

## طراحی توسعه استعداد: تعریف، هدف و معماری

### چکیده

هدف: این مقاله در صدد تبیین و شناسایی مفهوم توسعه استعداد، اهداف آن و شناسایی مسائلی است که در شکلگیری استراتژی های توسعه استعداد در سازمان ها دخالت دارند.

طراحی / روش / رویکرد: این مقاله به بررسی متون نسبتاً اندک و پراکنده فرایندهای توسعه استعداد می پردازد.

نتایج: بررسی ادبیات پژوهش حاکی از آن است که توسعه استعداد همیشه بعنوان بخش وسیعی از فرایند مدیریت استعداد مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد. این بررسی توجه به مسائلی همچون؛ چه کسی مستعد توسعه است، چه شایستگی هایی را باید رشد و توسعه داد، چه کسی توسعه را شکل و جهت می دهد، سرعت مناسب توسعه چه میزان است و چه ساختاری از این توسعه حمایت می کند، را مدنظر قرار داده است.

محدودیت های پژوهش: اگرچه این مقاله ماهیتی صرفاً نظری دارد ولی با این حال شکاف ها و خلاءهایی را برای پژوهش های آتی شناسایی نموده است.

مفاهیم کاربردی: این مقاله مجموعه ای از سوالات مهمی که سازمان ها بایستی به هنگام مشارکت و فعالیت در حوزه توسعه استعداد مورد توجه قرار دهند را مطرح می کند.

ارزش مقاله: این مقاله به درک شکاف موجود در متون کمک می کند و مسائلی که در حوزه توسعه استعداد وجود دارد را برجسته و نمایان می سازد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، توسعه کارکنان، توسعه استعداد، مدیریت استعداد، ساختار مدیریت استعداد

نوع مقاله: مروری

## مقدمه

مدیریت استعداد به میزان قابل توجهی در ادبیات مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است. مدیریت استعداد مجموعه ای از فعالیت ها و اقداماتی است که در سازمان ها بکار گرفته می شود و به این اشاره دارد که سازمان ها چگونه به شیوه ای یکپارچه و استراتژیک به جذب، انتخاب، توسعه و مدیریت کارکنان خود می پردازند. توسعه استعداد بیانگر یکی از مولفه های فرایند مدیریت استعداد است. اگرچه سازمان ها می توانند از آن دسته از استراتژی ها پیروی نمایند که بر دستیابی به استعدادها از طریق جذب نیروی کار خارج از سازمان تاکید می کنند ولی چنین استراتژی هایی در بلند مدت کمتر موفق خواهد بود. از طریق استقرار و ایجاد یک رویکرد توسعه داخلی مزایای قابل توجهی را می توان بدست آورد و از این رو سازمان ها برای رقابتی بودن، ملزم به کسب و بدست آوردن دانش و مهارت های خاص شرکت و صنعت می شوند. در نتیجه، سازمان ها سرمایه گذاری گسترده ای در فعالیت های توسعه استعداد می کنند به گونه ای که کارکنان با استعداد دارای صلاحیت ها و شایستگی هایی هستند که بطور موفقیت آمیزی استراتژی کسب و کار را در سازمان استقرار می دهند.

فعالیت های توسعه استعداد غالباً توسط سازمان ها انجام می شود تا این اطمینان را ایجاد کنند که فقدان استعداد در سازمان ها وجود دارد و توجه به جانشین پروری مهم تر از جایگزینی است و اینکه سازمان ها تلاش نمایند تا شهرت و اعتبار سازمان را همانند یک مغناطیس ارتقا دهند.

مقالات دانشگاهی نسبتاً اندکی در زمینه توجه و تاکید بر توسعه استعداد وجود دارد. این مقاله با هدف پرداختن به این موضوع خاص ارائه شده است. ما مطمئنیم که پارامترهای این موضوع خاص به حد کافی بسیار گسترده هستند که طیف گسترده ای از نظرات را پوشش دهد. اکثریت مقالاتی که در حوزه توسعه استعداد مطرح شده اند برگرفته از یک دیدگاه اروپایی است و بر یک اقدام توسعه ای استعداد خاص یا بعدی از معماری یا ساختار مدیریت استعداد تاکید دارند. ما امیدواریم از طریق بینش های تجربی حاصله از بررسی این مقالات مختلف، بتوانیم مسائل

مورد توجه در توسعه استعداد و چالش های پیش روی سازمان ها در بکارگیری و استقرار توسعه استعداد را نمایان سازیم.

در این مقاله ما درصددیم تا از طریق مد نظر قرار دادن هدف توسعه استعداد در درون یک استراتژی مدیریت استعداد بزرگتر، مسائلی که بایستی به آن ها پرداخت و پیامدهای حاصل از این مسائل برای خط مشی و عمل توسعه استعداد، به این موضوع پردازیم. هم چنین ما خلاصه ای از نظرات افراد در این شماره خاص را ارائه کردیم.

## هدف توسعه استعداد

پژوهش های اندکی در سطح جهان در حوزه مسائل و مشکلات توسعه استعداد و ادبیاتی که بیانگر تعریف و تعیین محدوده های (حد و مرز) این مفهوم باشد، منتشر شده است. با این حال شایان ذکر است که توسعه استعداد، نمایانگر مهمترین مولفه مدیریت استعداد است. ما بر این باوریم که برای درک هدف توسعه استعداد، سوالات زیر را بایستی مد نظر قرار داد:

منظور از استعداد با هدف توسعه چیست؟ آیا توسعه استعداد بر شایستگی های فنی تاکید دارد یا عمومی و یا هر دو؟ چه نیازهای یادگیری بر توسعه استعداد سازمانی یا فردی و ترکیبی از این دو تاکید دارند؟ آیا توسعه استعداد به شیوه ای سریع رخ میدهد یا طبیعی؟ چه فعالیت ها، برنامه ها و فرایندهایی در معماری توسعه استعداد دخیلند؟ پاسخ به این سوالات به انسجام و همبستگی دامنه این موضوع کمک می کند.

در این مقاله ما توسعه استعداد را بصورت زیر تعریف می کنیم:

توسعه استعداد بر برنامه ریزی، انتخاب و پیاده سازی استراتژی های توسعه ای برای تمامی نیروهای با استعداد است تا این اطمینان را ایجاد کند که سازمان ها هم در حال حاضر و هم در آینده نیروی با استعداد را جهت تحقق اهداف استراتژیک دارند و اینکه فعالیت های توسعه ای همسو و همراستا با فرایندهای مدیریت استعداد سازمانی است.

در حال حاضر پایگاه دانشی ما در حوزه توسعه استعداد ضعیف است. با این حال شواهد موجود حاکی از آن است که سازمان ها برای خود اقدام به طراحی فرایندهای توسعه استعداد منحصر به فرد و ویژه ای می کنند. همچنین این مساله واضح و مشخص است که بسیاری از تعاریف توسعه استعداد بر الگوهای منحصر به فرد متکی هستند و بر توسعه استعداد رهبری تاکید

دارند. در ادامه این مقاله تعدادی از سوالات مطرح شده در این بخش را مورد بررسی قرار می دهیم.

