

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

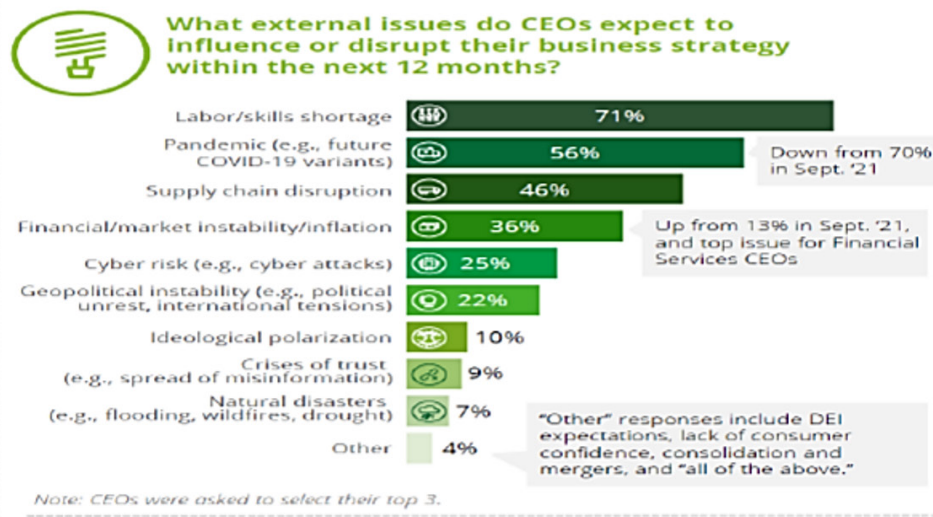
آقای دکتر بهروز قلیچ‌لی

(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

**Winter 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey**  
In this survey fielded January 4-12, 2022, 175 leading CEOs representing more than 15 industries eye the next 12 months with optimism and a dash of uncertainty.



مجله فورچون، زمستان ۲۰۲۲

این مطالعه توسط شرکت مشاوره مدیریت دی‌لویت<sup>۱</sup> با همکاری مجله فورچون<sup>۲</sup> 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 نشان‌دهنده این است که در حال حاضر، بحث استعدادیابی، حفظ استعدادها و انگیزش استعدادها بحث بسیار مهم و مورد توجهی در سطح جهان است. در همین مطالعه، از مدیران عامل پرسیده شده است بزرگترین چالش دنیای کسب و کار شما چیست؟ در پاسخ به این سوال، اولین چالش مطرح شده، موضوع استعداد<sup>۳</sup> بیان شد.

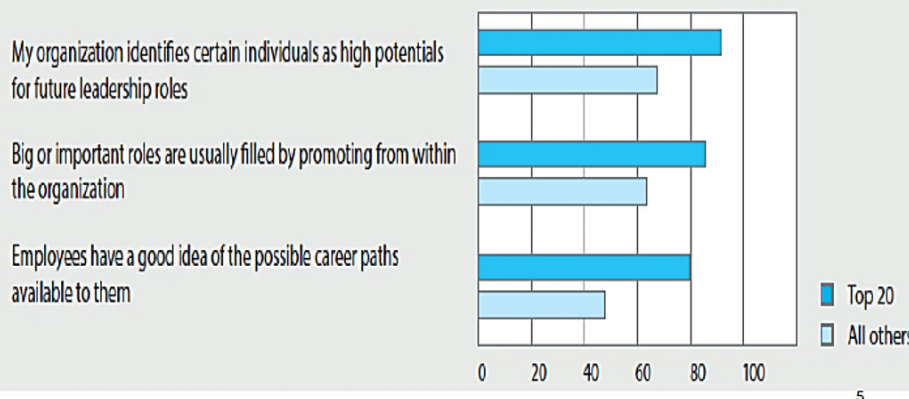
بحث بعدی، اضطراب ناشی از تغییر و تحولات سریع، عدم قطعیت، پیچیدگی و نوسانات بازار در سطح دنیا است. بحث‌های مهم دیگر عبارتند از: حفظ نگرش مثبت کارکنان در محیط‌های کاری، تورم، جنگ، زنجیره‌های تامین (مادی و غیرمادی)، بحران کووید-۱۹ و مساله مهم «استعفای عظیم<sup>۴</sup>» کارکنان به دلیل مکفی نبودن

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

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

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 بهره‌رشدن آنان است.

