

## مصاحبه اول:

### «جانشین پروری و مدیریت استعداد»

جناب آقای دکتر بهروز قلیچ‌لی (دکترای مدیریت بازرگانی، نویسنده، مدرس دانشگاه و استادیار دانشگاه شهید بهشتی)  
مصاحبه‌کننده: افسانه عباسیان، علی مهدی





پست‌های مدیریتی خود افرادی که دارای پتانسیل بالایی هستند را شناسایی کنند. این نکته هم بسیار دارای اهمیت است که این سازمان‌ها دارای استراتژی مشخصی برای پر کردن پست‌های خالی و کلیدی خود دارند و برای این پست‌ها اغلب از افراد شایسته درون سازمان که پرورش داده‌اند، استفاده می‌کنند.

در کشور ایران تقریباً از سال ۱۳۸۰ در برخی از سازمان‌ها، اقداماتی برای مدیریت استعدادها انجام شده است. حسب تجربه و مشاهدات شخصی پیشگامان این موضوع، شرکت‌هایی مثل ایران خودرو و سایپا در صنعت خودرو، شرکت‌هایی مثل شرکت ملی صنایع پتروشیمی و شرکت نفت در صنعت نفت، شرکت فولاد مبارکه در صنعت فولاد، بانک‌های رفاه و ملت در صنعت بانکداری و... بوده‌اند؛ ولی برخلاف تلاش‌هایی که صورت گرفته، هیچ‌کدام از این سازمان‌ها در عمل نتوانسته‌اند به‌طور اثربخش فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری را به‌طور کامل اجرا کنند. از جمله دلایل آن می‌توان به ضعف در درک درست از فرایند مدیریت استعدادها، بی‌ثباتی مدیریت، ضعف در حمایت مدیریت ارشد، ضعف یکپارچگی و انعطاف‌پذیری در فرایندها و سیاست‌های منابع انسانی این سازمان‌ها و ضعف در شایستگی واحدهای منابع انسانی این شرکت‌ها اشاره کرد.

### مراحل کاربست مدیریت استعداد و جانشین‌پروری چیست و تنظیم مأموریت‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها و گروه‌های هدف بایستی چگونه باشد؟

مدل‌های زیادی برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری وجود دارند که در بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا استفاده می‌شوند. در این مدل‌ها، بیشتر بر عناصری مانند استراتژی استعداد، 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، دل بستگی استعداد، مدیریت پاداش استعداد، مدیریت عملکرد استعداد، اندازه‌گیری استعداد و... تاکید می‌شوند.

البته بنده حسب تجربه، یک مدل را هم تدوین کرده‌ام که قابل کاربرد برای سازمان‌ها در شرایط ایران است. این مدل شامل فرایندهای تدوین استراتژی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی استعداد، پاداش استعداد، زیرساخت‌های مدیریت استعداد و ارزیابی اثربخش فرایند مدیریت استعداد می‌شود.

برخی از بخش‌های این مدل را و تجربه‌ای از آنها بدین شرح است. اول، سازمان باید استراتژی استعدادش را تعریف کند، یعنی اینکه مشخص شود که ابتدا می‌خواهد روی مشاغل کلیدی یا روی همه مشاغل کار کند؟ آیا می‌خواهد صرفاً روی ۲۰ درصد افراد کار کند یا اینکه می‌خواهد روی ۸۰ درصد افراد متمرکز شود؟ آیا پاداش‌ها

### ضمن عرض سلام و تشکر از قبول زحمت حضرت‌عالی برای انجام مصاحبه در این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی - که کارکنان نظام اداری را مخاطبین اصلی خود می‌بیند- لطفاً به عنوان اولین سوال، از حیث تبارشناسی و شناخت مفهوم و ادبیات نظری مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و تربیت مدیران آینده، برای خوانندگان توضیح بفرمایید.