### تعریف استعداد برای اهداف توسعه ای

مطالعه ادبیات مدیریت استعداد نشان میدهد که استعداد در سطح فردی بیانگر یک ویژگی مثال زدنی است که افراد خاصی آن را دارا می باشند. گالدول در سال ۲۰۱۰ اشاره می کند که استعداد برابر است با ۱۰ سال یا ۱۰ هزار ساعت زمان صرف شده در یک حوزه خاص. اما زمانیکه این تعریف در سطح زمانی در نظر گرفته می شود، دیدگاه محدودتری از استعداد پدیدار می شود. میکائیل و همکارانش در سال ۲۰۰۱ بیان کردند که در چارچوب پست های مدیریتی، استعداد به صورت زیر درک می شود:

استعداد بیانگر ویژگی یا برنامه ای است برای اکثریت رهبران و مدیران موثر تمامی سطوح، افرادی که به شرکت در جهت تحقق آرمانهایشان و حرکت بسوی عملکردشان کمک می کنند. استعداد مدیریتی، ترکیبی از داشتن ذهن تیز بین استراتژیکی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت های ارتباطی، توانایی جذب دیگر افراد با استعداد، توانایی های کارآفرینی، مهارت های اساسی و توانایی ارائه نتایج است.

مفهوم مشابه دیگری برای استعداد توسط ریدی و همکارانش در سال ۲۰۱۰ ارائه شده است. آنها ویژگی های افراد با پتانسیل بالا و قوی را شامل موارد زیر دانسته اند:

آنها دائماً نتایج قوی و معتبری ارائه می دهند، آنها دارای انواع تخصص های جدید هستند، و تعداد دفعات رفتار را تشخیص می دهند. هم چنین افراد با استعداد دارای انگیزه های بسیار قوی در جهت دستیابی به تعالی، تاکید و تمرکز بر یادگیری، روحیه همکاری و مشارکت و توانایی ریسک پذیری هستند. بنابراین استعداد را می توان به تعداد محدودی از اعضای سازمان نسبت داد که دارای شایستگی ها و صلاحیت های مدیریتی و رهبری منحصر به فردی هستند. ایلز و همکارانش در سال ۲۰۱۰ مهم ترین دلایل عدم اجماع و توافق بر آنچه که استعداد در محدوده ای از یک فرایند توسعه استعداد ممکن است رخ دهد را نشان داده اند. آنها بر چهار سناریو محتمل تاکید کردند:

۱. رویکردی جامع که بر توسعه و بهسازی تمامی کارکنان بالقوه تاکید دارد.
۲. رویکردی جامع که بیشتر بر توسعه سرمایه اجتماعی در سازمان ها تاکید دارد.
۳. رویکردی منحصر به فرد که بر توسعه و بهسازی افراد نخبه تاکید دارد.

۴. رویکردی منحصر به فرد که بر پست ها و نقش های کلیدی و رشد و توسعه استعداد در جهت انجام این نقش ها تاکید دارد.

شواهدی تجربی بیانگر ترکیبی از این رویکردها در سازمان ها است . مطالعه موسسه CIPD در سال ۲۰۱۱ نشان داد که بسیاری از سازمان ها رویکردی منحصر به فرد را اقتباس کرده اند که بر توسعه مدیران ارشد تاکید دارد. دلایل بسیار زیادی مبنی بر تاکید بر نیروهای با پتانسیل بالا، ستاره های آینده و رهبران آینده وجود دارد. با این حال گروه مشاور مک کینزی در ابتدای کار خود طرفدار یک رویکرد منحصر به فرد و خاص بود و ولی اکنون بیشتر مدافع رویکردی جامع هستند و بر این باور است که اهداف توسعه ای فقط در اختیار افراد A نمی باشد بلکه افراد گروه B را نیز در بر می گیرد.

اما با این وجود تعداد بسیار کمی از سازمان ها رویکردهای جامعی را اتخاذ نموده اند . بررسی انجام شده در مدیریت کارکنان عمومی نشان داد که رویکردهای جامع مدیریت استعداد، بیشتر در بخش عمومی سازمان ها دیده می شود . برسین در سال ۲۰۱۰ این رویکرد جامع را بعنوان شکلی از استعداد بخش بندی شده معرفی می کند ولی با تشخیص این مساله که تمامی گروه های کارکنان، خود را در ساختن سازمان سهیم می دانند. چنین رویکردی منطبق بر یک چشم انداز نوآورانه نسبت به استعداد است . این چشم انداز نشان می دهد که تمامی کارکنان باید بعنوان افرادی با اس تعداد در نظر گرفته شوند که تمام تلاش خود را صرف تولید ایده های خلاقانه می کنند. ون در اسلویس و ون د بانت کوخویس (۲۰۰۹) از رویکردی ترکیبی حمایت کردند به دلیل آنکه چنین رویکردی سازمان ها را قادر می سازد تا از مزایای هر دو روش بهره مند شوند. فورد و همکارانش در سال ۲۰۱۰ اذعان داشتند که بکارگیری یک روش ترکیبی برای توسعه استعداد از نظر ایجاد عدالت و برابری و ایجاد انگیزه در کارکنان بهتر است.

### **توسعه استعداد: شایستگی های عمومی یا فنی و یا هر دو؟**

فرایندهای توسعه استعداد می بایست بر توسعه شایستگی های عمومی یا فنی و یا هر دو تاکید و تمرکز نماید و ارائه دهنده یک مساله مهم قابل بحث در ادبیات باشند. نویسندگان کلاسیک بر این باورند که عوامل مهمی منجر به عملکرد موثر می شوند که این عوامل عبارتند از اعتبار فنی و توانایی بکارگیری سیستم ها و فرایندهایی که منجر به تحقق استاندارد های عملکردی می شوند. مدیران اغلب در سالهای اولیه حرفه خود تاکید زیادی بر شایستگی های فنی می کنند و به شایستگی های عمومی کمتر اعتقاد دارند . در نتیجه، غالباً کمتر متوجه انتظارات عملکردی مورد نیاز نقش می شوند . فرایندهای کلاسیک (سنتی) توسعه استعداد همچون آموزش ، در

ترویج شایستگی های فنی بسیار تاثیر گذارند . این شایستگی ها را می توان در موارد متعددی جدا از محیط کار رشد و توسعه داد.

با این حال تاکید بسیار زیادی بر این مساله وجود دارد که استعداد های بالقوه باید تبحر و تسلط کار کردن در زمینه های کاری مختلف و متنوع را دارا باشند و بطور جدایی ناپذیری در ارتباط با ویژگی های زمینه باشند. در نتیجه تاکید زیادی بر شایستگی های عمومی وجود دارد . تغییر به سوی شایستگی های عمومی مساله ای است که در طی ۱۰ تا ۱۵ سال اخیر مطرح شده است. اصطلاح شایستگی های عمومی بر طیفی گسترده ای از ویژگی ها و قابلیت هایی تاکید دارد که در محیط کار مهم هستند . این مهارت ها عبارتند از : مهارت های حل مساله و مهارت های تحلیلی، مهارت های ارتباطی، مهارت های کار تیمی و مهارت های نحوه شناسایی،

دسترسی و مدیریت دانش. همچنین شایستگی های عمومی شامل ویژگی های شخصی همچون خلاقیت و دقت ذهنی و ارزش های فردی همچون پشتکار، صداقت و قدرت تحمل می شود . اگرچه شایستگی های عمومی در ارتقای و رشد حرفه مهم شناخته می شوند ولی این شایستگی ها بسیار وابسته به بستر یا چارچوب هستند. این بستر یا چارچوب شامل ابعاد وظیفه ای، اجتماعی و فیزیکی می شود. بستر یا چارچوب وظیفه بر ویژگی های اطلاعاتی و ساختاری نقش، ابهام نقش، سطح عدم قطعیت مسئولیت پذیری و استقلال نقش تاکید و تمرکز دارند . ابعاد بستر اجتماعی بر جنبه هایی از نقش تمرکز دارند که ذاتاً میان فردی هستند همچون تعارض میان فردی، درجه وابستگی و میزان تعامل انسانی. بستر فیزیکی بر مسائل شرایط کاری همچون میزان ریسک پذیری، خطر، صدا و ... تاکید دارند که تحت تاثیر عملکرد و رفتار کاری است. بر خلاف شایستگی فنی، شایستگی عمومی چالش های توسعه ای قابل ملاحظه ای را ارائه می دهد. این شایستگی ها گرایش به همه جانبه بودن و مد نظر قرار دادن موارد مختلف دارند و اساساً در ارتباط با ویژگی های فردی هستند. این شایستگی ها کاملاً در ارتباط با مسائلی همچون اعتماد به نفس و عزت نفس فراگیر است.