### The Best Companies actively manage top talent pipelines



برنامه‌ریزی شده 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؛ 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 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 هر سه مسیر پیشرفت

مطالعه دیگری که مشخصاً با موضوع مدیریت استعدادها در بین ۲۱۰۰ سازمان در ۱۱۵ کشور دنیا انجام شده است، اقدامات مهم ۲۰ شرکت برتر را نشان می‌دهد. تقریباً 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. تقریباً 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 در نظر 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

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 دکترا 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، مدرک‌گرایی است؛ یعنی به پیروی از بخش خصوصی که تحت‌تاثیر روش‌های نوین به بهره‌وری<sup>۳</sup> 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 مدرک‌گرایی بسیار مهم هستند.

### اهداف سازمانی

اهداف کارایی و توسعه‌ای برای سازمان مهم است. بحث‌های محدودیت‌های بودجه‌ای و ردیف بودجه هم برای توسعه استعدادهای 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 هیأت‌مدیره سازمان باشد، نه اینکه جزو برنامه‌های تفنی و سرگرمی.

### تعریف مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، فرایندی<sup>۴</sup> است که مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا وظایف<sup>۵</sup> 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، درمان‌کننده 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<sup>۶</sup>؛ بنابراین، مدیریت استعداد؛ مدیریت

شغلی در این سازمان‌ها وجود دارد و اجازه نمی‌دهند که استعدادهای در سازمان را کد شود و به قدری 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 این صورت، 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؛ مثلاً در شرکت ایران خودرو به تازگی، طرح افق را پیاده کرده‌اند، یعنی افرادی را که در یک مهارت قوی هستند شناسایی و به کار 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<sup>۱</sup> بگذاریم نه مدیریت استعدادیابی<sup>۲</sup>. در ارتباط با این بحث، منطق کارایی و بهره‌وری را مطرح می‌کنند؛ بدین معنی 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، مثلاً امروز فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها به سازمان‌های دولتی ورود می‌کنند، در دانشگاه‌ها، مباحث به‌روز

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

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<sup>۸</sup> و نتیجه<sup>۹</sup> کار و قابلیت پتانسیل هر فرد ایجاد کرده است. به‌طور کلی، اگر درونداد<sup>۱۰</sup> و برونداد<sup>۱۱</sup> یک فرد خوب باشد و یا قابلیت و نتیجه کار او خوب باشد، استعداد برتر<sup>۱۲</sup> 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. مثلاً 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<sup>۱۳</sup> 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، مثلاً 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:

- هی‌گروپ<sup>۱۴</sup>
  - دیلوت<sup>۱۵</sup>
  - سی‌آی‌پی‌دی<sup>۱۶</sup>
- این سه شرکت از مهم‌ترین شرکت‌های مشاوره در حوزه مدیریت استعداد هستند و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، از این مدل‌ها استفاده می‌کنند.

منابع انسانی نیست. مدیریت استعداد، یکی از بخش‌های مدیریت منابع انسانی است. در این فرایند، باید چهار فعالیت انجام شود:

۱. ترغیب<sup>۱</sup>، 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 کار کردن است. همه مدیران عامل 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<sup>۲</sup> و نه آموزش<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup>، در ارزیابی کوچینگ، نقاط قوت را گفتن و تعالی وجود دارد. ۴. جایزه<sup>۵</sup>، نه پرداخت<sup>۶</sup>. نمی‌گویید 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<sup>۷</sup> 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 سی‌آی

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

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

همچنین شاخص های اندازه گیری و تحلیل استعداد بسیار مهم است؛ زیرا خروجی مدیریت استعداد برای آن سازمان می بایست مورد بررسی قرار گیرد. اینکه آیا باعث شده سازمان به اهداف خود برسد یا خیر، مساله بسیار مهمی است.

مدل CIPD، کمی خلاصه تر است. بحث شناسایی استعداد و جذب و انتخاب، بحث جاری سازی، مدیریت عملکرد، پیگیری پیشرفت، بحث دلبستگی، توسعه و پاداش و... در این مدل بسیار مهم است. البته همه این شاخص ها راهنما دارند که برای سازمان ها قابل استفاده است.

