنامه‌ریزی مناسب وجود داشته باشد.

## قوانین و مقررات، الزامات قانونی

در بخش دولتی، بحث بودجه از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ یا فشارهای فرهنگی و اجتماعی وجود دارد یا موضوعاتی مانند حرفه‌گرایی مطرح است، مثلا امروز فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها به سازمان‌های دولتی ورود می‌کنند، در دانشگاه‌ها، مباحث به‌روز دنیا مطرح می‌شود و این افراد با هزار آرزو و انگیزه، در پست‌های حساس سازمان قرار می‌گیرند و تمایل دارند آنچه را که در این حوزه در دکترای مدیریت آموخته‌اند را در سازمان ببینند و یا در آن اجرا کنند؛ از این‌رو، سازمان تحت فشار قرار می‌گیرد که به سمت مدیریت حرفه‌ای برود. بحث دیگر، مدگرایی است؛ یعنی به پیروی از بخش خصوصی که تحت‌تاثیر روش‌های نوین به بهره‌وری[3] رسیده است، بخش دولتی هم می‌خواهد به سمت بحث‌های نوین برود، مانند مدیریت استعداد؛ بنابراین، مطالعات نشان می‌دهد در بحث مدیریت استعداد، الزامات قانونی، فشارهای فرهنگی و اجتماعی، حرفه‌گرایی و مدگرایی بسیار مهم هستند.

## اهداف سازمانی

اهداف کارایی و توسعه‌ای برای سازمان مهم است. بحث‌های محدودیت‌های بودجه‌ای و ردیف بودجه هم برای توسعه استعدادها اهمیت دارد. برای مثال، دو سال پیش در شرکتی، ۵ یا ۶ ماه روی مدیریت استعداد کار کردیم؛ برنامه آماده شد، وقتی هزینه را اعلام کردیم، منصرف شدند. برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد باید هزینه شود و دستگاه‌های اجرایی باید آن را اجرا کنند.

## حمایت و همکاری

مطالعه در بخش دولتی حاکی از اهمیت حمایت و همکاری مدیران ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی است. بحث‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، بحث‌های راهبردی هستند که تمام ارکان سازمان باید از آن حمایت کنند و جزو برنامه‌های هیات‌مدیره سازمان باشد، نه اینکه جزو برنامه‌های تفننی و سرگرمی.

## تعریف مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، فرایندی[4] است که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا وظایف[5] و کارها در درون آن وجود دارد. یک رویداد و پروژه نیست. نیاز به یک نظام‌نامه مدون و تصویب‌شده برای سازمان دارد. البته این نظام‌نامه و فرایند، درمان‌کنندهٔ همه دردهای مدیریت استعداد نیست. یک فرایند است. یک نگرش، پروژه، رویداد و یا یک قانون نیست. یک فرایند مستمر، زنده و کاری است که از طریق آن، سازمان باید چهار کار اساسی انجام دهد. یکی از آنها این است که باید پست‌های کلیدی را شناسایی کند، یعنی جای‌گذاری افراد کلیدی در پست‌های کلیدی[6]؛ بنابراین، مدیریت استعداد؛ مدیریت

1. Human Resource Management
2. Talent Management
3. Productivity
4. Process
5. Tasks
6. Key Position

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

منابع انسانی نیست. مدیریت استعداد، یکی از بخش‌های مدیریت منابع انسانی است. در این فرایند، باید چهار فعالیت انجام شود: ۱. ترغیب[1]، استعداد باید برای آنجا رغبت داشته باشند، افراد بسیاری (۱۷ هزار نفر در لحظه)، برای یک پست خالی در گوگل، درخواست می‌دهند، چون آنجا جای بسیار عالی برای کارکردن است. همه مدیران‌عامل و کارفرمایان آن شرکت دوست دارند برای کار کردن، بهترین استعدادها به‌آنجا بیایند. راز آن این است که ترغیب کنیم و برای ترغیب یا جذب افراد، لازم است که برند کارفرمایی ایجاد کنیم؛ بنابراین، در مدیریت استعداد، استخدام وجود ندارد؛ بلکه جذب و ترغیب افراد وجود دارد. ۲. پیشرفت و توسعه[2] و نه آموزش[3] برای یک موضوع خاص، مهارت‌ها و دانش فرد را به‌روز می‌کند و برای آینده، افراد را پرورش می‌دهد، دانش فرد را برای پیشرفت آینده افزون می‌کند. ۳. ارزیابی[4]، در ارزیابی کوچینگ، نقاط قوت را گفتن و تعالی وجود دارد. ۴. جایزه[5]، نه پرداخت[6]. نمی‌گوید حقوق به شما می‌دهیم. یک فرد ایرانی در ب. ام. و کار می‌کرد و از آنجا می‌خواست به شرکت چانگان برود، این فرد طراح شرکت بی‌ام و بوده است. ب. ام. و با او مصاحبه کرده بود که آیا به خاطر حقوق دارید از اینجا می‌روید؟ گفت: «من به جایی می‌روم که ایده‌های مرا در آنجا اجرا کنند».

جایزه، فقط پول نیست. گاهی یک مدیر خوب، یک پاداش است، پس نگاه خوب به استعدادها تغییر کرده است. نگاه سنتی نسبت به ایجاد انگیزه در سازمان تغییر کرده است؛ در غیراین‌صورت، فرد سازمان را ترک می‌کند. سطح برای ایجاد انگیزه مهم است، سازمان باید جایزه مناسب طراحی کند، حقوق مهم نیست، پیشرفت شغل برای کارمند اهمیت دارد.

## استعداد به چه کسی می‌گویند؟

استعداد کسی است که بهترین عملکرد[7] را داشته باشد؛ یعنی کاری که به او واگذار می‌شود را به بهترین شکل انجام دهد و دیگر اینکه، پتانسیل بالایی داشته باشد؛ یعنی دانش بالا، مهارت خوب، نگرش خوب و رفتار مناسب داشته باشد؛ اینها یعنی پتانسیل. حاصل جمع این دو را استعداد می‌گویند.

اما در تعریف، ۴ نوع استعداد وجود دارد. این تعریف را سی آی پی دی انگلستان که یک موسسه آموزش و توسعه است و ۱۲۵ سال سابقه کار در دنیا دارد، ارائه می‌کند. ۴ خانه برای استعداد از دو محور عملکرد[8] و نتیجه[9] کار و قابلیت پتانسیل هر فرد ایجاد کرده است. به‌طور کلی، اگر درونداد[10] و برونداد[11] یک فرد خوب باشد و یا قابلیت و نتیجه کار او خوب باشد، استعداد برتر[12] می‌شود. در مدیریت استعدادها، به دنبال مدیریت استعداد برتر هستیم. آن خانه‌های دیگر را ترغیب می‌کنیم که به سمت استعداد برتر بیایند. گاهی فرد استعداد و قابلیت بالایی دارد، ولی نمی‌تواند از آن توانایی و استعداد استفاده کند؛ یعنی خروجی داشته باشد. به‌عنوان مثال، خروجی دانشگاه‌ها. مثلا بعضی افراد که مدرک دکترا گرفته‌اند، ولی توانایی نوشتن یک نامه را هم ندارند، چه برسد به اینکه بخواهند نظام‌نامه بنویسند، این فرد را باید پرورش[13] داد، و مدیریت کرد تا ترغیب شود و به سمت استعداد شدن بیاید.

استعداد چه کسی است؟ استعداد کسی است که ممکن است دانش او به‌روز نباشد؛ ممکن است رفتار بدی هم داشته باشد، مثلا مدیر یک بخش فنی است، کل کارکنان هم از دست او گله‌مند و ناراضی هستند، ولی مدیر کارخانه می‌گوید اگر این فرد نباشد، کل کارخانه تعطیل است؛ چون کار خود را به بهترین شکل انجام می‌دهد، ولی رفتار او با پرسنل نامناسب است و دانش او به‌روز نیست، این فرد استعداد است، چون اهداف سازمان را محقق می‌کند.

## آشنایی با مدل‌های مدیریت استعداد

در این بخش می‌خواهیم مدل‌های مدیریت استعداد را مرور کنیم. سه مدل مختلف را در اینجا به‌صورت خلاصه و مقایسه‌ای بررسی می‌کنیم.

مدل‌های موردنظر به این شرح است:

- هی گروپ[14]
- دیلوت[15]
- سی آی پی دی[16]

این سه شرکت از مهم‌ترین شرکت‌های مشاوره در حوزهٔ مدیریت استعداد هستند و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، از این مدل‌ها استفاده می‌کنند.

1. Attract
2. Develop
3. Training
4. Assess
5. Reward
6. Payment
7. High Performer
8. Performance
9. Result
10. Input
11. Output
12. Top Talent
13. Coach
14. Hay Group
15. Deloitte
16. CIPD