بنابراین این امر واضح و مسلم است که محیط های کاری جدید بر مهارت ها بی فراتر از مهارت های فنی تاکید دارند و شامل مجموعه کاملی از مهارت های نرم می شوند. از کارکنان مستعد و با استعداد انتظار می رود که این شایستگی های عمومی را بصورت ترکیبی به نمایش بگذارند، به گونه ای که تقاضای محیط های کاری خاص و دائماً در حال تغییر را برآورده سازند. این مساله نشان می دهد که فرائد های توسعه استعداد نیازمند انعطاف پذیری، سازگاری و توانایی قیاس پذیری و هماهنگی با بستر در حال تحول هستند. در نتیجه، توسعه استعداد اساساً باید مبتنی بر کار باشند تا قابلیت هایی که سازگار با بستر کاری موقت و پویا است را توسعه دهد.

## چه افرادی نیازمند توسعه استعداد هستند و چه افرادی مسئولیت آن را دارند؟

تغییر ساختار سازمانی، جهانی شدن و رقابت نیاز افراد و سازمان‌ها بیانگر تاکید و توجه به سرمایه گذاری در یادگیری است. فرایندهای سازمانی توسعه استعداد معمولاً بر نیازهای سازمانی تاکید دارند. پرویس در سال ۲۰۱۱ اذعان کرد که توسعه استعداد بیانگر یک سرمایه گذاری مجانی/ رایگان در بخشی از سازمان‌ها نمی باشد. بلکه نوعی سرمایه گذاری در نیازهای سازمانی است. توسعه استعداد سازمانی مبتنی بر نیازهای سازمانی متعددی همچون جانشین پروری، تحقق استراتژی کسب و کار، ارتقای قدرت رهبری و توسعه کارکنان برجسته است. موسسه CIPD در سال ۲۰۰۹ بیان می کند که در طول زمان‌های کاری سخت، برای سازمان‌ها مهم است که بر توسعه توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان تاکید کنند به گونه ای که این امر سازمان را در شرایط خوبی قرار می دهد. همچنین سازمانها باید بر توسعه کارکنانی تاکید کنند که نقش محوری در برآورده ساختن چالش‌های توسعه ای کنونی و آتی دارند. گاراوان در سال ۲۰۱۲ بیان کرد که مدیران در سازمان‌های دانش بنیان سرمایه گذاری در توسعه استعداد را از نظر توان سرمایه گذاری در فرصت‌های کسب و کار و تسهیل توسعه جهانی در ورود به بازارهای در حال ظهور، توجیه می کنند.

دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می کند که چرا سرمایه گذاری در توسعه استعداد منبعی بالقوه برای مزیت رقابتی است، و منجر به نیروی انسانی باارزش، کمیاب و بی نظیر می شود. دیدگاه مبتنی بر منابع در بستر توسعه استعداد به دلیل تاکیدش بر مسائل زمینه ای مفید و سودمند است. کارکنان در مدیریت توسعه ای خود مسئول هستند تا خود را برای تغییرات کاری و حرفه ای آینده آماده سازند. مرور ادبیات حاکی از آن است که رفتارهای توسعه ای افراد ممکن است منجر به نتایج متعدد مربوط به عملکرد، پاداش و حرفه شود. ادبیات توسعه استعداد در زمینه نحوه رسیدگی به نیازهای فردی، روشن نمی باشد. این امر مشخص و واضح است که بسیاری از مباحث مطرح شده، عمدتاً ماهیتی مدیرمابانه دارند و اساساً مبتنی بر ویژگی‌های افراد است که چگونه این ویژگی‌های متناسب با الزامات سازمانی است. این مساله منجر به یک الزام می شود که سازمانها استعدادهای صحیح را در افراد کارآمد در زمانی صحیح، به شیوه ای درست توسعه می دهند تا این اطمینان را ایجاد کنند که نیروی بااستعدادشان تامین کننده استعدادهای مدیریتی است.

ظهور مشاغل جدید، ضرورت توجه کارکنان را به مدیریت حرفه ای و استخدام برجسته و مهم می‌داند. چنین توجهی به حرفه تابع نهاد فردی و بستر و زمینه است. اما این مساله بیانگر این

نمی باشد که سازمان ها مسئولیتی در این امر ندارند بلکه نقش سازمان ها در بستر مدیریت و استخدام حرفه ای فرد کاهش می یابد. این امر واضح و روشن است که مفاهیم جدید حرفه ها وابسته به یادگیری مستمر کارکنان است و بیانگر انطباق با تقاضاهای کاری جدید است. این مساله نیز وجود دارد که فعالیت های توسعه استعداد سازمانی، مدیریت خود و مدیریت فعال را ارتقا می دهد.

### **توسعه استعداد سریع یا گام به گام**

طرفداران رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه، بر ضرورت توسعه استعداد در جهت پاسخگویی به فشارهای کسب و کار فعلی و آینده تاکید دارند. در حالیکه طرفداران رویکرد سنتی بر ترکیب کلاسی، یادگیری الکترونیکی و توسعه حین کار تاکید می کنند که از این طریق صلاحیت های استعدادی را جهت انجام اثربخش امور ارتقا می دهند و توان بالقوه خود را افزایش می دهند. کانگر (۲۰۱۰) یکی از طرفداران جدی رویکرد ترکیبی است. او چهار مولفه توسعه رسمی را مطرح می کند: توسعه مهارت فردی، اقدامات توسعه اجتماعی، اقدامات یادگیری عملی و استراتژیکی. با این حال، رویکردهای سنتی توسعه استعداد غالباً منفعل، راکد و آرام هستند و بر یادگیری تجربی طبیعی تاکید می کنند و استراتژی های توسعه ای ترکیبی باید به منظور مشارکت دادن کارکنان در یک فرایند توسعه تجربی واقعی، مدیریت و هدایت شوند. بازه های زمانی یادگیری سنتی، معمولاً ۵ تا ۷ سال هستند. برنامه های توسعه استعداد سریع این اطمینان را می دهند که استعداد قابل اجرا است و تاکید بسیار قوی بر تسریع منحنی یادگیری وجود دارد. این برنامه ها بر با انگیزه ساختن فراگیر، آموزش فشرده، بکارگیری بیشتر ابزارهای شبیه سازی، پروژه های ساختار یافته و تجاربی که منجر به یادگیری و فرایندهای توسعه ای خود راهبر می شوند، استوار است. اهداف انتقادی که حامی توسعه سریع هستند شامل ارتقای دانش و مهارت ها، شناسایی رشد و توسعه، رشد و توسعه شبکه های جدید و رشد و توسعه گزارش ها و داستان های جدید در مورد خود می شود. بازه های زمانی توسعه سریع، بطور قابل ملاحظه ای به یک تا سه سال تقلیل یافته است. فرض بر آن است که افراد با قابلیت بالا، به میزان کافی برای نقش های بالاتر و گسترده تر توسعه یافته اند. شکاف های قابل توجهی در دانش ما در حوزه ارزش مدل های توسعه ای سریع وجود دارد و اینکه این مدل ها بسیار موثرتر از رویکردهای سنتی هستند.