مطالعه شرکت جهانی مشاوره مدیریت دیلویت با همکاری مجله فورچون در زمستان ۲۰۲۲ بین ۱۷۵ مدیرعامل در شرکت‌های پیش‌روی دنیا و در بیش از ۱۵ صنعت نشان داد که ۷۱ درصد از آنها معتقد بودند که کمبود استعداد مهم‌ترین مساله است. این عدد نشان‌دهنده آن است که بحث استعدادیابی، حفظ استعدادها و انگیزش استعدادها در حال حاضر در سطح جهانی بسیار مهم و مورد توجه هست.

استعداد به دو نوع تقسیم می‌شود: استعداد با تجربه و استعداد آینده. استعداد با تجربه کسی است که در سازمان هم از نظر پتانسیل (یعنی توانایی بالقوه) و هم از نظر تجربه کاری در سطح بالایی برای شغل هدف باشد؛ همچنین، استعداد آینده فردی است که از نظر پتانسیل در سطح بالا ولی از نظر تجربه کاری در سطح پایینی برای شغل هدف باشد. شناسایی و استفاده از هر دو نوع این استعدادها برای حال و آینده هر سازمانی مهم است.

اهمیت مدیریت استعداد در شرکت‌ها و سازمان‌ها، اساساً به خاطر کمبود استعدادها در مشاغل کلیدی مطرح است، نه همه شغل‌ها. مشاغل کلیدی، در همه سطوح و مشاغل سازمانی (مدیریتی و غیر مدیریتی) می‌توانند یافت شوند. بر این اساس، مدیریت استعداد یک فرایند مستمر سازمانی است که از طریق آن یک سازمان اقدام به شناسایی، جذب (از داخل و یا بیرون سازمان)، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش به استعدادهای مورد نیاز برای مشاغل کلیدی (مدیریتی و غیر مدیریتی) برای حال و آینده‌اش می‌کند.

### لطفاً از تجربیات سایر کشورهای پیشرو در حوزه 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).

مطالعه شرکت جهانی مشاوره مدیریت دیلویت همچنین نشان داد که بزرگترین چالش مدیران عامل در شرکت‌های پیش‌روی دنیا این است که چگونه استعدادها را مدیریت کنند. مطالعه دیگری که اختصاصاً با موضوع مدیریت استعدادها در بین ۲۱۰۰ سازمان در ۱۱۵ کشور دنیا انجام شد، نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد ۲۰ سازمان برتر در حوزه مدیریت استعداد به دنبال این هستند که برای

## لطفاً با توجه به همسویی موضوعی، تعریفی از مخزن استعداد مدیریتی ارائه و همچنین بفرمایید که امروزه مهم‌ترین مکانیسم گردآوری آن در دنیا چیست و پیشنهاد شما برای کاربست آن در کشور بر اساس ضرورت‌های موجود چیست؟

سازمان‌های موفق دنیا دارای بانک استعدادها هستند و افرادی که دارای استعداد هستند از طریق یک فرایند سیستماتیک شناسایی می‌شوند و برای پست‌های مهم سازمانی از این افراد استفاده می‌شود؛ مثلاً 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 لزوماً 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 صورتی که این‌طور نیست و همان‌گونه که در شرکت‌های موفق دنیا می‌بینیم، مسیرهای ارتقای شغلی از قبل طراحی و این مسیر به‌فرد نشان داده می‌شود و زمینه‌های لازم برای پیشرفت فرد در این مسیر شغلی نیز از طریق برنامه‌های توسعه‌ای فراهم می‌شود.

یک سؤال مهم در این باره چنین است که چند درصد از انتصاب‌های شما در پست‌های کلیدی از بانک استعدادها است؟ این هم یکی از شاخص‌های موفقیت فرایند مدیریت استعدادهاست. چند درصد ارتقاها را شما از درون سازمان شماست؟ پس برای این باید یک شاخص اندازه‌گیری داشته باشیم و در کارت امتیازی متوازن (ملاک عملکرد سازمانی)، این شاخص باید اندازه‌گیری و گزارش داده شود. وقتی مدیریت استعدادها را اجرا می‌کنیم، منظور ما فقط مدیریت استعدادها نیست، منظور ما مدیریت استعدادهای کلیدی در پست‌های کلیدی است. بنابراین تمام پست‌های کلیدی مدیریتی و غیرمدیریتی در یک سازمان باید شناسایی شوند و استعدادهای کلیدی (استعدادهای مدیریتی و غیر مدیریتی حال و آینده) برای این پست‌ها شناسایی شوند و در درون این بانک استعدادها قرار گیرند. بنابراین، نباید دو بانک داشته باشیم (یعنی بانک استعدادهای مدیریتی از بانک استعدادهای غیرمدیریتی جدا باشد)؛ بلکه باید یک بانک استعداد در نتیجه فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و مدیران داشته باشیم.