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

| Hay Group | Deloitte | CIPD | قلیچ لی Ghlichlee |
|---|---|---|---|
| ۱– استراتژی استعداد همسو با استراتژی کسب و کار | **۱– سازمان و حاکمیت شرکت** | ۱– شناسایی استعداد : ۱–۱– جذب ۱–۲– انتخاب | **۱– استراتژی استعداد:** پوشش محدوده مشاغل، استراتژی تأمین و ارتقاء از درون/ بیرون، استراتژی توسعه، استراتژی ارزیابی عملکرد، استراتژی پاداش و... |
| | **۲– استراتژی استعداد همسو با استراتژی کسب و کار :** ۲–۱– فرآیند برنامه ریزی استعداد ؛ ۲–۲– استراتژی دلبستگی ؛ ۳–۳– استراتژی یکپارچگی؛ ۴–۴– استراتژی سیستم های استعداد ؛ ۵–۵– استراتژی مدیریت تغییر ؛ ۶–۶– استراتژی اندازه گیری | | |
| ۲– تعریف استعداد<br>۳– جذب استعداد<br>۴– انتخاب استعداد<br>۵– برنامه ریزی منابع انسانی<br>۶– مدیریت برند | **۳– برنامه ریزی منابع انسانی:** ۳–۱– ارزیابی شکاف مهارتی شرکت ؛ ۳–۲– ارزیابی استعداد کلیدی؛ ۳–۳– برنامه ریزی تنوع؛۳–۴– برآورد استعداد؛۳–۵– برنامه ریزی سناریو؛۳–۶– بخش بندی استعداد ؛ ۳–۷– شناسایی نقش های کلیدی | | **۲– جذب استعداد:** ۲–۱– شناسایی پست های کلیدی ۲–۲– مدل سازی شایستگی (تخصصی و رفتاری) و سطح بندی آنها برای پست های کلیدی ۲–۳– نیازمندی های استعداد در پست های کلیدی شرکت ۲–۴– شناسایی و تأمین استعداد برای پست های کلیدی ( داخل/ بیرون) |
| | **۴– مدیریت شایستگی ها و قابلیت ها:** ۴–۱– پروفایل های شغل؛ ۴–۲– شایستگی ها ؛ ۴–۳– رفتارها؛ ۴–۴– تجربیات؛ ۴–۵– مهارت ها | | |
| | **۵– جذب استعداد:** ۵–۱– تأمین استعداد ؛ ۵–۲– بانک داوطلبان ؛ ۵–۳– ارزیابی استعداد ؛ ۵–۴– برند کارفرما ؛ ۵–۵– شناسایی ؛ ۵–۶– انتخاب ؛ ۵–۷– جامعه پذیری؛ ۵–۸– جابجایی استعداد | | |

این سه مدل را به‌صورت مختصر بررسی می‌کنیم:

بحث استراتژی استعداد در هی‌گروپ بسیار مهم است؛ چرا که اعتقاد دارد استراتژی استعداد می‌بایست تعریف و تدوین شود. در مدل هی‌گروپ، تعریف استعداد؛ جذب استعداد، انتخاب استعداد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت برند، توسعه استعداد، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، استقرار استعداد یا همان انتصاب استعداد، مدیریت جانشینی، دلبستگی استعداد، مدیریت پاداش استعداد، مدیریت عملکرد استعداد و... مسائل بسیار مهمی هستند.

در مدل دیلوت چه چیزهایی مهم است؟ سازمان و حاکمیت آن سازمان یا شرکت و اینکه آن سازمان چه ساختاری دارد؟ آیا دولتی است یا خصوصی، و... مسائل بسیار مهمی هستند. اینکه آن سازمان، در چه صنعت و بخشی کار می‌کند، استراتژی استعداد و اینکه استراتژی‌های موجود می‌بایست همسو با استراتژی سازمان باشد، مسائل دارای اهمیتی هستند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت شایستگی‌ها، جذب استعدادها، توسعه رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر رشد شغلی، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه قابلیت‌ها، پاداش جامع[1]، زیرساخت استعداد و... مسائل بسیاری مهمی در این مدل هستند.

در مدل هی‌گروپ، برعکس مدل دیلویت به زیرساخت استعداد توجه نشده است. سوالی که مثلا ممکن است در یک سازمان مطرح می‌شود، این است که مالک فرایند مدیریت استعداد در سازمان چه کسی است؟ آیا مدیر منابع انسانی است؟ آیا مالک فرایند مدیریت استعداد، مدیرعامل است؟ آیا این وظیفه را مدیر عملیات سازمان برعهده دارد؟ یا این وظیفه برعهدهٔ دپارتمان مدیریت استعداد است؟ بودجه، فناوری و سایر زیرساختارها، همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری و تحلیل استعداد بسیار مهم است؛ زیرا خروجی مدیریت استعداد برای آن سازمان می‌بایست مورد بررسی قرار گیرد. اینکه آیا باعث شده سازمان به اهداف خود برسد یا خیر، مساله بسیار مهمی است.

مدل CIPD، کمی خلاصه‌تر است. بحث شناسایی استعداد و جذب و انتخاب، بحث جاری‌سازی، مدیریت عملکرد، پیگیری پیشرفت، بحث دلبستگی، توسعه و پاداش و... در این مدل بسیار مهم است. البته همه این شاخص‌ها راهنما دارند که برای سازمان‌ها قابل استفاده است.

البته بنده یک مدل پیشنهادی را هم تدوین نموده‌ام. مدل پیشنهادی‌ام این است که اول سازمان باید استراتژی سازمان را تعریف کند؛ یعنی اینکه مشخص شود که شما می‌خواهید روی مشاغل کلیدی یا روی همه مشاغل کار کنید؟ آیا می‌خواهید فقط روی ۲۰ درصد افراد کار کنید یا اینکه می‌خواهید روی ۸۰ درصد افراد متمرکز شوید؟

آیا پاداش‌ها می‌خواهد به‌همین صورت سنتی در نظام حقوق و دستمزد سنتی ادامه یابد یا برای افراد خاص می‌خواهیم نظام‌نامه پاداش جداگانه داشته باشیم؟ به‌عنوان مثال، در یک سازمان، مدیر منابع انسانی سوال کرد که: «بحث انگیزش مالی کارکنان سازمان را چطور می‌توانیم اجرا کنیم، چرا که یک طرح طبقه‌بندی داریم و بر اساس آن عمل می‌کنیم»؛ اما در جواب، به او اعلام کردیم که آن طرح مفید فایده نخواهد بود؛ چرا که هزار مدل قوانین و مقررات دارد و اجرای آن بهینه نخواهد بود.

بنابراین باید استراتژی را مشخص کرد، در غیراین‌صورت نمی‌توان کار را جلو برد؛ بنابراین، استراتژی توسعه می‌بایست

1. Total Reward

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

مشخص گردد. در یک شرکت نفتی، بنابر درخواست مدیران آن شرکت، یک سال و نیم به‌عنوان یک استراتژی توسعه مدیران، بر روی کوچینگ مدیران کار می‌کردیم؛ درحالی که کوچینگ، کلاس آموزشی نیست. کوچینگ یک نظام پرداخت جداگانه‌ای دارد؛ چرا؟ چون ممکن است در یک جلسه، حدود دو ساعت، مدیر را تعلیم دهیم، نقاط قوت و برنامه توسعه فردی برای آنها بنویسیم، بازخورد ۳۶۰ درجه بگیریم، برای آنها پروژه تعریف کنیم، گاهی اوقات تلفنی مذاکره می‌کنیم؛ اما در کلاس آموزشی، مدرس به مدت یک ساعت، درس خود را ارائه می‌دهد و حق‌الزحمه وی نیز، بر اساس ضرب هزینه‌ای مشخص در نفر ساعت آموزشی به‌دست می‌آید.

بنابراین در شرکت‌های موفق و سازمان‌های حرفه‌ای دنیا، کوچینگ یک استراتژی مدیریت استعداد است؛ و باید برنامه جداگانه‌ای داشته باشد. شرکت گوگل در کنار مرکز آموزش خود، مرکز کوچینگ راه‌اندازی کرده است؛ به چه دلیل این کار را کرده است؟ چون به دنبال توسعه استعدادهای مدیریتی از طریق کوچینگ است؛ بنابراین کوچینگ، زیرساخت خاص خود را دارد و این یعنی بودجه، کارکنان و فرایند مخصوص.

## جذب استعدادها

در فرایند جذب استعدادها، باید پست‌های کلیدی را شناسایی کنیم. سوال این است که پست‌های کلیدی چه پست‌هایی هستند؟ بر سر تعیین پست‌های کلیدی، همیشه کشمکش و نزاع زیادی وجود داشته است؛ چرا که پست کلیدی، پستی است که تاثیر بسیار زیادی در رضایت ارباب‌رجوع داشته باشد و خیلی از افراد تصور می‌کنند پستی که در آن مشغول به فعالیت هستند، یک پست کلیدی است. به‌همین‌خاطر، برای تعیین این پست‌ها، دغدغهٔ زیادی وجود دارد، مثلاً در یک شرکت دارویی، هدف این بود که پست‌های کلیدی را شناسایی کنند. سوال این بود که چه کسانی دارای این پست‌ها هستند؟ مدیر فنی و مدیر تولید دارو در کنار هم قرار گرفته بودند؛ کدام یک از این‌ها دارای پست کلیدی بودند؟ مدیر فنی دارای پست کلیدی بود. چون اگر دارو تولید شود و کنترل کیفی نگردد، ممکن است جان افراد جامعه به‌خطر بیفتد. برهمین اساس، یکی از چالش‌های مدیریت استعداد از لحاظ اجرایی در سازمان‌ها، انتخاب پست‌های کلیدی است. در تعیین پست‌های کلیدی، کشمکش به وجود می‌آید. البته باید توجه کنیم تعیین پست کلیدی به این معنا نیست که شخصی که فاقد پست کلیدی است، نباید مزایا دریافت کند؛ چون متاسفانه برخی تصور می‌کنند که اگر شخصی دارای پست کلیدی نبود، حق برخورداری از مزایا را ندارد و این مساله یک تصور اشتباهی است. سازمان باید برای آن کارمندی هم که پست کلیدی ندارد، استراتژی تعیین کند تا بتواند وی را حفظ کند. این مساله، نباید موجب تبعیض در سازمان شود؛ به‌طوری که باعث تقویت انگیزه یک عده و تضعیف روحیه و انگیزه عده‌ای دیگر شود.

طبق بررسی‌های انجام شده، ۲۰ درصد از افراد یک سازمان، بیش از ۸۰ درصد کار و فعالیت‌های آن سازمان را انجام می‌دهند؛ بنابراین، نیازمندی‌های استعداد می‌بایست شناسایی گردد؛ یعنی به محض اینکه پست‌های کلیدی شناسایی شد، نیازمندی‌های استعداد نیز شناسایی گردد؛ ازاین‌رو، می‌بایست شناسایی و تامین استعدادها را مشخص کنیم. بحث توسعه استعدادها، زیرفرایند خاص خود را دارد؛ مسیرهای شغلی برای پست‌های کلیدی و پیوند آنها با سطح شایستگی‌ها می‌بایست تعریف گردد.