### **معماری یا طرح ریزی توسعه استعداد**

گندز در سال ۲۰۰۶ مفهوم معماری توسعه استعداد را مطرح کرد . این معماری بیانگر یک توضیح روشن و واضح از نیازهای توسعه استعداد، راه های توسعه، سیستم های منابع انسانی موثر در جهت حمایت از تشخیص نیازها، سنجش و توسعه استعداد و ترکیبی از استراتژی های توسعه ای می باشد. مفهوم معماری یا طرح ریزی، در ابتدا توسط لیپاک و اسنل در سال ۱۹۹۹ مطرح شد. آنها ب توجه به نقش های مختلف کارکنان در کسب و کار ، رویکردهای مختلفی را مطرح کرده اند. از این رو معماری توسعه استعداد برای تمامی رویکردها به یک میزان مناسب نمی باشد بلکه باید متفاوت باشد.

آن ها بیان می کنند که درک فرایندهایی که حامی توسعه استعداد هستند، به منظور درک نقش آنها در دستیابی به مزیت رقابتی، لازم و ضروری است . با توجه به دیدگاه توانمندی های پویا، در نظر گرفتن افرادی که مسئول هدایت و اجرای معماری توسعه استعداد هستند، مهم است. بطور خاص، مدیریت و اجرای توسعه استعداد بر مشارکت شرکا و ذینفعان، فعالیت های ارتباطی و تصمیم گیری در مورد گروه های هدف برای فعالیت های توسعه استعداد و میزان استانداردسازی فرایندها و سیستم های توسعه استعداد در سراسر سازمان، تاکید دارد.

### بیان نیازهای استعداد

بسیاری از شرکت های چند ملیتی از نقشه های شایستگی به منظور هدایت توسعه شایستگی و ارائه یک زبان واحد برای افرادی که پیرامون نیازهای توسعه استعداد بحث می کنند، بهره می برند. این نقشه ها یا چارچوب ها اساسا در تمامی واحدهای سازمانی استاندارد شده هستند و به منظور شناسایی نیازهای توسعه ای فردی و واحدهای کسب و کار مورد استفاده قرار می گیرند . مجموعه ای از دیدگاه های مختلف در زمینه بکارگیری مدل های شایستگی بویژه در حوزه شناسایی و توسعه نیروهای مستعد وجود دارد . این مدل ها در بسیاری از سازمان ها مشهور و شناخته شده هستند. مدل های شایستگی اساسا بیانگر آن نوع استانداردهای رفتاری هستند که نگاه به گذشته دارند تا آینده.

بسیاری از سازمان ها از فرایندهای نظامند و رسمی برای بررسی استعداد استفاده می کنند که بر ارزیابی عوامل بالقوه توسعه آینده تاکید دارند . این فرایندها معمولا بر شناسایی نیروهای بالقوه و نیازهای توسعه ای خاص آن ها تمرکز دارند.

بسیاری از این فرایندها گرایش به پیچیدگی دارند و هدف اصلی این است که بصورتی استراتژیک استعداد را با قابلیت های اصلی سازمان همسو کرد . ماکلا و همکارانش در سال ۲۰۱۰ بیان کردند که فرایندهای بررسی استعداد همیشه با حضور مدیریت ارشد در تشخیص و

شناسایی نیازهای توسعه ای همراه است . مک دائل در سال ۲۰۱۱ اذعان داشت که چنین فرایندهایی ممکن است منجر به شبیه سازی شوند و ممکن است تاکید زیادی نسبت به فرایندهای فعلی در مقایسه با فرایندهای آتی شود . او همچنین مساله سیاست های سازمانی را مطرح می کند. مدیریت ارشد ممکن است افراد بالقوه را بیش از اندازه مثبت توصیف نماید . در مورد قوت ها و نیازهای توسعه ای و کسب اطلاعات در مورد بهترین مجریان ممکن است عدم صداقت وجود داشته باشد و آن دسته از افرادی که دارای بیشترین قدرت هستند ممکن است در تلاش برای حفظ افراد خاصی که دوست دارند انتخاب شوند، تحت فشار قرار گیرند. همچنین مشکلات تعریفی خاصی در مورد آنچه که بالقوه را تشکیل می دهد، وجود دارد. سیلزر و چارچ در سال ۲۰۱۰ بیان می کنند که واژه با پتانسیل بالا (بالقوه) بیش از حد مورد استفاده قرار گرفته است و معمولاً تعریف مشخصی از این واژه برای افرادی که این واژه را در مباحث سازمانی بکار می برند، وجود ندارد.

### ایجاد / خلق مسیرهای توسعه ای

مسیرهای توسعه ای بعنوان تجارب، موقعیت های مختلف و چالش ها تعریف می شوند که استعداد بایستی از این طریق کار کند تا استعداد آینده پدیدار شود . یک شکاف/ خلاء اصلی در ادبیات مربوط به این مسیرها وجود دارد و اینکه چگونه این مسیرها برای طبقه های مختلف استعداد، طراحی شده اند. تجارب بعنوان مرکز طراحی مسیرهای توسعه استعداد شناخته شده اند و منجر به توسعه حرفه ای می شوند و برای سازمان مزیت استراتژیک به ارمغان می آورند. بعنوان مثال رادی و آنادا در سال ۲۰۱۰ به نقل از ارین لپ از انجمن هی بیان می کنند که چهار نقطه قوت اصلی از مجموعه ای از تجارب در زمینه توسعه استعداد وجود دارد : ارتقای درک و فهم نسبت به مسائل پیچیده کسب و کار و رشد و توسعه یک دیدگاه گسترده تر، بالا بردن آگاهی سازمانی و فرهنگی، ارتقای احترام به تفاوت ها و حس کنجکاوی بیشتر و فرصت برقراری روابط و ارتقای مهارت های شبکه کاری.

مفهوم موقعیت های مختلف (Exposures) نیز بعنوان یک مولفه مهم توسعه معرفی شده است . موقعیت های مختلف در این متن بیانگر فرصت کار کردن در موقعیت ها و بسترهای مختلف است. این امر ممکن است از طریق گردش شغلی، جابجایی، پروژه و ماموریت های بین المللی حاصل شود. این موقعیت ها، فرصت هایی را برای تجربه کردن شرایط های مختلف سازمانی، فرهنگی، میان فرهنگی و کار عملی فراهم می آورند. این موقعیت ها به توسعه تخصص فنی،

قضاوت و تصمیم‌گیری، حرکت برای کسب نتایج، تفکر استراتژیک و قدرت فکر اقتصادی کمک می‌کنند.

چالش‌های توسعه‌ای یکی دیگر از اجزای مهم فرایند توسعه استعداد است. این چالش‌ها ممکن است شامل چالش‌هایی همچون تغییرات کسب و کار، راه‌اندازی یک کسب و کار، کوچک‌سازی یا توقف یک کسب و کار باشند. این چالش‌ها به کارکنان فرصت رسیدگی به امور پنهان، یادگیری از خطاها و اشتباهات، مقابله با موقعیت‌های استرس‌زا و شناخت محدودیت‌های فردی را می‌دهد.