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

آیا پاداش ها می خواهد به همین صورت سنتی در نظام حقوق و دستمزد سنتی ادامه یابد یا برای افراد خاص می خواهیم نظام نامه پاداش جداگانه داشته باشیم؟ به عنوان مثال، در یک سازمان، مدیر منابع انسانی سوال کرد که: «بحث انگیزش مالی کارکنان سازمان را چطور می توانیم اجرا کنیم، چرا که یک طرح طبقه بندی داریم و بر اساس آن عمل می کنیم»؛ 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 غیر این صورت نمی توان کار را جلو برد؛ بنابراین، استراتژی توسعه می بایست

این سه مدل را به صورت مختصر بررسی می کنیم:

بحث استراتژی استعداد در هی گروه بسیار مهم است؛ چرا که اعتقاد دارد استراتژی استعداد می بایست تعریف و تدوین شود. در مدل هی گروه، تعریف استعداد؛ جذب استعداد، انتخاب استعداد، برنامه ریزی 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 می کند، استراتژی استعداد و اینکه استراتژی های موجود می بایست همسو با استراتژی سازمان باشد، مسائل دارای اهمیتی هستند.

برنامه ریزی منابع انسانی، مدیریت شایستگی ها، جذب استعدادها، توسعه رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر رشد شغلی، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه قابلیت ها، پاداش جامع، زیرساخت استعداد و... مسائل بسیاری مهمی در این مدل هستند. در مدل هی گروه، برعکس مدل دیلوت به زیرساخت استعداد توجه نشده است. سوالی که مثلاً ممکن است در یک سازمان مطرح می شود، 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 برعهده دپارتمان مدیریت استعداد است؟ بودجه، فناوری و سایر زیرساختها،

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؛ به طوری 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؛ از این رو، 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<sup>۱</sup>

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 به صورت کامل، جذب استعداد، آموزش استعداد، کوچینگ و... را به تنهایی 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 به خوبی انجام دهد. متأسفانه تصور می‌کنیم مدیریت عملکرد، همیشه و همه‌جا در انتها به حقوق منتج

مشخص گردد. در یک شرکت نفتی، بنابر درخواست مدیران آن شرکت، یک سال و نیم به عنوان 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 حق الزحمه وی نیز، بر اساس ضرب هزینه‌های مشخص در نفر ساعت آموزشی به دست 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 ارباب رجوع داشته باشد و خیلی از افراد تصور می‌کنند پستی که در آن مشغول به فعالیت هستند، یک پست کلیدی است. به همین خاطر، برای تعیین این پست‌ها، دغدغه 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 به خطر بیفتد. بر همین 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 متأسفانه برخی تصور می‌کنند که اگر شخصی دارای پست کلیدی نبود، حق برخورداری از مزایا را ندارد و این مساله

یعنی حدوداً چهار ماه زمان اختصاص می‌دهد و از طریق مصاحبه به شناخت فرد می‌پردازد یا مثلاً 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 به تنهایی 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 در این خصوص، 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<sup>۱</sup>، 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<sup>۲</sup> 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<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> در گذشته مانند نظام‌های عملکردی سنتی، همه را درجه‌بندی می‌کرد و به

می‌گردد؛ درحالی که تمام سیستم‌های سنتی ارزیابی 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 در عوض، 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 کند. متأسفانه گاهی تمام فکر و ذهن مدیر این است که به کارمند نمره دهد، درحالی که 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 استعدادها 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 بدین منظور 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

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

تا با توجه به معیارهای سازمان به پست‌های هدف برسیم.

### مدل‌سازی شایستگی‌ها

مدل‌سازی شایستگی‌ها چند سالی است در کشور ما مطرح شده است. این مدل‌سازی 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؛ مثلاً کارشناس آموزش، شایستگی‌های خود را دارد. مدیر عملیات، فیلمبردار و... هر کدام شایستگی‌های خاص خود را دارند. هر سازمانی باید این شایستگی‌ها را مشخص کند. شایستگی‌ها باید سطح‌بندی شوند، مثلاً 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 در پایان 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<sup>۱</sup> 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.