## سطح‌بندی شایستگی‌ها[1]

گاهی در مدل‌های شایستگی سازمان‌ها، اشتباهاتی دیده می‌شود و شایستگی‌ها را بدون هیچ معیار و صرفاً به صورت سلیقه‌ای به سازمان وارد می‌کنند؛ در حالی که این مدل‌ها، هیچ ارتباطی با مسیر رشد شغلی کارکنان ندارند. به این معنی که شخص نمی‌داند کدام شایستگی‌ها را می‌بایست در خود ایجاد و حفظ نماید؛ بنابراین، علاوه بر سطح‌بندی شغل‌ها، سطح‌بندی شایستگی‌ها نیز باید انجام شود.

## لزوم تعیین مسیر رشد شغلی کارکنان

عده‌ای این‌گونه تصور می‌کنند که منابع انسانی باید تمام مسیرهای شغلی در سازمان را بنویسد؛ در حالی که روش صحیح این است که هریک از مدیران، در چارچوب آنچه منابع انسانی تدوین می‌کند، مسیرهای رشد شغلی هر یک از کارکنان را در نقش و عملیات خود مشخص کند.

طی یک مطالعه مشخص شد که ۹۹ درصد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، باید توسط سایر مدیران انجام شود. منابع انسانی فقط زیرساخت‌ها را فراهم می‌کند؛ بنابراین مدیر منابع انسانی نمی‌تواند به‌صورت کامل، جذب استعداد، آموزش استعداد، کوچینگ و... را به‌تنهایی انجام دهد و این نیازمند همکاری سایر مدیران خواهد بود.

## سیستم مدیریت عملکرد

با این نظام ارزیابی عملکرد سنتی، مدیریت استعداد نخواهد توانست رسالت خود را به‌خوبی انجام دهد. متاسفانه تصور می‌کنیم مدیریت عملکرد، همیشه و همه‌جا در انتها به حقوق منتج

1. Competency Leveling

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

می‌گردد؛ درحالی‌که تمام سیستم‌های سنتیِ ارزشیابی عملکرد در دنیا درحال منسوخ شدن است و در عوض، سیستم مدیریت عملکرد جدید که بر روی نقاط قوت افراد توجه می‌کند، به میان آمده است. این سیستم برخلاف نظام‌های سنتی، نقاط ضعف افراد را برجسته نمی‌کند و درعوض، برای افراد، برنامه توسعه ایجاد می‌کند؛ بنابراین، می‌بایست به افراد، بازخورد مثبت دهیم تا نتیجه خوبی را دریافت کنیم. گاهی اوقات، فرد کار خوبی را انجام می‌دهد و با شادمانی تمام، نزد مدیر خود می‌آید تا گزارش کار انجام شده را به مدیر ارائه دهد، اما وقتی مدیر بازخورد مثبتی به او نمی‌دهد، انگیزه و روحیه وی تضعیف و کارمند سرخورده می‌شود. پس بازخورد دادن، یک مهارت مهم در مدیریت عملکرد است.

مدیریت عملکرد برای این نیست که افراد را نمره‌بندی[1] کند. متاسفانه گاهی تمام فکر و ذهن مدیر این است که به کارمند نمره دهد، درحالی‌که مدیریت عملکرد می‌خواهد افراد را به‌جای نمره‌بندی توسعه دهد؛ بنابراین، با نظام مدیریت عملکرد سنتی، مدیریت استعداد راه به‌جایی نخواهد برد.

## ارزیابی شایستگی‌ها

عده‌ای تصور می‌کنند که کانون ارزیابی، درمان تمام دردهای مدیریت استعداد یک سازمان است؛ درحالی که کانون ارزیابی همان‌طور که گفته شد، یک رویداد و یک فعالیت است، نه یک نظام. زمانی که شرکت پژو فرانسه به ایران آمد، سوالی که مدیران سازمان‌ها مطرح می‌کردند، این بود که چطور می‌توانیم بین افراد، اشخاص مناسب را انتخاب کنیم. این مساله را از پژو فرانسه سوال کردیم و از آنها پرسیدیم شما برای شناسایی استعدادهای خود چه می‌کنید؟ آیا از کانون ارزیابی استفاده می‌کنید؟ در جواب اعلام کردند که با کانون ارزیابی آشنایی نداریم، اما با فرایند مدیریت عملکرد توافق می‌کنیم روی کاری که فرد باید انجام دهد و آن کار فرد را پیگیری می‌کنیم، بازخورد به آن می‌دهیم، آنها را توسعه می‌بخشیم تا فرد بتواند در جایگاه مورد نظر و در خانه‌های نه‌گانه جدولی که بدین‌منظور تهیه شده، قرار گیرد؛ بنابراین، افرادی را ارتقاء می‌دهیم که در این خانه‌ها قرار گرفته باشند، نه از طریق کانون ارزیابی؛ بلکه از راهکار خاص خود یعنی فرایند مدیریت عملکرد.

در ادامه بحث، به این سوال می‌پردازیم که شرکت گوگل برای شناخت یک فرد تازه استخدام شده، چقدر وقت می‌گذارد؟ در پاسخ باید گفت که این شرکت، برای چنین فردی، به میزان ۵۰۰ ساعت یعنی حدوداً چهار ماه زمان اختصاص می‌دهد و از طریق مصاحبه به شناخت فرد می‌پردازد یا مثلا شرکت فیسبوک، ۲۰۰ ساعت با کارکنان خود مصاحبه می‌کند؛ بنابراین، کانون ارزیابی هرچند که مهم و خوب است، ولی برای شناخت پتانسیل‌ها و برای شناخت شایستگی و برنامه توسعه افراد، نمی‌تواند به‌تنهایی مفید باشد؛ چرا که این کانون، نقش کسی را دارد که توصیه و پیشنهاد می‌دهد؛ ولی نمی‌تواند به‌عنوان یک خط قرمز و یک معیار تصمیم‌گیری نهایی عمل کند.

بنابراین برای استعدادهای برتر بایستی برنامه توسعه فردی، حفظ استعدادها، نظام پاداش و تعیین استعدادهای برتر در پست‌های کلیدی تدوین شود؛ و دراین‌خصوص، بودجه شرکت، ساختار سازمانی، تعریف مسئولیت‌ها، استفاده از ابزارهای فناوری و... مسائل بسیار مهمی هستند.

شاخص‌های موفقیت مدیریت استعداد باید مشخص شود. تعیین اینکه آیا اهدافی که مدنظر داشتیم، محقق شده یا خیر، مهم است. اندازه‌گیری اثربخشی نظام مدیریت استعداد بسیار مهم است. استراتژی توسعه و استراتژی ارزیابی عملکرد و استراتژی پاداش ما باید مشخص گردد.

گروه مشاورین بوستون[2]، یک مرکز مطالعاتی و مشاوره مدیریت در سطح بین‌المللی در دنیا است. این شرکت براساس مطالعاتی که انجام داده، اعلام نموده است: «فقط دو درصد افراد در درون یک سازمان، عالی و شایسته توجه هشتاد درصدی هستند». همچنین شرکت مشاوره مکنزی[3] در سال ۲۰۲۱ مطالعه‌ای انجام داده و به این نتیجه رسیده است که در سطح دنیا، بسیاری از شرکت‌ها ۲۵ تا ۵۰ شغل خود را به‌عنوان شغل کلیدی شناسایی کرده‌اند، چون بحث بر سر این است که بالاخره کدام مشاغل دارای پست کلیدی هستند و نکته جالب اینکه، این شرکت اعلام کرده است بسیاری از این مشاغل در سطح ارشد[4] نیستند.

در بررسی یک شرکت هواپیمایی برای تعیین پست کلیدی در خطوط هوایی مشخص شد از بین پست‌های خلبانی، مهمانداری و یا فردی که پشت گیشه است، پست کلیدی متعلق به فردی است که پشت گیشه بلیت می‌دهد. در این شرکت، به واسطه فرایند کیفیت بالا در انتخاب خلبان و در پیدا کردن خلبان با کیفیت بالا مشکلی وجود ندارد؛ ولی در انتخاب فردی که پشت گیشه بنشیند و با مشتریان خوب رفتار کند مشکل وجود داشت. چیزی که شاید در وهله اول برای یک خلبان خنده‌دار باشد. آی بی ام[5] در گذشته مانند نظام‌های عملکردی سنتی، همه را درجه‌بندی می‌کرد و به

1. Grading
2. The Boston Consulting Group (BCG)
3. McKinsey
4. Senior
5. IBM

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

همه هم افزایش حقوق می‌داد. درنهایت، به این نتیجه رسید که روند کار اشکال دارد، چون تمام استعدادهای کلیدی، شرکت را ترک می‌کردند. پس از آن، نظام انگیزشی را راه‌اندازی کرد. برای استعدادهای برتر و کارکنانی که عملکرد بالایی دارند، نظامی ابداع کرد که در طول سال ۳ بار حقوق و دستمزد آنها را تغییر می‌دهد. بیل گیتس هم جمله جالبی دارد، می‌گوید: من ۲۰ همکار دارم، این ۲۰ همکار اگر باشند، شرکت مایکروسافت وجود دارد، اگر نباشند این شرکت نیست؛ بنابراین، من باید برنامه مدون برای حفظ استعدادها داشته باشم. آی بی ام در بحث توسعه استعدادها، قبلا همه را آموزش می‌داد. مثل تفکر دولتی، اکنون می‌گوید نیازی نیست همه را آموزش دهیم، فقط آموزش خاص برای افراد خاص لازم است؛ به همین دلیل ۴۵۰ میلیون دلار از ۷۵۰ میلیون دلار را صرف توسعه استعدادهای کلیدی خود می‌کند.

## جذب استعدادها

برای جذب استعداد لازم است تا کارهایی از قبیل: شناسایی پست‌ها، مدل‌سازی شایستگی‌ها، شناخت نیازمندی‌های استعداد، شناسایی و تامین استعداد را انجام دهیم.

مکنزی، یک مدل برای شناسایی پست‌های کلیدی با ۵تا۶ معیار ارائه داده است و برای آنها درجات A, B, C درنظر گرفته است. اینکه کدام پست‌ها A هستند و کدام B و... چند معیار دارد، از جمله اینکه: بعضی از پست‌ها هستند که اگر انتصاب فرد بدرستی اتفاق نیفتد، سازمان دچار سقوط می‌شود؛ پس پست‌های حساس، پست‌هایی هستند که تاثیر زیادی برای رسیدن سازمان به اهداف و ماموریت‌ها دارند.