### **سیستم‌های منابع انسانی اثربخش، پشتیبان شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد**

اجزای یک سیستم منابع انسانی موثر که ح‌امی و پشتیبان توسعه استعداد است، در ادبیات بخوبی مستند شده‌اند. این اجزا شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، گزینش صحیح استعداد، مدیریت عملکرد، فرایندهای مدیریت حرفه و جانشین‌پروری است. مکدانل و کولینگز (۲۰۱۱)، طرفدار یک رویکرد اقتضایی در طراحی سیستم‌های منابع انسانی در جهت حمایت از توسعه استعداد هستند. این سیستم‌ها باید مبتنی بر الزامات و اهداف کسب و کار باشد. آنها هم‌چنین اهمیت تناسب فرهنگی و مشارکت ذینفعان در تمامی فرایندهای مدیریت استعداد را ذکر کرده‌اند. اودون و شولز در سال ۲۰۱۰ چهار سطح یکپارچگی استعداد را مطرح کردند. آنها بیان می‌کنند که مراحل اولیه سیستم منابع انسانی متشکل از برنامه‌هایی مجزا است و تاکید قوی بر بکارگیری ابزارها وجود دارد. در سطح دوم، شواهدی مبنی بر وجود رویکردی نظامند که بر فرایندها و برنامه‌های یکپارچه و هم‌تراز تاکید می‌کند، وجود دارد. در سطح سوم، استراتژی کسب و کار سازمان‌ها منجر به یکپارچگی و تنظیم سیستم منابع انسانی خواهد شد. در سطح چهارم، ذهنیت مدیریت استعداد در درون سازمان وجود دارد.

کی در سال ۲۰۰۲ توسعه استعداد را بعنوان یک فرایند سه سطحی تشریح کرده است. در توسعه استعداد فرد، مدیر و سازمان دارای مسئولیت‌های مشخصی هستند. سازمان فراهم‌آورنده منابع، ابزارها، ارزش‌ها و فرهنگ است. مدیران نقش سنجش نیازها، تعیین اهداف، حمایت از توسعه، دادن بازخورد و نظارت بر توسعه را ایفا می‌کنند. کارکنان اهداف حرفه را تعیین می‌کنند، به دنبال فرصت‌های توسعه‌ای هستند و اقدام به جاری‌سازی برنامه‌های عملی توسعه می‌کنند.

**برنامه‌هایی که توسعه استعداد را ایجاد میکنند.**

انواع برنامه‌هایی که سازمان‌ها به منظور توسعه استعداد بکار میگیرند، در چهار دسته قرار دارند:

۱. برنامه‌های رسمی
۲. تجارب توسعه‌ای مبتنی بر روابط
۳. تجارب توسعه‌ای مبتنی بر کار
۴. فعالیت‌های توسعه‌ای رسمی و غیر رسمی.

برخی از پژوهشگران یک استراتژی ۷۰:۲۰:۱۰ را مطرح کرده‌اند که در آن ۷۰ درصد توسعه استعداد از طریق فعالیت‌های کاری، ۲۰ درصد از طریق روابط و ۱۰ درصد از طریق فعالیت‌های توسعه‌ای رسمی انجام می‌شود. اگرچه چنین چارچوبی بسیار مشهور است ولی به ندرت در یک روش نظام‌مند قابل اجرا است. این مدل بیش از حد سطح بالاست، چرا که نه راهنمایی دقیق و مفصلی ارائه می‌دهد و نه درس‌های فراگرفته از هر تجربه را مشخص می‌کند. وایلد در سال ۲۰۱۰ بیان می‌کند که این مدل، نقش تجربه را در توسعه استعداد بسیار پررنگ می‌بیند و ارزش یادگیری از دیگران را نادیده می‌گیرد. دی نیز در سال ۲۰۱۰، دشواری‌های یادگیری از تجارب را مطرح می‌کند و دیگر پژوهشگران تمایل به عقب‌نشینی به رده ۱۰ درصد را دارند که پس از آن ۷۰ درصد می‌شود. از این رو، حقیقت این است که اکثر فعالیت‌های توسعه استعداد متمرکز بر رده ۱۰ درصد هستند.

برنامه‌های توسعه استعداد رسمی. برنامه‌های رسمی توسعه استعداد، مجموعه وسیعی از استراتژی‌ها را همچون برنامه‌های توسعه مفهومی و مبتنی بر مهارت، برنامه‌های توسعه رشد شخصی، اقدامات توسعه‌ای مبتنی بر بازخورد و اقدامات توسعه‌ای اقدام محور پوشش می‌دهند. اکثریت برنامه‌های رسمی به منظور ارتقای مهارت‌ها و رفتارهای عمومی طراحی شده‌اند. گروه هدف این نوع برنامه‌ها معمولاً مدیران ارشد و میانی و گروه‌های با استعداد فنی/حرفه‌ای هستند. اقدامات یادگیری عملی معمولاً برای گروه‌های مدیریتی است و به منظور ارتقای شایستگی‌های عمومی همچون کار تیمی، حل مساله و آگاهی استراتژیک طراحی شده‌اند. تحقیق بر روی این دسته از استراتژی‌های توسعه‌ای، ترکیبی است و این تحقیق در استقرار آنچه که منجر به ارتقای اثربخشی و پتانسیل استعداد می‌شود، با شکست رو به رو شده است.

**اقدامات توسعه استعداد مبتنی بر روابط**

روابط بطور قابل توجهی در مرکز فرایندهای توسعه استعداد مورد توجه قرار گرفته است . مهم ترین روابط مورد توجه عبارت است از : روابط همکاران، رهبران ارشد، مشتریان و تأمین کنندگان. این روابط در بستر توسعه استعداد بدلیل آنکه به کارکنان با استعداد در مشاهده دیدگاه های جدید و درک عمیقتر مسائل کمک می کنند، مهم تلقی می شوند. روابط توسعه ای توسط هیگینز و کرام در سال ۲۰۰۱ بعنوان روابطی درک می شوند که در آن فرد ، نگرش و اقدام فعالانه ای را در جهت پیشبرد حرفه ای فرد دیگر برعهده می گیرد . این روابط تنوعی از کارکردهای توسعه ای از قبیل حمایت، مربیگری، ارشادگری، حمایت روانی- اجتماعی و مشاوره حرفه ای را ارائه می دهند . روابط توسعه ای بطور قابل توجهی در توسعه نیروهای با استعداد بکار گرفته می شود. استراتژی های روابط توسعه ای، ارائه دهنده مجموعه ای از چالش های مهم برای سازمان ها هستند : پیدا کردن تعداد مناسبی از افرادی که توانایی انجام نقش هایی چون مربی یا ارشادگر، مسائل خاص جنسیتی به هنگام تطبیق دادن ارشادگران و ارشادجویان را دارند. هیگینز و همکارانش در سال ۲۰۱۰ اذعان داشتند که ایفای نقش خوشبینی در توضیح و تشریح ساختار و کیفیت شبکه های توسعه ای افراد ممکن است مهم تلقی شود. لامباردوسی و کیسی (۲۰۰۸) بیان میکنند که فرایندهای توسعه استعداد شامل یک تعامل تکراری میان فعالیت های یادگیری طراح محور، تعامل فعالیت های فراگیر محور با دیگران و عمل فراگیر و پردازش شناخت می شود . آنها استراتژی توسعه استعداد مهم را می دانند چرا که توسعه در بستر و زمینه رخ می دهد و یادگیری در کار فراگیران تعبیه شده است.