**با توجه به اینکه مقوله مدیریت استعداد، بیشتر در بخش دولتی مطرح می‌شود و در این حوزه توسعه پیدا کرده است، لطفاً بفرمایید راهبرد شما برای شناخت نخبگان غیردولتی**

می‌خواهد به همین 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 ما یک طرح طبقه‌بندی داریم و بر اساس آن عمل می‌کنیم».

بنابراین باید استراتژی پاداش مشاغل هدف و استعدادهای مربوط به آنها را مشخص کنید؛ در غیراین صورت نمی‌توانید کار را جلو ببریم؛ به علاوه، استراتژی توسعه استعداد می‌بایست مشخص گردد؛ در یک شرکت نفتی، بنابر درخواست مدیرانش، یک سال و نیم بر روی کوچینگ<sup>۱</sup> مدیران به‌عنوان یک استراتژی توسعه مدیران موجود و آینده کار می‌کردیم؛ در حالی که کوچینگ دوره آموزشی نیست، کوچینگ یک نظام پرداخت جداگانه‌ای هم دارد؛ چرا؟ چون ممکن است در یک جلسه، حدود دو ساعت، مدیر را راهنمایی (کوچینگ) کنیم، نقاط قوت و برنامه توسعه فردی برای آنها بنویسیم، باز خورد ۳۶۰ درجه بگیریم، برای آنها پروژه توسعه تعریف کنیم، گاهی اوقات تلفنی مذاکره می‌کنیم؛ اما در کلاس آموزشی، مدرس به مدت یک ساعت، درس خود را ارائه می‌دهد و حق الزحمه وی نیز، بر اساس ضرب هزینه‌ای مشخص در نفر ساعت آموزشی به‌دست می‌آید. در شرکت‌های موفق و سازمان‌های حرفه‌ای دنیا، کوچینگ یک استراتژی مدیریت استعداد است؛ پس 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، به این معنا که آن بودجه، کارکنان و فرایند مخصوص به خود را داراست.

**با علم به شناخت بنیاد و مفاهیم ارائه شده، لطفاً بفرمایید شناخت این استعدادها و ارزیابی آنها، اساساً با چه مکانیسم و مدلی در حال حاضر در کشورمان صورت می‌گیرد و با عنایت به اهمیت زمان، آیا می‌توان بازه زمانی خاصی برای موضوع جانشین‌پروری تعیین کرد یا خیر؟**

در این باره در برخی از شرکت‌ها که مدعی اجرای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری هستند، کانون ارزیابی و توسعه را به‌عنوان مکانیسم استقرار مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری می‌دانند. گرچه استفاده از کانون به‌عنوان یک بخشی از مدل و فرایند مدیریت استعدادها می‌تواند باشد، ولی این کافی نیست و باید سایر عناصر و مراحل مدیریت استعداد و جانشین‌پروری توسط سازمان‌ها به‌طور یکپارچه طراحی و اجرا شوند، در غیراین صورت، نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد؛ جز بی‌انگیزه شدن کارکنان سازمان و آسیب به فرهنگ استعداد.