برخی فکر می‌کنند پست‌های کلیدی، پست‌های کمیابی هستند، در حالی که چنین نیست و شرایط احراز را افراد زیادی دارند. ما باید افرادی را برای پست‌های کلیدی پرورش دهیم. حساسیت پست‌ها با توجه به معیارهای هر سازمان باید بررسی شود. امتیازدهی برای پست‌ها فقط از طریق بحث و گفتگو و نه‌نظر شخصی ممکن است. این انتخاب نباید از طریق منابع انسانی یا نظر مدیرعامل یا مدیر سازمان صورت پذیرد، بلکه باید نظرسنجی و امتیازدهی شود تا باتوجه به معیارهای سازمان به پست‌های هدف برسیم.

## مدل‌سازی شایستگی‌ها

مدل‌سازی شایستگی‌ها چند سالی است در کشور ما مطرح شده است. این مدل سازی باید هم در بعد تخصصی (فنی) و هم در بعد رفتاری انجام شود؛ ولی اغلب اشتباه انجام می‌شود و فقط در بعد رفتاری صورت می‌گیرد؛ مثلا کارشناس آموزش، شایستگی‌های خود را دارد. مدیر عملیات، فیلمبردار و... هرکدام شایستگی‌های خاص خود را دارند. هر سازمانی باید این شایستگی‌ها را مشخص کند. شایستگی‌ها باید سطح‌بندی شوند، مثلا وقتی می‌گوییم کار تیمی در یک سازمان یک شایستگی است، باید تعریف و سطح‌بندی (پایه تا پیشرفته) شود. فایده این کار چنین است که مسیر رشد شغلی را به سطوح شایستگی پیوند می‌دهد.

نیازهای استعداد در پست کلیدی

پس از شناسایی پست کلیدی باید برنامه‌ریزی استعداد (چه استعدادی با چه شایستگی‌هایی در چه زمانی در چه پستی و با چه هزینه‌ای) انجام شود. یکی از بحران‌های سازمان‌ها، حفظ نیروهای فنی سازمان‌هاست.

## انتخاب افراد

ما در کشور خود آزمون می‌گیریم و درپایان هم شاید یک گزینش یا مصاحبه‌ای انجام دهیم. در صورتی که در دنیا این‌گونه نیست. هر سازمانی باید به افراد درست و شغل درست و فرهنگ سازمان توجه کند. تناسب فرد با شغل[1] و تناسب فرد با فرهنگ سازمان هم مهم است. در همه کشورهای دنیا، مدیر منابع انسانی با فرد مصاحبه می‌کند و در صورت تایید، مدیر تخصصی با آن فرد مصاحبه انجام می‌دهد. در شرکت فیس‌بوک اغلب افراد زیر ۴۰ سال هستند و هیجان افراد زیر ۴۰ سال یعنی تحمل رفتارهای مخالف در کار تیمی مهم است. مدیران فیس‌بوک می‌گویند ۲۰۰ ساعت فرد را مورد بررسی قرار می‌دهیم تا متوجه شویم که از لحاظ رفتاری مناسب است یا خیر.

1. Person - Job Fit

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

Executives of ImageNet Company (in red jackets), a Japanese Internet retailer, conducted job interviews atop Mount Fuji, Japan's highest mountain.

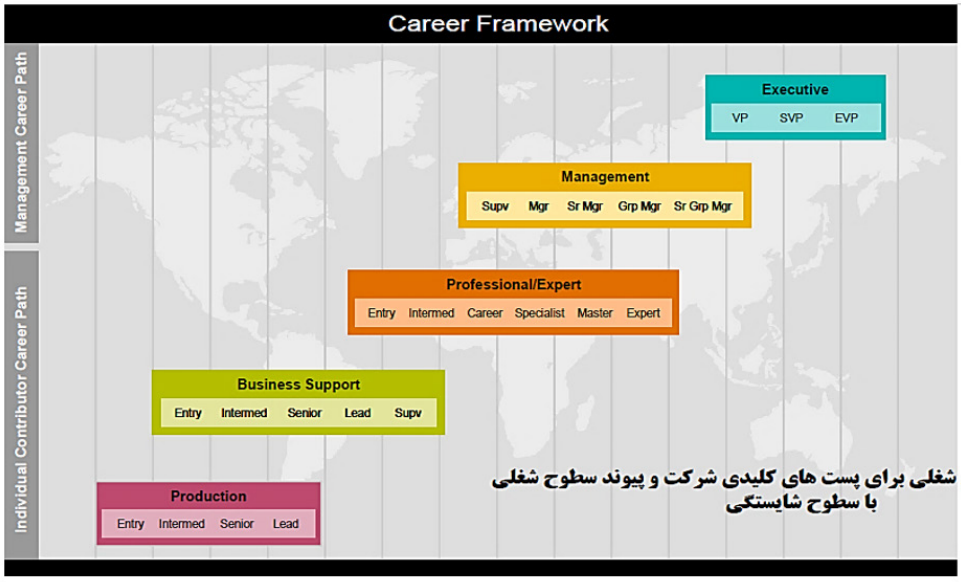
Of the 20 candidates who applied for one of four job openings, 11 succeeded in reaching the summit of the 12,388- foot mountain for the interview.

ImageNet said that the unique interview was to ensure that job applicants "have what it takes to scale the heights of business" and would identify candidates who are highly motivated, determined to succeed, and prepared for unusual challenges.

این اسلاید نشان می‌دهد که یک شرکت، مصاحبه استخدامی با کارکنان داوطلب را بر روی بلندترین قله کوه ژاپن برگزار کرده است. این شرکت دوست دارد که کارکنانش به افق فکر کنند و طرفدار رفتارهای غیرمعمول است. برخی از آنان اصلا در مصاحبه شرکت نکردند، برخی از داوطلبین از نیمه راه برگشتند و برخی دیگر هم از مصاحبه رد شدند. بعضی فضای مصاحبه را پسندیدند و ازطرف شرکت تایید شدند، بدون اینکه با آنها مصاحبه‌ای شود.

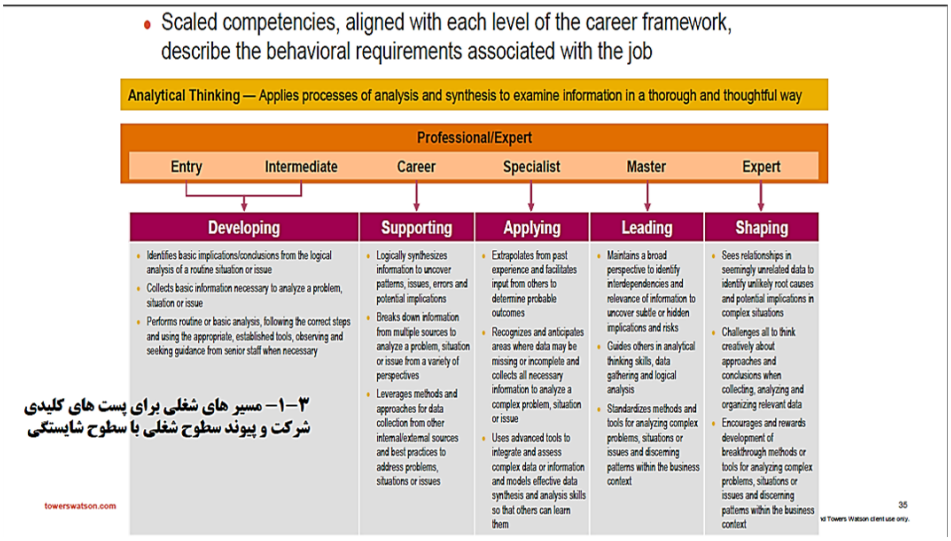
## توسعه استعداد

برای توسعه استعدادها بایستی مسیرهای شغلی، سیستم مدیریت عملکرد، فعالیت‌های توسعه‌ای، و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای تعریف شوند.



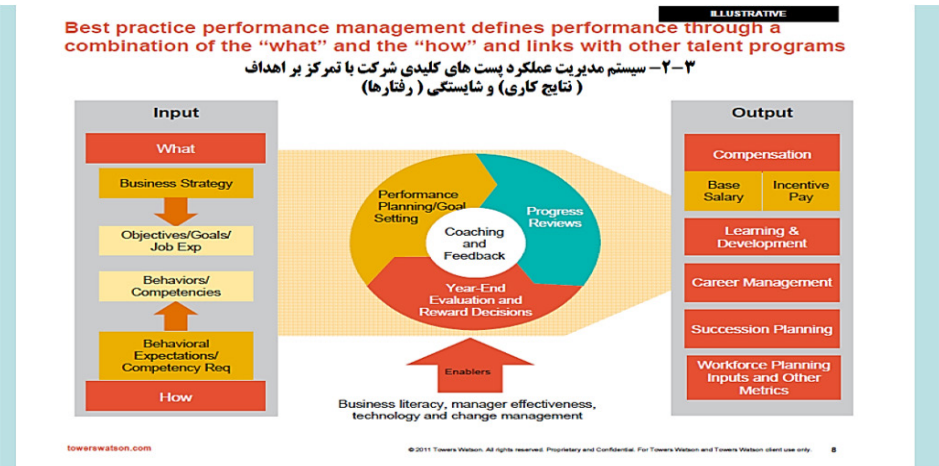

۳-۱- مسیر های شغلی برای پست های کلیدی شرکت و پیوند سطوح شغلی با سطوح شایستگی

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




۳-۱- مسیر های شغلی برای پست های کلیدی شرکت و پیوند سطوح شغلی با سطوح شایستگی

پس از تعیین شایستگی‌ها، سطح‌بندی نیز باید مشخص گردد. باید بگویید اگر من کارشناس خبره هستم، کدام سطح شایستگی کار تیمی، هدف من است. اگر من مدیرعامل این سازمان هستم، کدام سطح شایستگی رهبری باید هدف من باشد که بر اساس آن خود را ارزیابی و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنم و سپس برنامه‌های بهبود توسعه را تعریف کنم؛ بنابراین، یک مدل شایستگی عمومی برای همه مشاغل وجود ندارد. اگر تعریف مسیرهای شغلی برای پست‌های کلیدی را نداشته باشیم با مشکل مواجه خواهیم شد.