### استفاده از شغل بعنوان مبنایی برای توسعه

شغل بیانگر منبع اولیه توسعه است و جنبه های مختلف آن را نشان می دهد . ویلسون و همکارانش (۲۰۱۱) بیان می کنند که شغل ارائه دهنده ۵ فرصت توسعه ای قابل توجه است : کارفرمایان و مقامات مافوق، موقعیت های گردش، افزایش دامنه کار، حرکت های افقی کار و اقداماتی جدید ه مچون انجام یک وظیفه ارتجاعی، اجرای تغییر و تدوین فعالیتی جدید . این تجارب مبتنی بر کار می بایست مجموعه ای از الزامات طراحی را جهت موثر بودن، محقق سازد. وظایف شغلی باید بی ثباتی بالا و توان موفق شدن را دارا باشند، این وظایف بایستی دربردارنده برخی از تاثیرات میان کارکردی باشند، فراگیران را خارج از محدوده راحتی و آسایش قرار دهند و یکی از اجزای مهم استراتژیک و توانایی سروکار داشتن با کارفرمایان مختلف را دارا باشند. تجارب شغلی غالباً بعنوان استراتژی های توسعه استعداد در نظر گرفته می شوند . این

تجارب بعنوان فرصت ه ایی برای دستیابی به کار انجام شده دیده می شوند و طرز فکر مدیران اصلی ممکن است ضد توسعه باشد. این تجارب نیازمند سطح قابل توجهی از اعتماد به نفس در یادگیرنده است و جو و فرهنگ سازمانی ممکن است منجر به رسمیت شناخته شدن فعالیت های شغلی بعنوان فرصت های توسعه ای نشود.

### **فرصت های رسمی و غیر رسمی توسعه استعداد**

تمامی متون توسعه استعداد بر استراتژی های رسمی توسعه تاکید می کنند ولی ریلین (۱۹۹۸) بیان می کند که باید این تفکر سنتی را به چالش کشاند. ماهیت اقتضایی کار در سازمان ها بیان می کند که استراتژی های توسعه استعداد باید بر استراتژی های رسمی و غیر رسمی تاکید کنند. مارسیک و واتکینز در سال ۲۰۰۱ به ذکر برخی از تفاوت های میان توسعه غیر رسمی، اتفاقی و ضمنی اشاره کرده اند. توسعه غیر رسمی برنامه ریزی نشده، موقتی است و همراه با نتایجی غیر مشخص است. توسعه غیر رسمی معمولاً، تجربی است. توسعه اتفاقی، غیر عمدی (ناخواسته) و حاصل دیگر فعالیت ها می باشد. مارسیک و واتکینز، توسعه اتفاقی را بعنوان زیرشاخه ای از یادگیری غیر رسمی می بینند. توسعه ضمنی شامل نوعی از یادگیری است که خارج از تلاش های آگاهانه افراد برای یادگیری رخ می دهد. اروت در سال ۲۰۰۴ بیان کرد که توسعه ضمنی نوعی از توسعه است که بدون آگاهی یا دانش روشن و صریح رخ می دهد. سادلر- اسمیت در سال ۲۰۰۶ بیان کرد که بطور کلی توسعه ضمنی، معادل یادگیری اتفاقی است. یادگیری غیر رسمی از نظر نتایج یادگیری، ساختار یافته است و یک توسعه ارادی در نظر گرفته می شود. بیلت (۲۰۰۱) بر این باور است که هیچ چیزی همچون یادگیری غیر رسمی وجود ندارد بدلیل آنکه هر آنچه مردم انجام می دهند، به یادگیری منجر خواهد شد. با افزایش تاکید بر دیدگاه سرمایه اجتماعی و فرایندهای یادگیری مشارکتی، فرایندهای غیر رسمی توسعه استعداد بیشتر مورد استفاده و پژوهش قرار خواهد گرفت.

### **برخی از نتایج تجربی و راه هایی (پیشنهادهایی) برای انجام پژوهش های آتی**

براساس بررسی های انجام شده در زمینه توسعه استعداد، مجموعه ای از نتایج تجربی قابل تصور است. توسعه استعداد یک مفهوم در حال رشد و در حال تحقیق و پژوهش است. این مساله بعنوان یک جزء کلیدی توسعه استعداد شناخته می شود و به نوبه خود یکی از مهم ترین چالش های پیش روی سازمان های امروزی است. همچنین درجه ای از شک و تردید وجود دارد که آیا توسعه استعداد از یادگیری و بهسازی متفاوت است و یا اینکه آیا توسعه استعداد

بیانگر یک تغییر پارادایمی مهم از نظر شیوه ای است که یادگیری و بهسازی در سازمان ها درک و فهم می شوند. از نظر ما حوزه و قلمرویی در مفهوم توسعه استعداد وجود دارد. توسعه استعداد مجموعه ای از سوالاتی مهم را در مورد افرادی که بایستی توسعه داده شوند، سطح و شیوه توسعه آنها مطرح می کند. این سوالات بیانگر سوالاتی اساسی هستند که ما در این مقاله مدنظر قرار داده ایم و از طریق بررسی آن ها در برخی موارد، مهم ترین دستاوردهای تجربی ارائه داده ایم. این به مجموعه ای از نتایج و شیوه هایی مفید برای پژوهش های آینده اشاره می کند.

### **تمرکز صرف بر استعداد استراتژیکی**

در حال حاضر بسیاری از مقالات بر مدیریت استعداد تاکید دارند تا از این طریق توسعه استراتژیک یا استعداد محوری را بعنوان مساله مهم توسعه استعداد در نظر بگیرند. استراتژی های توسعه استعداد را می توان بعنوان جزء کلیدی مجموعه فعالیت های کاری با عملکرد بالا در نظر گرفت که با عملکرد سازمانی برتر همراه شده است. مساله مهم در این زمینه متوجه شیوه ای است که فرایندهای توسعه استعداد به اجرا در می آیند و شیوه ارتباط دادن آن ها با سازمان ها است. فقط حضور و وجود فرایندهای توسعه استعداد مهم نیست. لازم است که فرایندهای توسعه استعداد با استراتژی های کسب و کار یکپارچه و ادغام شود. مباحث قابل توجهی در مورد محاسن و معایب رویکردهای جامع و انحصاری نسبت به توسعه استعداد وجود دارد و می توان تاثیر این دو رویکرد عمومی را بر عملکرد کسب و کار و مشارکت کارکنانی که در رویکرد انحصاری در نظر گرفته نشده اند، کاملاً درک کرد.

### **تغییر به سوی خصوصی سازی و شخصی سازی**

مفهوم الگوی واحد یک اندازه در تمامی رویکردهای مورد توجه در توسعه استعداد، ناکارآمد در نظر گرفته شده اند. تاکید قوی بر خصوصی سازی استراتژی های توسعه استعداد در جهت تحقق نیازهای افراد وجود دارد. این استراتژی های توسعه استعداد باید نیازها، سبک های یادگیری و اولویت های کاری افراد را مورد توجه قرار دهند. بنابراین فرایندهای توسعه استعداد باید کم تر تجویزی باشد و بیشتر نیازهای استعدادی افراد را مورد توجه قرار دهد. این استراتژی اهمیت یک سرمایه گذاری بزرگ در فرایندهای توسعه استعداد را برای سازمان ها نشان می دهد. این سرمایه گذاری، تاکید قابل توجهی را بر فرایندهای اثربخش سنجش استعداد و استفاده از اطلاعات ایجاد شده در جهت انتخاب مناسبترین استراتژی های توسعه استعداد را

مطرح می کند . خصوصی سازی و شخصی سازی این استراتژی ها، ارزش فرایندهای برنامه ریزی توسعه فردی و طراحی راه های توسعه ای متناسب با نیازهای کنونی و آینده فراگیران را بیان می کند. پژوهش های اندکی در زمینه نحوه کار این استراتژی های خصوصی سازی و شخصی سازی شده و انواع معماری های توسعه استعداد مورد نیاز برای حمایت از آن ها، وجود دارد.