همه هم افزایش حقوق می‌داد. در نهایت، 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 استعدادهای داشته باشم. آی بی ام در بحث توسعه استعدادهای 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 استعدادهای

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 ۶ تا ۵ معیار ارائه داده است و برای آنها درجات A, B, C در نظر 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 مأموریت‌ها 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 نه نظر شخصی ممکن است. این انتخاب نباید از طریق منابع انسانی یا نظر مدیرعامل یا مدیر سازمان صورت پذیرد، بلکه باید نظر سنجی و امتیازدهی شود

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.

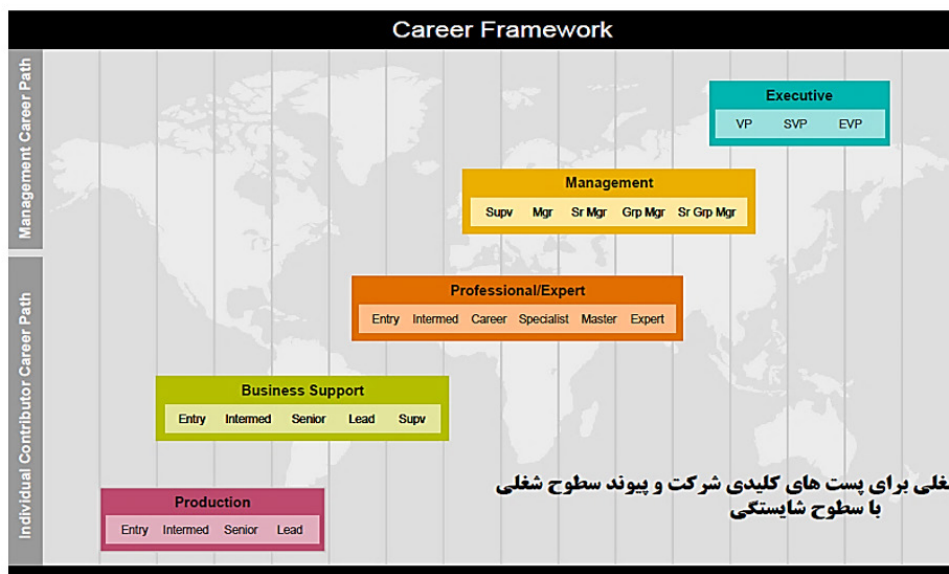


و از طرف شرکت تایید شدند، بدون اینکه با آنها مصاحبه‌ای شود.

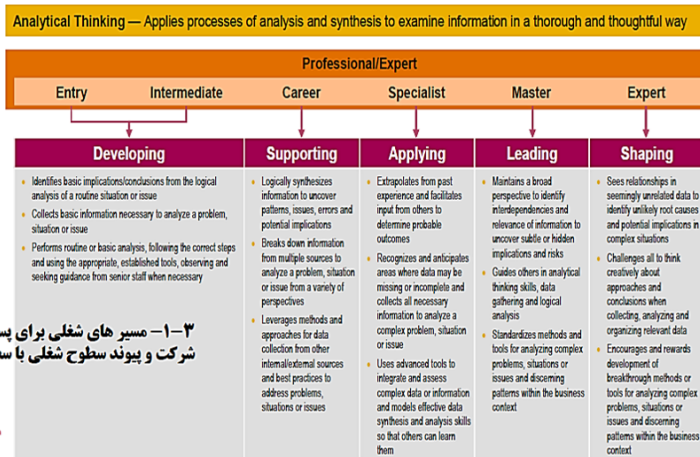
### توسعه استعداد

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

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 اصلاً در مصاحبه شرکت نکردند، برخی از داوطلبین از نیمه راه برگشتند و برخی دیگر هم از مصاحبه رد شدند. بعضی فضای مصاحبه را پسندیدند



- Scaled competencies, aligned with each level of the career framework, describe the behavioral requirements associated with the job