## مثلاً دانشجویان تحصیلات تکمیلی) و کاربست آن‌ها در بخش‌های دولتی (یا غیردولتی) چیست و چطور باید این روش را پیاده‌سازی و اجرا کنیم؟

به سمت مدیریت حرفه‌ای -آن‌طور که در بخش‌های خصوصی مطرح می‌شوند- برود؛ در غیر این صورت، سازمان را ترک می‌کنند یا در سازمان بی‌انگیزه و بی‌تفاوت می‌مانند. بحث دیگر مدرک‌رایی است؛ یعنی به پیروی از بخش خصوصی که تحت تاثیر روش‌های نوین به بهره‌وری رسیده است، بخش دولتی هم می‌خواهد به سمت بحث‌های نوین برود، مانند مدیریت استعداد؛ گذشته از این، اهداف کارایی و توسعه‌ای برای سازمان‌های دولتی مهم هستند. البته بحث‌های محدودیت‌های بودجه‌ای و ردیف بودجه هم برای توسعه استعدادهای اهمیت دارد. برای مثال، دو سال پیش در شرکتی، ۵ تا ۶ ماه روی مدیریت استعداد کار کردیم؛ برنامه توسعه آماده شد، باید می‌رفتیم به هیات‌مدیره آن شرکت آن را ارائه می‌کردیم، هیات‌مدیره خیلی استقبال کرد و قیمت آن را سوال کردند؟ گفتیم برای ۱۰۰ نفر، ۱۲ میلیارد تومان برای این طرح «مدیریت استعداد» هزینه دارد، منصرف شدند؛ پس بحث بودجه‌ای بسیار مهم است. در بخش دولتی هم برای جانشین‌پروری و مدیریت استعداد باید هزینه شود و دستگاه‌های اجرایی باید تأمین بودجه شوند؛ به علاوه، در بخش دولتی بحث حمایت و همکاری مدیران ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی در فرایند مدیریت استعداد بسیار مهم است. در یک سازمان دولتی برای برنامه‌ریزی آن سازمان همکاری می‌کردم. مدیر ارشد منابع انسانی آن سازمان بسیار استقبال کرد و خود را آماده نشان داد که دنبال این بحث‌ها هستیم. پروژه تمام شد، ایشان را در طی اجرای پروژه ندیدم. ایشان هیچ موقع وقت نمی‌کرد که در جلسات شرکت کند. بحث‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، بحث‌های راهبردی هستند که تمام ارکان مدیریتی سازمان باید از آن حمایت کنند و جزو برنامه‌های هیات‌مدیره سازمان باید باشد، نه اینکه جزو برنامه‌های سرگرمی سازمان باشد؛ و گرنه اجرا نمی‌شوند.

سازمان‌ها به‌ویژه در بخش خصوصی هوشمند هستند و می‌دانند در چه جایی استعدادهای خود را شناسایی کنند. بخش خصوصی دائم با بخش استعدادهای درخشان دانشگاه و بنیاد نخبگان در ارتباط و تعامل هستند و لیست استعدادهای، شماره تماس‌ها، آدرس منزل آن‌ها و نیز همه‌چیز را تهیه می‌کردند و یکی از راه‌های شناخت بانک استعدادهای داخل کشور، همین استعدادهای درخشانی است که در داخل دانشگاه‌های کشور، همچنین در درون شرکت‌ها و سازمان‌ها وجود دارند و سازمان‌های بخش دولتی هم باید از این پتانسیل‌ها حداکثر استفاده را ببرند؛ در غیر این صورت، جذب بازار کار خصوصی داخل و خارج خواهند شد. نکته دیگر اینکه، تازمانی که بخش دولتی یک محیطی عالی برای کار و همکاری نشود، ترغیب برای جذب و ماندگاری استعدادهای اتفاق نمی‌افتد. فرض کنید دانشجویی آمده است، به او می‌گویم تمایل دارید در چه جایی استخدام شوید؟ می‌گوید: یکی از بستگان من در یکی از سازمان‌های دولتی مشغول