### **تغییر از توسعه تجویزی به توسعه خود راهبر**

تغییر توجه به فرد در فعالیت های برنامه ریزی و اجرای توسعه به شدت وجود دارد . کانون تصمیم گیری به فرد برای اتخاذ تصمیماتی آگاهانه پیرامون توسعه ، منتقل شده است. فعالیت های توسعه استعداد خود راهبر، ضرورت توجه به بینش، خودآگاهی، اعتماد به نفس و پشتکار فراگیر را مطرح می سازند. همچنین این فعالیت ها سوالاتی را در مورد ثبات توسعه افراد طرح می کنند. چالش های قابل توجهی برای سازمان ها در جهت تدوین و توسعه فناوری هایی برای حمایت از توسعه خودراهبر وجود دارد. همچنین چالش هایی در ارتباط دادن فعالیت های خود توسعه ای برای تحقق اهداف سازمانی وجود دارد. مفاهیم یادگیری خود راه بر ، بیانگر ارزش عمومی رویکردهای عملی نسبت به توسعه استعداد و این مفهوم که استعداد از طریق فعالیت های ساختاری کارکنان سازمان دهی شده است، می باشد. در حقیقت، شکافی مهم در درک ما نسبت به ویژگی های که تسهیل کننده یادگیری خود راهبر است، ماهیت رفتار خود توسعه ای و تاثیر عوامل گروهی و سازمانی که تسهیل کننده خودتوسعه ای در زمینه توسعه استعداد است، وجود دارد.

### **فرایندهای مستمر، به موقع و ترکیبی توسعه استعداد**

تقاضای مستمر و مداومی نسبت به فرایندهای توسعه استعداد و نتایجی که این فرایندها برای انعطاف پذیری و به دور از کلاس درس بودن، نیاز خواهند داشت، وجود دارد . توسعه استعداد باید به موقع ارائه شود. این امر موجب می شود که فرایندهای توسعه استعداد بر ارائه یادگیری و آموزش بصورت بخش های کوچک تاکید نمایند. این به معنای دسترسی سریع به توسعه است . این امر منجر به افزایش تاکتیک بر استفاده از منابع آنلاین و معرفی بهترین و مناسبترین استراتژی یادگیری به فراگیران با توجه به زمانی که آنها برای یادگیری دارند، می شود. یادگیری ترکیبی که تلفیقی از یادگیری رسمی و غیر رسمی است، چالشی مهم برای سازمان ها می

باشد. برخی از سازمانها بیان می کنند که از رویکرد ۱۰:۲۰:۷۰ بهره می برند و هنوز تأکیدی قوی بر کلاس درس وجود دارد. مرزهای کاری و غیر کاری بر اثر فلسفه ۲۴/۷ مبنی بر دسترسی به منابع توسعه استعداد، مهم و تیره است. فناوری به میزان قابل ملاحظه ای ابزاری برای فراهم آوردن امکان این دسترسی است هرچند که نکات یادگیری بسیاری در مورد اثربخشی استراتژی های توسعه ای آنلاین (برخط) وجود دارد.

جدول ۱ برخی از مسائلی که در زمینه توسعه استعداد در سازمان ها شایان ذکر است را مختصراً نشان می دهد:

سوالات اساسی	بعد/ جزء
<p>چه چیزی باعث می شود که یک سازمان کارکنان خاص خود را بعنوان افراد ی با استعداد معرفی کند؟</p> <p>آیا سازمان توسعه استعداد را در سطحی وسیع تشویق می کند یا در سطحی محدود؟</p> <p>آیا استعداد ذاتی است یا قابل توسعه؟</p> <p>آیا سازمان به ارتقای استعداد باور دارد؟</p>	<p>تعریف استعداد برای توسعه استعداد</p>
<p>آیا فرایند توسعه استعداد باید متمرکز بر شایستگی های عمومی باشد یا فنی و یا هر دو؟</p> <p>چه زمانی سازمان باید بر هر دو شایستگی توجه کند؟</p> <p>چگونه باید این دو شایستگی را توسعه داد؟</p> <p>کدام شایستگی ها برای عملکرد، پیشرفت</p>	<p>تمرکز بر شایستگی های عمومی یا فنی و یا هر دو</p>

فردی و حرفه ای مهمتر هستند؟	
چه نیازهایی در فرایند توسعه استعداد در اولویت قرار دارند (نیازهای فردی یا سازمانی)؟ تناسب فعالیت های توسعه سازمانی در مقایسه با فعالیت های توسعه خودراهنبر چگونه است؟	چه افرادی نیازمند توسعه استعداد هستند و چه افرادی مسئول آن هستند
تقاضاهای استراتژی کسب و کار در مورد توسعه چیست؟ بازه زمانی برای توسعه استعداد بویژه استعداد سطح بالا چگونه است؟ چگونه استراتژی های توسعه ای در مدل های سنتی و سریع ترکیب شده اند؟	توسعه سریع یا گام به گام سنتی
نیازهای توسعه استعداد سازمانی چیست؟ اهداف اصلی فرایند توسعه استعداد چیست؟ مدل های شایستگی چگونه مناسب هستند؟ چه سطحی از تجربه و چالش برای دسته های مختلف استعداد مناسب است؟ فرایندهای توسعه استعداد چگونه با فرایندهای انتخاب، ارزیابی و حفظ و نگهداشت در ارتباطند؟ مناسب ترین برنامه های ترکیبی توسعه استعداد برای تحقق اهداف توسعه استعداد کدامند؟ استراتژی های توسعه استعداد خصوصی و شخصی سازی چگونه است؟ آیا معماری توسعه استعداد ارائه دهنده زمان دسترسی است و آیا یادگیری خودراهنبر را تسهیل می کند؟	معماری توسعه استعداد

کمک هایی برای این موضوع خاص

اولین مقاله در این مجموعه مقاله "توانایی کار و مدیریت استعداد: چالش‌هایی برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی" اثر استفان نیلسون و پر-اریک الستروم است. هدف اصلی این مقاله شناسایی ارتباط میان توسعه استعداد و ارتقای توانایی کار است. آن‌ها در این مقاله به بررسی مفهوم استعداد و مشکلات مرتبط با شناسایی آن در قالب سه مفهوم: توانایی کار، دانش و شایستگی پرداختند. نویسندگان این مقاله بر این باورند که توانایی کار، برای عملکرد کارکنان و موفقیت سازمانی حیاتی است. قابلیت فردی کارکنان عبارت است از شایستگی عمومی و شایستگی حرفه‌ای که در ارتباط با یک حرفه و سازمان خاص است. این مفهوم توانایی کار بسیار گسترده‌تر از مفهوم استعداد به تنهایی است اما داشتن استعداد برای کار کردن لازم و ضروری است. نیلسون و الستروم یک مدل سه بعدی از استعداد را مطرح می‌کنند که شامل بعد فردی، بعد نهادی و بعد سازمانی - اجتماعی است.