۳-۲- سیستم مدیریت عملکرد پست های کلیدی شرکت با تمرکز بر اهداف (نتایج کاری) و شایستگی (رفتارها)

این مدل «تاور واتسون» است که شرکت معروفی است. برای داشتن بانک استعداد باید «پروفایل استعدادها [۴]» را هم داشته باشیم.

## سیستم مدیریت عملکرد

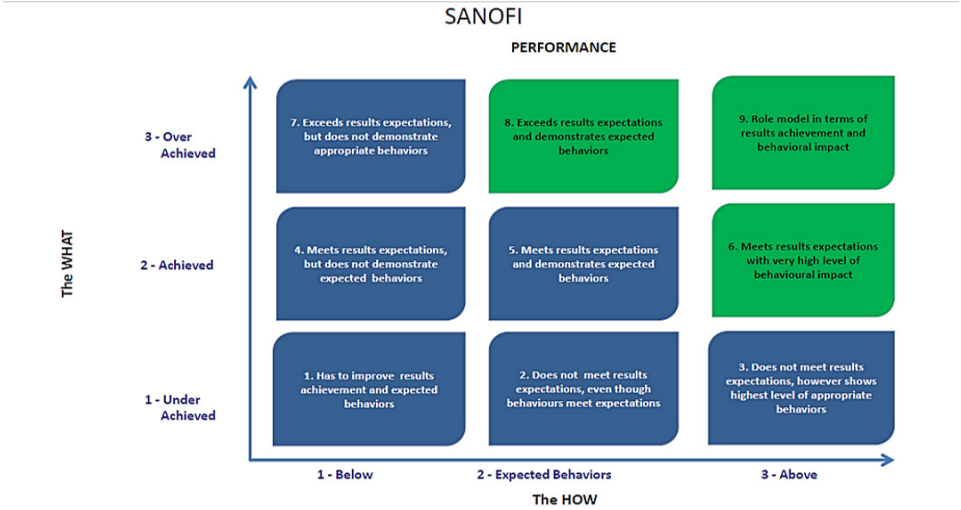
سیستم مدیریت عملکرد باید هم براساس اهداف کاری فرد و هم بر اساس شایستگی‌ها باشد، و در چرخه برنامه‌ریزی عملکرد[۱]، بررسی عملکرد[۲] و ارزشیابی نهایی باید اعمال شود. در مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد فقط ارزیابی استعداد نیست؛ مدیریت عملکرد یعنی باید با فرد بنشینید، برای توسعه فرد با کمک خود فرد هدف‌گذاری و سپس برنامه توسعه برای او تنظیم و پیگیری کنید و در تمام این مراحل باید مانند مربی نه مثل یک رئیس با او رفتار کنید. در سازمان‌هایی که برنامه‌های توسعه‌ای دارند، مدیران مانند یک مربی و رهبر هستند. مدیریت استعداد در گروی مدیریت عملکرد است. فرایند مدیریت عملکرد به آموزش و توسعه وصل است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به مدیریت عملکرد وصل است. برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تعیین استعدادهای مورد نیاز منوط به مدیریت عملکرد صحیح است. شرکت پژو فرانسه می‌گفت مدیریت عملکرد، قلب تمام فرایندهای مدیریت استعداد ما است.

1. Performance Planning
2. Performance review
3. Assessment Center
4. Talent Profiling

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

چنانچه می‌خواهید به کسی پاداشی بدهید، بایستی با توجه به مدیریت عملکرد انجام شود، نه آن ارزیابی عملکردی که در سازمان‌ها رایج است. در مدیریت عملکرد، مدیران مربی هستند و این مساله بسیار مهم است. اگر می‌خواهید شایستگی‌هایی را ارزیابی کنید، مدل‌های بسیار زیادی برای آن وجود دارد، تنها کانون نیست کانون ارزیابی[۳]، تنها یک جزء آن است؛ مدل های دیگری وجود دارند همچون مصاحبه ساختارمند، ارزیابی شایستگی‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه، آزمون دانشی و چیزهای دیگر.

۳-۳- ارزیابی شایستگی ها از طریق ابزارهای مانند بازخورد ۳۶۰ درجه، کانون ارزیابی و مصاحبه رفتاری در پست های کلیدی شرکت




پروفایل استعدادها در جدول ۹ خانه این‌گونه است. پتانسیل‌ها و عملکرد که بر اساس آن، هرساله خروجی مدیریت عملکرد نشان داده می‌شود. افرادی در این ۹ خانه توزیع می‌گردند و مشخص می‌شود که کدامیک می‌توانند در خانه‌های ۷ و ۸ و ۹ بیایند و چه تعداد افراد می‌توانند در خانه ۵ وارد شوند. همه اینها را می‌توانید دقیق مشخص کنید و سیمای خیلی خوبی از توزیع استعدادها در واحدهای مختلف در شغل‌های مختلف سازمان داشته باشید. این مدل متعلق به شرکت «سنوفی[۱]» یکی از شرکت‌های معتبر دارویی است. همان‌گونه که می‌بینید، خانه‌های ۶ و ۸ و۹ آن جزو خانه‌های سبز هستند. این شرکت، تعریف خاص خود را ارائه کرده است. توصیه می‌کنم هر سازمانی این کار را برای خود انجام دهد.

در فعالیت‌های توسعه‌ای، موضوع توسعه رهبری و توسعه مدیران بسیار مهم است و باید فعالیت‌های توسعه‌ای را تنظیم کنیم. به قدری بحث توسعه رهبری در دنیا مهم شده است که شرکت‌ها را با توجه به میزان سرمایه‌گذاری در توسعه رهبران، اندازه‌گیری و رتبه‌بندی می‌کنند. شرکت‌هایی که در سه خانه اول قرار دارند، مانند جنرال‌الکتریک، جزو شرکت‌های برتر دنیا محسوب می‌شوند. حال ببینیم آنها در این زمینه چه کرده‌اند؟ مدیر ارشد منابع انسانی آن شرکت در مصاحبه‌ای گفته است سالانه ما یک میلیارد دلار برای توسعه رهبری و توسعه مدیران سرمایه‌گذاری می‌کنیم.

1. Sanofi

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

موضوع رهبری در شرکت ها آنقدر اهمیت پیدا کرده است، که شرکت معتبر Hay Group سالانه بهترین شرکت ها را از لحاظ توسعه رهبری رتبه بندی می کند. در این اسلاید همانطور که مشاهده می شود ۲۰ شرکت برتر دنیا در طی ۹ سال رتبه بندی شده اند. در این بین شرکت های Shell و BASF جزء برترین شرکت های صنعت پتروشیمی هستند. همچنین شرکت های مثل GE و پراکتر اند گمبل درصدر این فهرست هستند.

HayGroup®

Top 20 Best Companies for Leadership

| | 2014 | 2013 | 2011/2012 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Procter & Gamble | Procter & Gamble | General Electric | General Electric | General Electric | 3M Company | General Electric | General Electric | Procter & Gamble |
| 2 | General Electric | Microsoft | Procter & Gamble | Procter & Gamble | Southwest Airlines | Procter & Gamble | Procter & Gamble | Procter & Gamble | PepsiCo |
| 3 | Coca-Cola | General Electric | IBM | Intel Corporation | 3M Company | General Electric | Johnson & Johnson | PepsiCo | IBM |
| 4 | IBM | Coca-Cola | Microsoft | Siemens | Procter & Gamble | Coca-Cola | Unilever | Citigroup | General Electric |
| 5 | Unilever | Unilever | Coca-Cola | Banco Santander | Accenture | HSBC Holdings | Coca-Cola | Johnson & Johnson | Johnson & Johnson |
| 6 | Intel | IBM | McDonald's | Coca-Cola | Wal-Mart Stores | ABB | Siemens | HSBC Holdings | Dell |
| 7 | McDonald's | Wal-Mart | Accenture | McDonald's | Nestle | Southwest Airlines | PepsiCo | BASF | Microsoft |
| 8 | Samsung | McDonald's | Wal-Mart Stores | Accenture | Coca-Cola | IBM | L'Oreal | Home Depot | Home Depot |
| 9 | 3M | Telefónica | Johnson & Johnson | Wal-Mart | McDonald's | Hewlett-Packard | Toyota Motor | IBM | J.P. Morgan Chase |
| 10 | Hewlett-Packard | Facebook | Unilever | Southwest Airlines | Infosys | PepsiCo | Hewlett-Packard | Coca-Cola | Motorola |
| 11 | PepsiCo | Intel | Toyota | ABB Ltd | IBM | Nokia | GlaxoSmithKline | Dell | Pfizer |
| 12 | Toyota | Samsung | Nestle | Microsoft | Cisco Systems | Accenture Ltd. | Novartis | Microsoft | FedEx |
| 13 | Accenture | 3M | 3M | PepsiCo | UPS | FedEx | Pfizer | Novartis | BASF |
| 14 | Siemens | Nestle | Southwest Airlines | Goldman Sachs | IKEA | Infosys | HSBC Holdings | Verizon | Verizon |
| 15 | Telefónica | Siemens | Exxon Mobil | Hewlett-Packard | ABB | McDonald's | 3M Company | Nestle | BAE Systems |
| 16 | BASF | Oracle | PepsiCo | Unilever | Zappos.com | Caterpillar | Eli Lilly | Lockheed Martin | Johnson Controls |
| 17 | Johnson & Johnson | Citigroup | Siemens | Cisco Systems | Hewlett-Packard | American Express | BASF | GlaxoSmithKline | Siemens |
| 18 | Citigroup | Caterpillar | Shell | FedEx | Goldman Sachs | Cisco Systems | McDonald's | Amgen | BP |
| 19 | IKEA | Toyota | Dow Chemical | Pfizer Inc. | Unilever | Oracle | Amgen | Hewlett-Packard | L'Oreal |
| 20 | Pfizer | Ford Motor | FedEx | BASF | General Mills | Intel | Vodafone | BAE Systems | Colgate-Palmolive |

**۳-۴- فعالیت های توسعه ای برای شایستگی های پست های کلیدی**

شرکت جنرال‌الکتریک به کمپانی «مدیرساز» معروف است و می‌گوید ما مدیرسازی می‌کنیم. برای توسعه یک مدیر، توالی دارد، این‌گونه نیست که مدیران از چپ و راست بیایند و کل پست‌های کلیدی را اشغال کنند. در هر سازمانی، توالی برنامه توسعه باید از فردی که تازه وارد شده تا فردی که رئیس سازمان است، مدون و مشخص باشد و بر اساس آن مدل شایستگی‌ها نیز تعیین گردد.