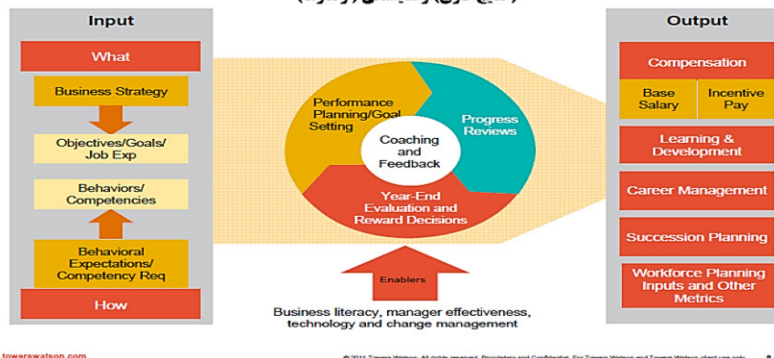


و سپس برنامه‌های بهبود توسعه را تعریف کنیم؛ بنابراین، یک مدل شایستگی عمومی برای همه مشاغل وجود ندارد. اگر تعریف مسیرهای شغلی برای پست‌های کلیدی را نداشته باشیم با مشکل مواجه خواهیم شد.

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

**Best practice performance management defines performance through a combination of the "what" and the "how" and links with other talent programs**

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



این مدل «تاو و اتسون» است که شرکت معروفی است. برای داشتن بانک استعداد باید «پروفایل استعدادها»<sup>۴</sup> را هم داشته باشیم.

**سیستم مدیریت عملکرد**

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 گروهی 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.

سیستم مدیریت عملکرد باید هم براساس اهداف کاری فرد و هم بر اساس شایستگی‌ها باشد، و در چرخه برنامه‌ریزی عملکرد، بررسی عملکرد<sup>۲</sup> 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

1. Performance Planning
2. Performance review

3. Assessment Center
4. Talent Profiling

را ارزیابی کنید، مدل‌های بسیار زیادی برای آن وجود دارد، تنها کانون نیست کانون ارزیابی<sup>۳</sup>، تنها یک جزء آن است؛ مدل‌های دیگری وجود دارند همچون مصاحبه ساختارمند، ارزیابی شایستگی‌ها، بازخورد ۳۶۰ درجه، آزمون دانشی و چیزهای دیگر.

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

Figure 2: Talent Assessment Alternatives



## SANOFI

		PERFORMANCE		
		1 - Below	2 - Expected Behaviors	3 - Above
The WHAT	3 - Over Achieved	7. Exceeds results expectations, but does not demonstrate appropriate behaviors	8. Exceeds results expectations and demonstrates expected behaviors	9. Role model in terms of results achievement and behavioral impact
	2 - Achieved	4. Meets results expectations, but does not demonstrate expected behaviors	5. Meets results expectations and demonstrates expected behaviors	6. Meets results expectations with very high level of behavioural impact
	1 - Under Achieved	1. Has to improve results achievement and expected behaviors	2. Does not meet results expectations, even though behaviours meet expectations	3. Does not meet results expectations, however shows highest level of appropriate behaviors
		The HOW		

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 جنرال الکتریک، 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.

پروفایل استعدادها در جدول ۹ خانه این‌گونه است. پتانسیل‌ها و عملکرد که بر اساس آن، هر ساله 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»<sup>۱</sup> یکی از شرکت‌های معتبر دارویی است. همان‌گونه که می‌بینید، خانه‌های ۶ و ۸ و ۹ 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.