همان‌طور که می‌دانید، مدیریت استعداد برای بازار رقابتی، شرکت‌ها و سازمان‌ها که با هم رقابت می‌کنند، معنی دارد. بر این اساس، بیشتر فعالیت‌های مدیریت استعداد در بخش خصوصی و رقابتی قرار گرفته است. البته من با بخش دولتی هم در ارتباط هستم. بازار کار بخش خصوصی یا بخش‌های دولتی که ماهیت شرکتی دارند، مانند شرکت نفت، توانیر، فولاد، فولاد مبارک یا بانک‌ها، برنامه‌هایی را فراهم می‌کنند که استعدادهای برتر حتی از بخش عمومی را با حقوق و مزایای بیشتری جذب کنند. در بازار استعداد، رقابت است. بین بخش عمومی و خصوصی ممکن است در محصول و خدمت رقابت نباشد، ولی برای استخدام بهترین‌ها رقابت وجود دارد؛ مثلاً در شرکت ایران خودرو به‌تازگی، طرح افق را پیاده کرده‌اند. به این مفهوم است که افرادی که در مهارت‌ها قوی هستند را شناسایی و به کار می‌گمارند. شرکت‌های موفق، افراد مستعد را جذب می‌کنند. استعدادهای به‌خواست خود می‌روند و یا در حال رفتن هستند و یا در صف انتظار برای رفتن به جاهای دیگر دنیا هستند؛ بنابراین، در درجه اول ما باید افراد قوی که در شرکت وجود دارند را حفظ و افراد خیلی قوی را هم جذب کنیم؛ بنابراین، رقابتی بین سازمان‌های خصوصی و دولتی در این رابطه وجود دارد. یک سوال ایجاد می‌شود که در بخش دولتی باید روی همه کارکنان متمرکز شویم؟ برای مثال، براساس یک دیدگاه در یک سازمان، ۱۰ درصد استعداد کلیدی هستند و بقیه افراد غیر کلیدی 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 این حالت باید نام این فرایند را مدیریت منابع انسانی بگذاریم، نه مدیریت استعداد. در ارتباط با این بحث، منطق کارایی و بهره‌وری را مطرح می‌کنند که در مورد همه کارکنان باید برنامه‌ریزی کرد. برای افراد کلیدی برنامه‌ریزی بیشتری داشته باشیم و برای بقیه افراد هم باید برنامه‌ریزی مناسب وجود داشته باشد.

بنابراین، در بحث مدیریت استعداد در بخش دولتی، الزامات قانونی، فشارهای فرهنگی و اجتماعی، حرفه‌گرایی و مدرک‌رایی تاثیرگذار هستند؛ مثلاً در دانشگاه‌ها، مباحث به‌روز دنیا مطرح می‌شود و این افراد با هزار آرزو و انگیزه، در پست‌های حساس سازمان قرار می‌گیرند و تمایل دارند کاربرد سیستم‌های مدیریتی روز را در سازمان‌شان ببینند و سازمان تحت فشار این نیروها قرار می‌گیرد که

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها بهتر کرد. اگر فرهنگ از برنامه شما حمایت نمی‌کند، پس فرهنگ مناسب را باید ایجاد کنید و این از طریق طراحی و استقرار درست سیستم‌های درست مدیریت منابع انسانی حاصل می‌شود. گذشته از این، نظارت درست بر اجرای اثربخش این سیستم‌ها هم باید انجام شود. البته، قبل از ایجاد فرهنگ مناسب، اولین عامل مهم؛ کیفیت رهبران ارشد سازمان است. اگر رهبران ارشد یک سازمان در تمامی سطوح، شایستگی‌های لازم را نداشته باشند، هیچ نظام مدیریتی نه درست طراحی و نه درست اجرا می‌شود؛ پس، در بخش دولتی در تمام ارکانش باید رهبران سازمانی براساس شایستگی انتخاب شوند. به یقین، رهبران شایسته (از نظر رفتاری و تجربه) دنبال جذب، رشد و توسعه و انگیزش استعداد‌های واقعی برای تحقق اهداف و برنامه‌های سازمانی خواهند بود.