## مدل توسعه

طبق مدل ۷۰-۲۰-۱۰ که یکی از مدل‌های معروف است، ۱۰ درصد آموزش بزرگسالان از طریق «آموزش[1]» و دوره‌های آموزش و توسعه و کلاس و غیره و ۲۰ تا ۱۰۰ درصد آن از طریق مربی‌گری و بازخورد منتورینگ اتفاق می‌افتد و نزدیک به ۷۰ تا ۸۵ درصد آن از طریق چرخش شغلی، تعریف پروژه، ماموریت‌های توسعه‌ای و بازدیدهایی است که وجود دارد. برنامه توسعه هر فرد باید براساس نه‌تنها آموزش‌های کلاسیک، بلکه بر اساس «آموزش» مبتنی بر مربی‌گری و «تجربه[2]» اتفاق بیفتد و این‌ها همه نیازمند مدل، برنامه، ساختار و فرایند هستند. این اسلاید مربوط به دانشگاهی در استرالیا است که براساس مدل ۷۰-۲۰-۱۰ برای کار تیمی، برنامه توسعه را تنظیم کرده است؛ زیرا بعضی‌ها فقط شایستگی‌ها را می‌نویسند. این شایستگی‌ها باید به اجرا تبدیل شود که از طریق برنامه توسعه ۷۰-۲۰-۱۰ اجرا می‌شوند.

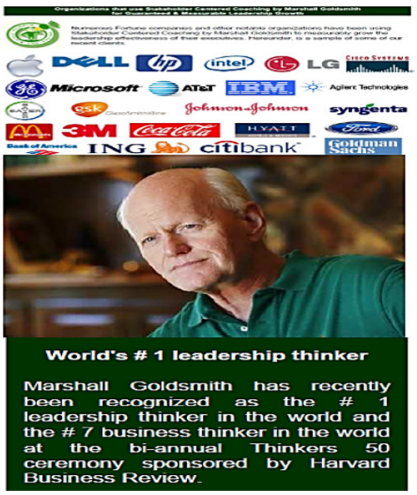
## مدل ۷۰:۲۰:۱۰

Works as a Team - Sees the benefit of collaboration and works cooperatively across ACU to deliver shared goals.

| Competency level | Learning by doing | Learning from others | Learning by reflecting | Structured learning |
|---|---|---|---|---|
| 1. Cooperates<br>• Sees success as University wide, rather than focusing solely on own work unit/directorate or faculty/location<br>• Is a team player; shares information and sees the benefit of working as a team<br>• Keeps others informed and up-to-date about what is happening<br>• Promotes a friendly, cooperative environment | • Help new staff to know other people and feel accepted and involved.<br>• Monitor how you speak about the people you work with. Ensure you speak positively about the strengths and capabilities of others and refrain, whenever possible, from criticising others in your conversation.<br>• When important information comes to you that affects the team, communicate this information to everyone in the team. | • Ask your manager about their perspectives on your team and how it is working. Are there things that you could do to improve the collaborative environment? | • Observe dynamics in your work group and the dominant personalities. How do they affect others? What can you learn about their influence?<br>• Read *Team Roles at Work*, R Meredith Belbin, (Butterworth Heinemann, 2nd ed., 2010) | • Organisational Planning<br>• SMART Objectives |
| 2. Seeks input<br>• Genuinely values input, expertise and experience of others<br>• Recognises and rewards the contributions of others<br>• Asks others for views and opinions when making decisions and plans<br>• Seeks to understand others' perspectives | • Ask staff about their preferred frequency and style of communication and consultation.<br>• Review processes for providing comment and feedback on unit issues<br>• Make more time to speak with and consult with staff.<br>• When discussing issues in meetings, etc, be prepared to accept and implement staff suggestions. | • Work with a supportive member of staff who can provide you with feedback on your interactions with staff as a group.<br>• Examine how other work units engage and consult with staff. | • Read about managing knowledge workers/ Professional Staff and participative management<br>• Read *The Wisdom of Team: Creating the High-Performance Organisation*, J R Katzenbach & Douglas K Smith (2003) | • Consulting Skills |
| 3. Collaborates<br>• Forges connections and maintains effective relationships across the University<br>• Considers the impact of decisions/priorities for other work units/directorates or faculties/locations<br>• Supports wider University initiatives<br>• Puts the goals of the University ahead of individual needs/wants | • Become involved in a team yourself.<br>• Take on a conflict resolution role within or between the teams in your unit.<br>• Team brainstorming: When faced with a problem, speak with colleagues and brainstorm alternative approaches. Analyse the results and communicate your findings. Try a new approach.<br>• Develop ground rules for your team to clarify expectations of each team member and the rules he/she should follow (e.g. a person will not be interrupted while talking; all meetings should have clear agendas etc). | • Get someone outside your team to audit your teams' effectiveness.<br>• Learn from other units with a team based approach to working.<br>• Ask colleagues, manager, mentor, team members to give feedback on how you deal with conflict. Use their views to plan a more effective style. | • Observe team meetings and interactions. Reflect on what happened and why.<br>• Reflect on recent team objective/ target and how the team collaborated to achieve the goal? What issues could have been addressed earlier to create less stress or could the team have collaborated better? Conduct a debrief session. | • Building High Performance Teams Capabilities & Development Program |
| 4. Builds a collaborative environment<br>• Builds an environment of collaboration across the University by promoting shared goals<br>• Shares resources and expertise to achieve overall ACU objectives and encourages others to do the same<br>• Sees and works towards possible synergies across the whole University | • Identify what every person in your team does best. Help them to capitalise on their talents, skills and knowledge.<br>• Help team members to deal with conflict by meeting those involved individually. Enforce group code of conduct which encourages colleagues to focus on specific behaviours rather than directing personal criticism at the other party. Help each person define his or her biggest challenge in being successful as a team member. Facilitate a joint discussion with all the parties, restating and enforcing the code of conduct. | • Seek out peers across the university and find out more about their functions, accountabilities and resources. Look for opportunities to share your team's resources or look for ways to collaborate with them to achieve ACU wide objectives. | • Observe other high performing teams in the university or elsewhere. What can you learn from these teams that you can apply to your team at ACU?<br>• Read *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Patrick M Lencioni (2002) | • *Awareness of ACU Strategic Plan – Lunchbox Session*<br>Capabilities & Development Program<br>• *Strategic Planning*<br>Association for Tertiary Education Management (external provider)<br>• Project Planning |

1. Education
2. Experience

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



مدل توسعه مدیران به روش مربی‌گری چیست؟ این مدل، مدل شماره یک مربی‌گری مدیران (در دنیا) به نام مارشال گلدسمیت است که بسیاری از شرکت‌های برتر دنیا از این مدل استفاده می‌کنند. این مدل نیازمند نظام‌نامه، ساختار و فرایند است. هر کسی نمی‌تواند مربی دیگران شود؛ بنابراین، فرایند مربی‌گری باید آموزش داده شود. فرایند کار ایشان این‌گونه است که ابتدا حوزه‌های رشد فردی را از طریق مصاحبه و ارزیابی و در یک گردش فرایند هفت‌ماهه شناسایی می‌کند و در این‌مدت، جلسات تخصصی، مدیریتی و آموزشی با آن مدیر برگزار می‌کند. در هفت مرحله، ابتدا صحبت‌های مدیر را گوش می‌دهد، از زیرمجموعه و نیز افراد بالادستی آن بازخورد می‌گیرد؛ گزارش بازخورد تهیه می‌کند و به صحبت‌های دیگران در مورد نقاط ضعف او گوش می‌دهد و پس از این کارها، برنامه توسعه برای آن فرد تنظیم و با خود آن مدیر اجرا می‌شود و درنهایت، اثربخشی تغییرات در رفتار او را بررسی می‌کنند. در حوزه آموزش توسعه، تغییر رفتار از طریق برنامه‌های مربی‌گری و «یادگیری از طریق انجام کار[1]» اتفاق می‌افتد. تغییر رفتار با کلاس آموزشی اتفاق نمی‌افتد. با کلاس آموزشی شاید نگرش‌ها و بینش‌ها تغییر کند، ولی رفتارتغییر نمی‌کند.

تغییر رفتار حداقل ۶ ماه (به‌شرط اینکه خود فرد تمایل داشته باشد) زمان می‌برد. بین شغل و شایستگی‌ها (شایستگی فنی و رفتاری) و دوره‌ها باید رابطه برقرار شود. وقتی در یک سازمان، شغل‌ها را شناسایی می‌کنیم و بعد از آن شایستگی‌ها مشخص می‌شوند، باید دوره‌های آموزشی تعیین گردد.