مقاله بعدی "راه‌های اطلاعاتی برای پیش‌بینی مکانیزم‌های شایستگی در چارچوب مدیریت استعداد" است که توسط لنا سیکانیمی نوشته شده است. این مقاله درصدد شناسایی مفهوم پیش‌بینی شایستگی، نحوه اجرای آن و ارتباطش با توسعه استعداد است. هدف این مقاله بررسی خلل و ابهامی است که در ادبیات پیش‌بینی شایستگی و نظریه‌ها و دیدگاه‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت شایستگی و مدیریت پیش‌بینی برای تدوین یک چارچوب پیش‌بینی شایستگی وجود دارد. این چارچوب، سه راه را برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای استقرار استراتژی، تشخیص تغییرات سریع و فقدان شایستگی‌ها را مطرح می‌کنند. این پژوهش از طریق ارائه دیدگاه‌های جدید در زمینه نحوه بکارگیری فرایندهای پیش‌بینی نظامند در مدیریت استعداد، تاثیر قابل توجهی را بر روی متخصصان توسعه منابع انسانی داشته است. هم‌چنین این پژوهش عامل بالقوه‌ای در مدل سازی راه‌های اطلاعاتی برای مکانیزم پیش‌بینی شایستگی در مدیریت استعداد است.

سومین مقاله در این زمینه "توسعه استعداد مدیریتی: شناسایی ارتباط میان مدیریت استعداد و عملکرد حاصل شده در شرکت‌های چندملیتی" است که توسط مورا شیپان انجام شده است. او در این مقاله یافته‌های یک مطالعه بزرگ شرکت‌های تابعه شرکت‌های چندملیتی اروپا را ارائه می‌دهد که در آن ارتباط میان سرمایه‌گذاری در توسعه مدیران و عملکرد بدست آمده را

مورد بررسی قرار می دهد. نویسندگان بصورتی خاص این مساله را مورد بررسی قرار داده است که آیا ارتباط مثبتی میان سرمایه گذاری در توسعه مدیریت و عملکرد حاصل شده وجود دارد و تا چه میزان بستر ملی واسطه ارتباط میان توسعه مدیریت و عملکرد حاصل شده بوده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سرمایه گذاری در توسعه استعداد در زمینه توسعه گروهی از مدیران صف، بطور معناداری در ارتباط با عملکرد سازمانی بدست آمده است. همچنین بافت و بستر ملی که در آن این سرمایه گذاری انجام می شود، بر بازده های موجود تاثیرگذار است. این مقاله با توجه به شرایط اقتصادی کنونی، در بردارنده نتایج مهمی برای مسائل بودجه ای سازمانی است و بیانگر آن است که سرمایه گذاری مستمر در مدیریت استعداد، برای مزیت رقابتی پایدار لازم و ضروری است.

چهارمین مقاله در مورد "فعالیت های توسعه منابع انسانی و مدیریت استعداد در شرکت هایی با نام تجاری کارفرما" است که توسط دیمیتری کاپروو و النا زاویالووا نوشته شده است. این مقاله استفاده از فعالیت های مدیریت و توسعه استعداد برای اهداف کارکنان با نام تجاری را مورد بررسی قرار می دهد. آنها نام تجاری را بعنوان ویژگی های کیفی شرکت استخدامی معرفی می کند که برای مخاطبان جذاب است (کارکنان کنونی، دیدگاه کارکنان، رقبا و واسطه ها). آن ها بر این باورند که این ویژگی های کیفی از مزایای مادی (اقتصادی) و غیر مادی (روانی و نمادین) تشکیل شده است که یک شرکت را در بازار متمایز می کنند. نام تجاری کارفرما بعنوان یک استراتژی و بعنوان مجموعه ای از فعالیت های توسعه منابع انسانی مطرح شده است که مجهز به مدیریت و هدایت هویت سازمانی از طریق ایجاد یک تصور مثبت از سازمان بعنوان یک کارفرمای مطلوب و متمایز است. این نویسندگان براین باورند که:

- ویژگی های سازمانی و اقتصادی سیستم های توسعه منابع انسانی شرکت هایی با نام تجاری کارفرما متفاوت از ویژگی های سازمانی و اقتصادی سیستم های توسعه منابع انسانی شرکت هایی بدون نام تجاری کارفرما است.
- نام تجاری کارفرما می تواند یک عامل اصلی در جذب استعدادها در شرکت باشد.

نتایج نشان داد که شرکت هایی که دارای نام تجاری کارفرما هستند، ترک خدمت کمتری دارند و بیشتر در فعالیت های آموزش و بهسازی سرمایه گذاری می کنند . همچنین مجموعه ای از ویژگی های کیفی مثبت برای این شرکت ها شناخته شده است که می تواند روابط نیروی کار و فرهنگ سازمانی را از قبیل فعالیت های مشارکت، ارتباطات، آموزش و بهسازی، پاداش و انتخاب و استخدام را ارتقا دهد . همچنین نتایج حاکی از آن است که این شرکت ها نه تنها جذب استعداد قوی تری را بدست می آورند بلکه مزایای اقتصادی خاصی را برای سازمان به همراه دارند همچون انتظارات حقوق و دستمزد پایینتری در این شرکت ها در مقایسه با شرکت های بدون نام تجاری کارفرما وجود دارد . این یافته ها شواهدی مبنی بر حمایت از مزایای سرمایه گذاری در شرکت های با نام تجاری کارفرما از طریق توسعه منابع انسانی و فعالیت های مدیریت استعداد را ارائه می دهد به علاوه این نتایج بیان می کنند که چگونه می توان این شرکت ها را بصورتی مثبت تاسیس نمود.

مقاله آخر یک مطالعه موردی در مورد "توسعه استعداد قومی در مدیریت مالی ملی هند" است که توسط فولک گلاسترا و ماثا میرمن انجام شده است . هدف اصلی این پژوهش، گزارش یافته های یک مطالعه موردی است که توسعه اقلیت های قومی در درون مدیریت مالی ملی هند و شیوه ای که براساس آن می توان دستیابی به اهداف متنوع سازمانی در یک بستر مدیریت استعداد را دریافت را شناسایی می کند . یافته های نویسندگان این مقاله حاکی از شناسایی عوامل اصلی موفقیت در متون است بعنوان مثال تعهد سطح بالا و ادغام استراتژیک، جنبه های ناکافی است . یکی از موارد قابل توجه، نبود مسائل و مشکلاتی در شکلگیری استراتژی های متنوع، همترازی سازمانی افراد سازمانی، انسجام استراتژیک و فرهنگ سازمانی است . یافته های این پژوهش گویای آن است که اقدامات و فعالیت های مورد هدف مدیریت استعداد در پرورش دادن تنوع قومی در توسعه استعداد، نیازمند نوعی آگاهی خاص در شرایط فرهنگی و سازمانی و فعالیت های استاندارد توسعه استعداد و حرفه است . آن ها بر این باورند که پیروی از ادغام و یکپارچه سازی استراتژیک و تعهد مدیریت به تنهایی کافی نیست بلکه تراز سازمانی گسترده تری نیز مورد نیاز است..

منبع: مجله اروپایی آموزش و بهسازی

مقاله إمرالد. عنوان مقاله: طراحی توسعه استعداد: تعریف، هدف، معماری

نویسندگان: توماس این گاراون، رُنا کاربری، آندرو راک.

دوره ۳۶. شماره ۱. صفحات ۵ تا ۲۴

مترجم: فاطمه آقاسی