HayGroup

Top 20 Best Companies for Leadership

2014	2013	2012/2011	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	Mitsubishi	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Southwest Airlines	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Procter & Gamble	PepsiCo
3 Coca-Cola	General Electric	IBM	Kelco Corporation	3M Company	General Electric	Johnson & Johnson	PepsiCo	EM
4 IBM	Coca-Cola	Microsoft	Siemens	Procter & Gamble	Coca-Cola	Unilever	Cingular	General Electric
5 Unilever	Unilever	Coca-Cola	Procter & Gamble	Academy	HPG 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	BAF	McDonald's
8 Samsung	McDonald's	Wal-Mart Stores	Accenture	Coca-Cola	IBM	Oracle	Home Depot	Home Depot
9 3M	Talented	Johnson & Johnson	Wal-Mart	McDonald's	McDonald's	Hewlett-Packard	Toyota/Motor	IBM
10 Hewlett-Packard	Facebook	Unilever	Southwest Airlines	Infosys	PepsiCo	Hewlett-Packard	Coca-Cola	Motors
11 PepsiCo	Intel	Toshiba	ABB Ltd	EM	Nokia	GlaxoSmithKline	Dell	Fluke
12 Toyota	Samsung	Nestle	Microsoft	Cisco Systems	Academy Ltd.	Hewlett	Microsoft	Tedex
13 Accenture	3M	3M	PepsiCo	LPS	Hellm	PFizer	Novartis	BAF
14 Siemens	Nestle	Southwest Airlines	Goldman Sachs	NEA	Infosys	HSBC Holdings	Verizon	Verizon
15 Telefonica	Siemens	Exxon Mobil	Hewlett-Packard	ABB	McDonald's	3M Company	Nestle	BAE Systems
16 BASF	Oracle	PepsiCo	Unilever	Zappos.com	Caterpillar	EBLily	Lockheed Martin	Johnson Controls
17 Johnson & Johnson	Citigroup	Siemens	Cisco Systems	Hewlett-Packard	American Express	BASF	GlaxoSmithKline	Siemens
18 Citigroup	Caterpillar	Shell	Foxit	Goldman Sachs	Cisco Systems	McDonald's	Angen	BP
19 IGA	Novartis	Dow Chemical	PFizer Inc.	Unilever	Oracle	Angen	Hewlett-Packard	Oracle
20 Pfizer	Food Motor	Foxit	BASF	General Mills	Intel	Yokohama	BAE Systems	Colgate-Palmolive

موضوع رهبری در شرکت‌ها  
آقدر اهمیت پیدا کرده  
است، که شرکت معتبر Hay  
Group سالانه بهترین  
شرکت‌ها را از لحاظ توسعه  
رهبری رتبه بندی می‌کند.  
در این اسلاید همانطور که  
مشاهده می‌شود ۲۰ شرکت  
رتبه دنیا در طی ۹ سال  
رتبه بندی شده‌اند. در این  
رتبه بندی شرکت‌های Shell و  
BASF جزء برترین شرکت‌های  
صنعت پتروشیمی  
هستند. همچنین شرکت‌های  
مثل GE و پراکتر اند کمبل  
در صدر این فهرست هستند.

۴-۴- فعالیت‌های توسعه‌ای برای شایستگی‌های کلیدی

طریق مربی‌گری و بازخورد منتورینگ اتفاق می‌افتد و نزدیک به ۷۰ تا ۸۵ درصد آن از طریق چرخش شغلی، تعریف پروژه، ماموریت‌های توسعه‌ای و بازدهی‌هایی است که وجود دارد. برنامه توسعه هر فرد باید براساس نه تنها آموزش‌های کلاسیک، بلکه بر اساس «آموزش» مبتنی بر مربی‌گری و «تجربه‌آ» 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.

شرکت جنرال الکتریک به کمپانی «مدیرساز» معروف است و می‌گوید ما مدیرسازی می‌کنیم. برای توسعه یک مدیر، توالی دارد، این گونه 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» و دوره‌های آموزش و توسعه و کلاس و غیره و ۲۰ تا ۱۰۰ درصد آن از