## ۱– بخشی از ماتریس مشاغل و شایستگی های فنی: رشته بهره برداری و تولید

| ردیف | شایستگی های فنی / مشاغل | هوا و ازت | | | تولید آب و برق و بخار | | | | تولید برق و بخار | | | تولید آب و تصفیه پساب | | | تصفیه پسابهای صنعتی | | | تولید فرآورده ها | | | | عمومی | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | نوبهکار (واحد هوا و ازت) | نوبهکار اتاق کنترل (واحد هوا و ازت) | سرپرست نوبهکاری / رئیس واحدهای هوا و ازت | نوبهکار (خطوط ارتباطی) | نوبهکار اتاق کنترل (خطوط ارتباطی) | سرپرست نوبهکاری / رئیس خطوط ارتباطی | رئیس واحدهای آب، برق و بخار | نوبهکار (برق و بخار) | نوبهکار اتاق کنترل (برق و بخار) | سرپرست نوبهکاری / رئیس واحدهای برق و بخار | نوبهکار (واحد آب) | نوبهکار اتاق کنترل (واحد آب) | سرپرست نوبهکاری / رئیس واحدهای آب | نوبهکار (واحد پساب سرویس های جانبی و مخازن) | نوبهکار اتاق کنترل (واحد پساب و سرویسهای جانبی و مخازن) | سرپرست نوبهکاری / رئیس واحد پساب و سرویس های جانبی و مخازن | نوبهکار واحدهای تولیدی و پژوهشی / تکنسین رنگ | نوبهکار اتاق کنترل واحدهای تولیدی و پژوهشی / کارشناس رنگ | سرپرست نوبهکاری / رئیس واحد تولیدی / رئیس واحد | رئیس کارخانه / رئیس بهره برداری ناحیه | رئیس بهره برداری / رئیس عملیات نوبهکاری | هماهنگ کننده عملیات | مدیر عامل شرکت تولیدی / رئیس / معاون مجتمع |
| 1 | دانش، مهارت و توانایی در باره مخازن ذخیره | | | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | | | * | * | | | | | |
| 2 | دانش و مهارت با برق و تجهیزات برقی | * | * | | * | * | | | * | * | | | * | | * | * | | * | * | | | | | |
| 3 | آشنایی با اصول بهره برداری ،انواع و کاربرد پمپها در فرایند | * | * | | * | * | | | * | * | | * | * | | * | * | | * | * | | | | | |
| 4 | آشنایی با انواع باطریها و باطری شارژرها و کاربرد آنها | * | * | | * | * | | | * | * | | | * | | * | * | | * | * | | | | | |
| 5 | آشنایی با نگهداری و تعمیرات پمپهای گریز از مرکز | | | | * | * | | | | | | * | * | | * | * | | | | | | | | |
| 6 | شناخت روش ها و دستگاه های کنترل آلودگی های شیمیایی در محیط کار | | | | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | | | | | | | | | | |
| 7 | آشنائی با انواع صافی ها و فیلترها | | | | | | | | | | | * | * | | | | | | | | | | | |
| 8 | دانش و مهارت درباره سیستم های ایمنی و تجهیزات فرآیندی و کاربرد آنها | | * | | | * | | | | * | | | * | | | * | | | * | | | | | |

25 أکتبر 22

1. Learning by doing

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

ماتریسی به نام ماتریس شغل شایستگی وجود دارد که یک سمت آن شایستگی‌ها و سمت دیگر آن را مشاغل تشکیل می‌دهد. ارتباط این‌ها به چه‌صورت باید باشد؟ (ما در یک شرکت پتروشیمی برای بسیاری از مشاغل این کار را انجام داده بودیم). بعد از شناسایی شایستگی‌ها، دوره‌های آموزشی آن هم باید مشخص گردد؛ سپس شناسنامه‌های آموزش و به‌دنبال آن دوره‌های آموزشی مربوطه را شناسایی کنیم؛ بنابراین، ماتریس شغل و شایستگی (فنی و رفتاری) و دوره‌های آموزشی باید در سازمان مشخص شود. این فرایند مهم است، به این دلیل که وقتی یک فرد را می‌خواهید در مسیر رشد شغلی قرار دهید باید روشن باشد که در هر رده شغلی چه دوره‌های آموزشی را بگذراند.

CIPD

**برنامه توسعه فردی (Individual Development Plan)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| نام و نام خانوادگی : | عنوان شغلی: ..... | واحد سازمانی: ..... | نام شرکت: ..... |
| دوره زمانی از: ..... تا: ..... | | | |

| شایستگی های مورد نیاز | فعالیت های یادگیری ( یادگیری از طریق تجربه، دوره کلاسی، و کتاب) | تاریخ شروع و پایان | نیازمندی ها( زمان، پول و...) |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

امضاء همکار :

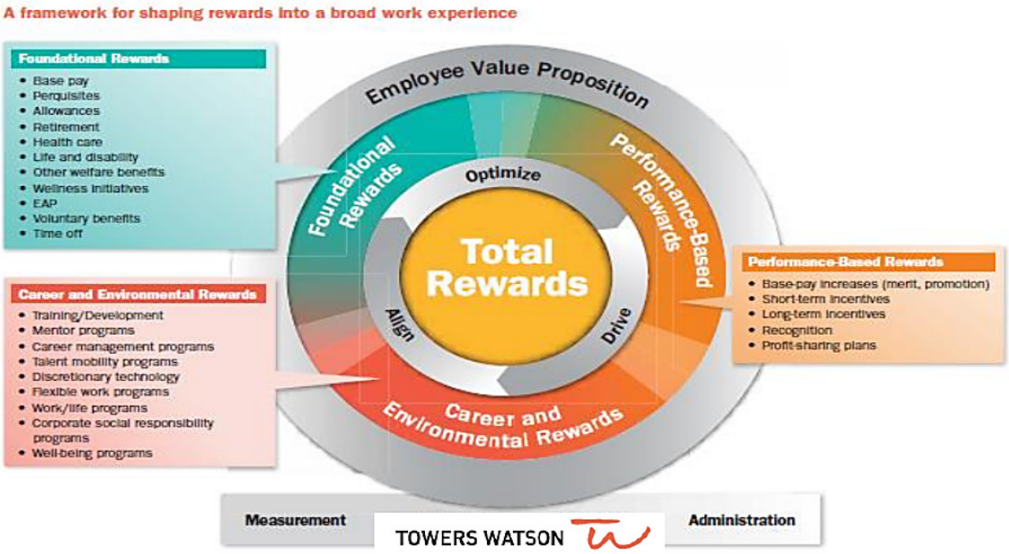
امضاء سرپرست مستقیم :

امضاء مربی:

برنامه توسعه فردی بایستی در یک قالب مشخص انجام شود. این نمونه‌ای است که می‌توانید بر اساس توسعه فردی تنظیم کنید.

## حفظ استعداد

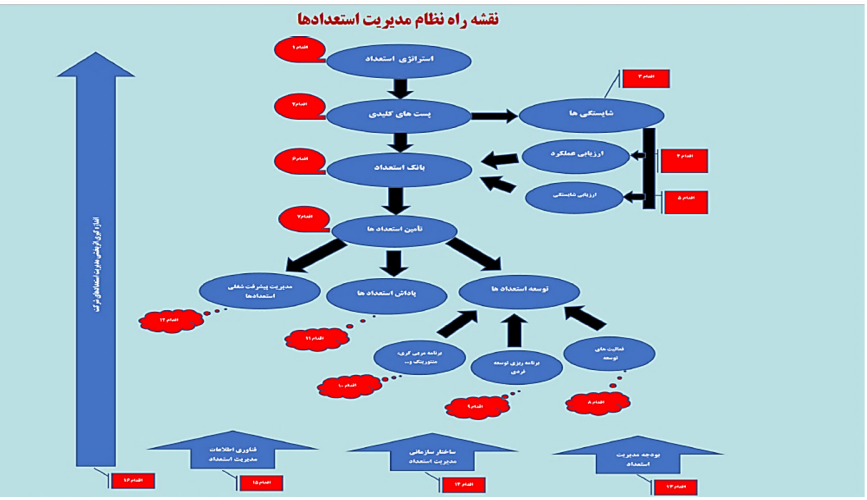
در بحث حفظ استعدادهای نظام پاداش، استعدادهای برتر پست‌های کلیدی باید مدون شود. یک بررسی در ارتباط با شرکت «تاور واتسون[1]» در کل دنیا انجام داده‌اند که مقایسه کرده است چه چیزهایی باعث نگهداری استعدادها می‌شود. در بحث مدیریت استعداد، اولین مورد، بحث حقوق و مزایاست؛ سپس بحث فرصت‌های پیشرفت شغلی و رابطه با مدیر به عنوان موضوعات مهم بیان شده است.




1. Towers Watson

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

برای برنامه حفظ و نگهداری استعدادها باید براساس مدل «توتال ریوارد[1]» عمل کنیم؛ یعنی علاوه بر پاداش «اساسی[2]» مانند حقوق و مزایا، بیمه، مهدکودک، سرویس رفت و آمد و پارکینگ باید برنامه‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و نیز برنامه‌های رشد مسیر شغلی در نظامنامه پاداش داشته باشیم و درنهایت هم اندازه‌گیری اثربخشی را مورد نظر قرار دهیم. اندازه‌گیری برای زمانی است که شما مدیریت استعدادها را اجرا می‌کنید. باید برنامه مدیریت استعداد را که باعث حفظ استعدادها و تکمیل خانه‌های ۶ و ۸ و ۹ شده است را مد نظر قرار دهیم. یکی از شاخص‌های موفقیت، تعیین درصد انتصاب پست‌های کلیدی از بانک استعدادها است. به عبارت دیگر، چند درصد ارتقاها از درون سازمان اتفاق افتاده است؟ پس برای این باید یک برنامه اندازه‌گیری داشته باشیم تا شاخص‌ها مشخص و در کارت امتیازی متوازنی[3] این شاخص‌ها اندازه‌گیری و گزارش شوند و درنهایت، زیرساختارها تعیین گردد؛ بنابراین، باید بودجه سازمان برای اجرای مدیریت استعدادها و ساختار سازمانی مشخص شود. نقش‌ها و مسئولیت‌ها، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و درنهایت نقشه راه نظام مدیریت استعدادها نیز باید مدون و مشخص باشند. از کجا شروع و به کجا ختم کنیم؟ ابتدا باید استراتژی استعدادها تعیین گردد؛ سپس پست‌های کلیدی شناسایی و بعد از آن، شایستگی‌های تخصصی رفتاری تعیین و سرانجام، براساس ارزیابی عملکرد و یا ارزیابی شایستگی‌ها، بانک استعدادها تشکیل شود. حال می‌توان فرایند تامین استعدادها را به بانک استعدادها وصل و شاهد توسعه استعدادها باشیم. در بحث توسعه استعدادها، فعالیت‌های توسعه و پاداش استعداد؛ مدیریت پیشرفت شغلی استعدادها مهم است. برنامه‌های توسعه فردی و مربی‌گری، زیرساخت، بودجه مدیریت استعداد سازمان، ساختار سازمانی و فناوری مدیریت استعداد و درنهایت، اندازه‌گیری از جمله موارد دیگر با اهمیت هستند.