**راهبرد شما برای توسعه و پیشرفت کاری و انگیزشی 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 بااستعداد پس از جذب در دستگاه مورد نظر، اسیر سکون و ضعف پویایی نظام اداری می‌شوند و به‌مرور در زمره افراد متوسط و یا حتی ضعیف قرار می‌گیرند؟ برای جلوگیری از آن برای افراد بااستعداد چه باید کرد؟**

مدیریت استعدادها یک رویداد نیست؛ بلکه یک فرایند و شامل تمامی زیرسیستم‌های لازم از مرحله جذب استعداد تا خروج می‌شود. متأسفانه همان طوری که شما می‌فرمایید برخی از سازمان‌ها، ایجاد یک بانک استعداد را معادل مدیریت استعداد می‌دانند؛ در حالی که مدیریت استعداد، یک نظام مدیریتی یکپارچه از سیستم‌های جذب استعداد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد و انگیزش استعداد است؛ بنابراین، هر سازمانی به اقتضای شرایط سازمانی خود باید برنامه منحصربه‌فردی برای مدیریت پیشرفت شغلی، توسعه فردی و پاداش استعداد‌های خودش داشته باشد. در این رابطه، قوانین و مقررات بالادستی باید حمایت‌های لازم را فراهم سازند.

**ضمن تشکر مجدد از حضور جناب عالی در این مصاحبه تخصصی، اگر نکته و سخن پایانی در این زمینه وجود دارد، برای خوانندگان این شماره از فصلنامه بفرمایید.**

با تشکر از شما بزرگواران که این فرصت را فراهم کردید. در پایان هم امیدوارم با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع استعداد و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی، مقدمات قانونی، مالی، ساختاری و دانشی لازم برای طراحی و اجرای این نظام به‌طور اثربخش در بخش دولتی فراهم شود.

به کار است و با مدرک دکترا حدود ۶ تا ۷ میلیون تومان دریافت می‌کند، یکی دیگر از بستگان در یک شرکت خصوصی کار می‌کند و ایشان هم مدرک دکترا دارد. در یک جلسه خانوادگی نشسته بودیم و او گفت ۵۰ تا ۷۰ میلیون تومان حقوق دریافت می‌کند. این یک نمونه است و می‌خواهم بگویم باید در بخش دولتی، زیرساخت‌های انگیزشی برای جذب و حفظ استعدادها فراهم شود.

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

در این رابطه مهم‌ترین عامل، باور و حمایت مدیران ارشد سازمان است. بعد از آن عواملی مانند الزام قانونی، بودجه، فراهم کردن دانش بیرونی از طریق مشاوران با تجربه، ایجاد نظام مدیریت استعداد، طراحی ساختار سازمانی مربوطه و تأمین کارشناسان خبره مهم هستند.

**ایا می‌توان چنین برداشتی کرد که استراتژی مدیریت استعداد، بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار خواهد بود؟ شفاف‌تر اگر بیان شود، منظور این است که بسیاری از افراد با استعداد در سازمان‌ها متأثر از دیده نشدن، از انگیزه و تعهد سازمانی بالایی هم برخوردار نیستند. به نظر شما، چنین راهبردی در حفظ و توسعه استعداد‌های سازمانی و کاری، راهکار مناسبی بر توسعه تعلق و تعهد سازمانی و عملکردی خواهد بود؟**

استراتژی استعداد، در واقع جهت‌گیری سازمان را درباره مدیریت استعدادها فراهم می‌سازد و تمامی فعالیت‌های مدیریت استعداد را هدایت خواهد کرد. موضوعات چالش برانگیز مانند: نوع مشاغل هدف، فرایند انتصابات سازمان و ارتباطش با بانک استعدادها، موضوعات انگیزشی و مالی برای جذب و حفظ استعدادها و توسعه استعدادها و... همه باید در استراتژی استعداد در یک سازمان توسط مدیریت ارشد شفاف و مصوب شود.

**از دیدگاه شما، فرهنگ سازمانی چه جایگاهی در احصاء نتیجه و اثربخشی موضوع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و به‌کارگیری افراد بااستعداد در چرخه نظام مدیریتی کشور دارد؟ به بیانی دیگر، به‌نظر نمی‌رسد که حلقه‌های قدرت در برخی دستگاه‌ها، چندان پذیرای افراد بااستعداد به‌خصوص از سایر دستگاه‌ها باشند؟ تحلیل شما از چنین وضعیتی چیست؟**

فرهنگ یک سازمان را باید از طریق ایجاد سیستم‌های کارآمد