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
<p><b>1. Cooperates</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sees success as University wide, rather than focusing solely on own work unit/directorate or faculty/location</li> <li>Is a team player, shares information and sees the benefit of working as a team</li> <li>Keeps others informed and up-to-date about what is happening</li> <li>Promotes a friendly, cooperative environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Help new staff to know other people and feel accepted and involved.</li> <li>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.</li> <li>When important information comes to you that affects the team, communicate this information to everyone in the team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observe dynamics in your work group and the dominant personalities. How do they affect others? What can you learn about their influence?</li> <li>Read <i>Team Roles at Work</i>, R Meredith Belbin, (Butterworth Heinemann, 2nd ed., 2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisational Planning</li> <li>SMART Objectives</li> </ul>
<p><b>2. Seeks Input</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genuinely values input, expertise and experience of others</li> <li>Recognises and rewards the contributions of others</li> <li>Asks others for views and opinions when making decisions and plans</li> <li>Seeks to understand others' perspectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ask staff about their preferred frequency and style of communication and consultation.</li> <li>Review processes for providing comment and feedback on unit issues</li> <li>Make more time to speak with and consult with staff.</li> <li>When discussing issues in meetings, etc, be prepared to accept and implement staff suggestions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Work with a supportive member of staff who can provide you with feedback on your interactions with staff as a group.</li> <li>Examine how other work units engage and consult with staff.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Read about managing knowledge workers/ Professional Staff and participative management</li> <li>Read <i>The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation</i>, J R Katzenbach &amp; Douglas K Smith (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulting Skills</li> </ul>
<p><b>3. Collaborates</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forges connections and maintains effective relationships across the University</li> <li>Considers the impact of decisions/priorities for other work units/directorates or faculties/locations</li> <li>Supports wider University initiatives</li> <li>Puts the goals of the University ahead of individual needs/wants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Become involved in a team yourself.</li> <li>Take on a conflict resolution role within or between the teams in your unit</li> <li>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.</li> <li>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).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Get someone outside your team to audit your team's effectiveness.</li> <li>Learn from other units with a team based approach to working.</li> <li>Ask colleagues, manager, mentor, team members to give feedback on how you deal with conflict. Use their views to plan a more effective style.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observe team meetings and interactions. Reflect on what happened and why.</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Building High Performance Teams Capabilities &amp; Development Program</li> </ul>
<p><b>4. Builds a collaborative environment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Builds an environment of collaboration across the University by promoting shared goals</li> <li>Shares resources and expertise to achieve overall ACU objectives and encourages others to do the same</li> <li>Sees and works towards possible synergies across the whole University</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify what every person in your team does best. Help them to capitalise on their talents, skills and knowledge.</li> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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?</li> <li>Read <i>The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable</i>, Patrick M Lencioni (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Awareness of ACU Strategic Plan - Lunchbox Session Capabilities &amp; Development Program</li> <li>Strategic Planning Association for Tertiary Education Management (external provider)</li> <li>Project Planning</li> </ul>

1. Education
2. Experience



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 بگذرانند.

ماتریسی به نام ماتریس شغل شایستگی وجود دارد که یک سمت آن شایستگی‌ها و سمت دیگر آن را مشاغل تشکیل می‌دهد. ارتباط این‌ها به چه صورت 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 به دنبال آن دوره‌های آموزشی مربوطه

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

نام و نام خانوادگی:	عنوان شغلی:	واحد سازمانی:	نام شرکت:
دوره زمانی از: تا:			
شایستگی‌های مورد نیاز	فعالیت‌های یادگیری (یادگیری از طریق تجربه، دوره کلاسی، و کتاب)	تاریخ شروع و پایان	نیازمندی‌ها (زمان، پول و...)

امضاء همکار:  
 امضاء سرپرست مستقیم:  
 امضاء مربی:

«تاور واتسون» 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.

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

### حفظ استعداد

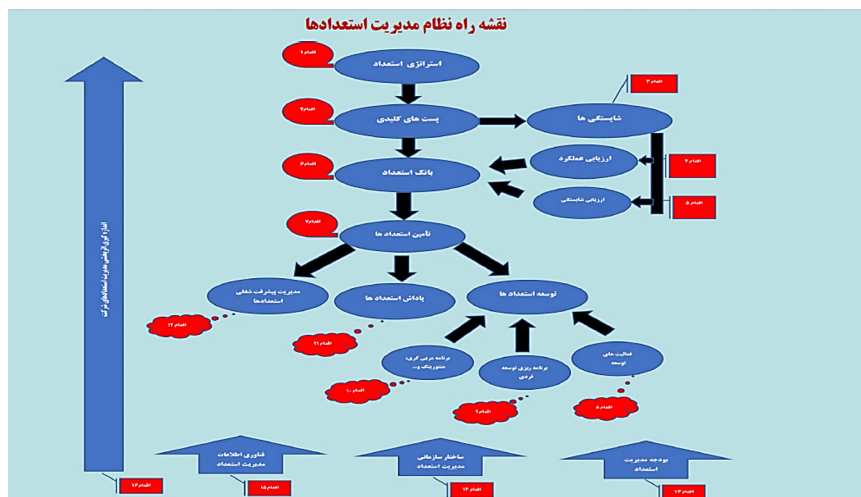
در بحث حفظ استعدادهای نظام پاداش، استعدادهای برتر پست‌های کلیدی باید مدون شود. یک بررسی در ارتباط با شرکت