نقشه راه نظام مدیریت استعدادها

در اینجا یک نقشه راه به شما پیشنهاد می‌دهم که می‌توانید گام به گام براساس آن در سازمان این مدل را پیاده‌سازی کنید. با این مدلی که به شما معرفی شد، وضعیت موجود مدیریت استعداد را در سازمان خود ارزیابی و تحلیل کنید؛ سپس پروژه‌های بهبود خود را مشخص، «برنامه عملیاتی[4]» را تهیه و بودجه لازم را پیش‌بینی کنید تا ان‌شاالله کار را شروع و در یک افق یک ساله بتوانید به شواهد قابل استفاده‌ای برسید.

1. Total Rewards
2. Fundamental
3. Score card
4. Action plan

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

| اقدام بهبود ۱: تدوین استراتژی استعداد های کلیدی سازمان.... | |
|---|---|
| هدف | تبیین اهداف و جهت گیری ها در خصوص استعداد ها و مدیریت استعداد ها در سازمان |
| فعالیت ها | ۱- مطالعه تطبیقی استراتژی مدیریت استعداد های کلیدی |
| | ۲- تعیین اهداف مدیریت استعداد های کلیدی در سازمان |
| | ۳- تعریف استعداد کلیدی در سازمان مورد نظر |
| | ۴- تعریف پست های کلیدی ( با توجه به حوزه کاری، رده و رسته شغلی، ماهیت صف و ستاد، و....) در سازمان |
| | ۵- تدوین استراتژی تأمین استعداد های کلیدی (از درون/ بیرون) در سازمان |
| | ۶- تدوین استراتژی مدیریت عملکرد استعداد های کلیدی در سازمان |
| | ۷- تدوین استراتژی توسعه استعداد های کلیدی در سازمان |
| | ۸- تدوین استراتژی پاداش استعداد های کلیدی در سازمان |
| | ۹- تهیه گزارش استراتژی مدیریت استعداد های کلیدی سازمان |
| مدت زمان کاری | ..... ماه |
| مسئول اقدام | مدیر واحد ..... |
| واحدهای سازمانی همکار | مدیران واحدهای ..... |
| شاخص موفقیت | درصد پیشرفت مطابق برنامه زمانی |
| ملاحظات و الزامات | برگزاری ۶ جلسه گروهی ۴ ساعته ؛ تصویب گزارش نهایی توسط مدیریت ارشد (زمان تصویب در مدت زمان کاری اقدام لحاظ نشده است)؛ آشنایی همکاران اقدام با استراتژی، ساختار سازمانی، دستور العمل ها و آئین نامه های منابع انسانی سازمان |

## نمونه اجرا در یک سازمان

در نظام مدیریت استعدادهای استراتژی، استعداد موجود یک سازمان را ارزیابی کردیم تا به استراتژی استعداد دست پیدا کنیم. شواهدی که ارائه کردند، نشان داد که این شواهد، استراتژی استعداد نیست و نتیجه حاکی از فقدان استراتژی استعداد بود و شواهد عینی مبتنی بر طراحی استراتژی استعداد در آن سازمان وجود نداشت؛ بنابراین، لازم بود تا یک اقدام اصلاحی تعریف -شود تا استراتژی استعداد در آن سازمان مشخص شود. با این وصف، هر سازمان شرایط خاص و شناسنامه اقدام بهبود خود را دارد. مثلاً اقدام بهبود شماره ۱ در نظام مدیریت استعدادها، تدوین استراتژی استعدادهای کلیدی سازمان است و هدف، تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای ترسیم استراتژی استعداد است.

سوال: باتوجه به اینکه مقوله مدیریت استعداد بیشتر در دستگاه‌های دولتی مطرح می‌شود و در این حوزه توسعه پیدا کرده است، راهبرد جنابعالی برای شناخت نخبگان غیردولتی اعم از دانشجویان تحصیلات تکمیلی و کاربست آن‌ها در بخش‌های دولتی یا غیردولتی چیست و چگونه باید این روش‌ها را پیاده‌سازی و اجرا کرد؟

پاسخ: سازمان‌ها هوشمند هستند و می‌دانند در چه جایی استعدادهای خود را شناسایی کنند (به‌ویژه در بخش خصوصی). بخش خصوصی همواره با بخش استعدادهای درخشان دانشگاه و بنیاد نخبگان در ارتباط و تعامل هستند و لیست استعدادها، شماره تماس‌ها و آدرس منزل و سایر اطلاعات مورد نیاز را تهیه می‌کردند و یکی از راه‌های شناخت بانک استعدادهای داخل کشور، همین استعدادهای درخشانی است که در داخل کشور وجود دارند. البته شرکت‌ها و سازمان‌های بخش دولتی هم باید از این پتانسیل، حداکثر استفاده را ببرند؛ درغیراین‌صورت، جذب بازار کار خصوصی خواهند شد. نکته دیگر اینکه، تا زمانی که بخش دولتی محیطی عالی برای کار و زیرساخت انگیزشی فراهم نکند، ترغیب اتفاق نمی‌افتد.

سوال: اگر پایگاه اطلاعاتی[1] موجود است، لطفاً وجوه اشتراک و افتراق (احتمالی) از حیث روش اجرا، فرایند کاری و نتایج کاربست مدیریت استعداد در دستگاه‌های مختلف اداری میان وضع موجود کشور در حوزه مدیریت استعداد با برخی کشورهای پیشرو در این حوزه را بیان کنید.

پاسخ: من اطلاعی از این پایگاه اطلاعاتی ندارم. ممکن است بنیاد نخبگان چنین اطلاعاتی داشته باشد و مطالعات تطبیقی انجام داده باشد؛ اما من ارتباطی هم با این سازمان ندارم. انجمن‌های مدیریت منابع انسانی کشور هم که در این زمینه‌ها غیرفعال هستند؛ ولی ممکن است انجمن‌های بین‌المللی مانند «CIPD» مطالعات تطبیقی در سطح دنیا انجام بدهند. نمونه-هایی را برای شما آورده‌ام. شرکت «دیلویت» همچنین کارهایی را انجام می‌دهد؛ و شاید «گالوپ» بعضی اوقات این کارها را انجام بدهد.

سوال: باتوجه به این مهم که قوانین بالادستی موجود در حوزه حفظ و توسعه استعدادهای مدیریتی، دغدغه و ذهنیت لازم را اراده نموده‌اند، از نظر شما چگونه می‌توانیم ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری (حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریتی) را همسو با موضوع مدیریت

1. Data Base

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

استعداد، اجرایی و عملیاتی کنیم؟

پاسخ: یکی از مباحث مهم در پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در بخش دولتی (براساس مطالعه جهانی عرض می‌کنم)، بحث الزامات قانونی و بودجه است. اگر از لحاظ قانونی مشخصا استقرار نظام مدیریت استعداد مطرح شود، یعنی بگوییم به‌عنوان مثال ما چگونه برای نظام مدیریت عملکرد قانون داریم، برای مدیریت استعداد هم با توجه به آن بیان علمی و کاربردی که برایش مترتب است، محدودیت‌هایی ایجاد خواهد شد. آنجایی که می‌گویید پست‌های کلیدی، پست‌های a-b-c یا مثلا بانک استعدادها باید شناسایی شوند و یا پاداش خاصی منظور گردد، اگر مسائل قانونی در ارتباط با این موضوع وجود داشته باشد، نمی‌توان کاری کرد؛ بنابراین، از لحاظ قانونی باید قانون مشخصی باشد و بودجه لازم نیز پیش‌بینی شود.

سوال: مخزن استعداد مدیریتی چیست و امروز مهم‌ترین مکانیزم گردآوری آن در دنیا چگونه است و پیشنهاد شما برای کاربست آن در کشور چیست؟

پاسخ: «مخزن استعداد [1]» در واقع دو دامنه دارد، یکی مدیریتی و دیگری دامنه غیرمدیریتی است. وقتی مدیریت استعدادها را اجرا می‌کنیم، منظور ما فقط مدیریت استعدادهای مدیریتی نیستند، مدیریت استعدادهای کلیدی در پست‌های کلیدی است؛ بنابراین، تمام پست‌های کلیدی مدیریتی و غیرمدیریتی در یک سازمان، همچنین استعدادهای کلیدی متناسب این پست‌های مدیریتی (چه آن استعدادهایی که پتانسیل مدیرشدن را دارند، چه آن‌هایی که مدیر هستند) بایستی شناسایی و در درون این بانک قرار گیرند؛ بنابراین، نباید دو بانک داشته باشیم (یک بانک استعدادهای مدیریتی و یک بانک استعدادهای غیرمدیریتی)؛ بلکه فقط یک بانک و آن هم براساس فرایند مدیریت عملکرد با آن جدول ۹ خانه‌ای است.

سوال: مسئول پرورش استعداد در هر سازمانی چه بخشی است و یا باید باشد؟

پاسخ:

در طراحی ساختار سازمانی، می‌گوییم اگر در یک سازمان دو پاسخگو وجود داشته باشد، هیچ‌کدام پاسخگو [2] نیستند؛ ولی این با مسئول [3] فرق می‌کند. مسئولیت در مدیریت استعداد شریک است. مدیرعامل، مدیر منابع انسانی و مدیر غیرمنابع انسانی هم به معنای عام آن مسئول هستند؛ اما یکی از این‌ها باید پاسخگو باشد و پاسخگوی مدیریت استعدادها در سازمان، مدیر منابع انسانی است.

1. Talent pool
2. Accountable
3. Responsible

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