A framework for shaping rewards into a broad work experience



برای برنامه حفظ و نگهداری استعدادها باید براساس مدل «توتال ریوارد»<sup>۱</sup> عمل کنیم؛ یعنی علاوه بر پاداش «اساسی»<sup>۲</sup> 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 متوازی<sup>۳</sup> این شاخص‌ها اندازه‌گیری و گزارش شوند و درنهایت، زیرساختارها تعیین گردد؛

برای برنامه حفظ و نگهداری استعدادها باید براساس مدل «توتال ریوارد»<sup>۱</sup> عمل کنیم؛ یعنی علاوه بر پاداش «اساسی»<sup>۲</sup> 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 متوازی<sup>۳</sup> این شاخص‌ها اندازه‌گیری و گزارش شوند و درنهایت، زیرساختارها تعیین گردد؛



نقشه راه نظام مدیریت استعدادها

را مشخص، «برنامه عملیاتی»<sup>۴</sup> را تهیه و بودجه لازم را پیش‌بینی کنید تا ان‌شالله کار را شروع و در یک افق یک ساله بتوانید به شواهد قابل استفاده‌ای برسید.

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

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

اقدام بهبود ۱:	
تدوین استراتژی استعداد های کلیدی سازمان....	
<b>هدف</b>	تبيين اهداف و جهت گیری ها در خصوص استعداد ها و مدیریت استعداد ها در سازمان
	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 رشته شغلی، ماهیت صف و ستاد، و...) در سازمان
<b>فعالیت ها</b>	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
<b>مدت زمان کاری</b>	..... ماه
<b>مسئول اقدام</b>	مدیر واحد .....
<b>واحدهای سازمانی همکار</b>	مدیران واحدهای .....
<b>شاخص موفقیت</b>	درصد پیشرفت مطابق برنامه زمانی
<b>ملاحظات و الزامات</b>	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

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؛ در غیر این صورت، جذب بازار کار خصوصی خواهند شد. نکته دیگر اینکه، تازمانی که بخش دولتی محیطی عالی برای کار و زیرساخت انگیزشی فراهم نکند، ترغیب اتفاق نمی افتد.

سوال: اگر پایگاه اطلاعاتی<sup>۱</sup> موجود است، لطفاً وجوه اشتراک و افتراق (احتمالی) از حیث روش اجرا، فرایند کاری و نتایج کاربرد 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 بین المللی مانند «CIPD» مطالعات تطبیقی در سطح دنیا انجام بدهند. نمونه هایی را برای شما آورده ام. شرکت «دیولیت» همچنین کارهایی را انجام می دهد؛ 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 نموده اند، از نظر شما چگونه می توانیم ماده ۵۵ قانون مدیریت خدمات کشوری (حفظ سرمایه های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست های مدیریتی) را همسو با موضوع مدیریت

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 استعدادهای، تدوین استراتژی استعدادهای کلیدی سازمان است و هدف، تعیین فعالیت های مورد نیاز برای ترسیم استراتژی استعداد است.

سوال: باتوجه به اینکه مقوله مدیریت استعداد بیشتر در دستگاههای دولتی مطرح می شود و در این حوزه توسعه پیدا کرده است، راهبرد جناب عالی برای شناخت نخبگان غیردولتی اعم از دانشجویان تحصیلات تکمیلی و کاربست آنها در بخش های دولتی یا غیردولتی چیست و چگونه باید این روشها را پیاده سازی و اجرا کرد؟

پاسخ: سازمانها هوشمند هستند و می دانند در چه جایی استعدادهای خود را شناسایی کنند (به ویژه در بخش خصوصی). بخش خصوصی همواره با بخش استعدادهای درخشان دانشگاه و بنیاد نخبگان در ارتباط و تعامل هستند و لیست استعدادهای شماره تماسها و آدرس منزل و سایر اطلاعات مورد نیاز را تهیه می کردند و یکی از راههای شناخت بانک استعدادهای داخل



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 مدیر شدن 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 نیستند؛ ولی این با مسئول<sup>۳</sup> فرق می‌کند. مسئولیت در مدیریت استعداد شریک است. مدیرعامل، مدیر منابع انسانی و مدیر غیر منابع 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.

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<sup>۱</sup>» 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،

1. Talent pool
2. Accountable
3. Responsible