



## مدل بلوغ مدیریت استعداد

محمد تاج الدین  
tajeddin@yahoo.com

مرجان معالی تفتی  
Marjan.maali@gmail.com

موسسه بین المللی Lore با بیش از دو دهه تجربه، به سازمانهای بین المللی کمک می کند تا تیم رهبری کارآمدی را ایجاد کنند. رویکرد سازمان توسعه رهبران کلاس جهانی بر مبنای درک رقابتی از چگونگی یادگیری افراد موفق و توانایی موسسه برای خلق یادگیری و تجربیات مربیگری است که تاثیر عمیق و سریعی بر اشخاص و سازمانها دارد. در دهه گذشته، شرکت، مشتریان گوناگونی از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر (Fortun 500) داشته است. حدود ۶۰٪ از فعالیتهای شرکت، مربوط به ارائه خدمات بر شرکتهای خارج از آمریکاست و در حال حاضر جزو شرکتهای برتر در حوزه رهبری بین المللی و مؤسسات توسعه حرفه ای است.

کار گیرد. برای ایجاد تعهد، زمان و منابع اهمیت یکسانی دارند. در این مرحله افراد (رهبران) شناسایی شده که به رویای تبدیل ایده به موفقیت تعهد دارند. باید مورد توجه و تقدیر قرار گیرند. آنها باید برای فروش ایده و جلب تعهد و مشارکت دیگران تلاش کنند. با بوجود آمدن این شرایط، ایده می تواند به حقیقت تبدیل شود و عملاً وارد مرحله ابتکارها شویم.

### ● بحران رهبری

افراد (رهبران) شناسایی شده معمولاً با وجود نداشتن تجربه کافی در اجرا، شرایط ریسک رهبری را می پذیرند. این افراد تمایل دارند به طور مستقیم بر همه چیز نظارت داشته یا خود تمام امور را انجام دهند.

### ● بحران خود مختاری (استقلال)

افراد (رهبران) نیرو و افکارشان را به مسیرها و رویه های جدید معطوف می دارند و تصمیماتی می گیرند که متفاوت با شرایط متعارف است. بنابراین اشتباهات رخ می دهد و افراد (رهبران) شناسایی شده از نتایج کسب شده متعجب شده، هراسناک می شوند.

به حد مطلوب برسد مرحله ابتکارها آغاز می شود. برای گذار از مرحله ابتکارها به "مرحله توسعه" نیازمند حل "بحران رهبری" می باشیم.

هنگامی که بحران رهبری حل شود، سیستم مدیریت وارد مرحله بعد، یعنی حرفه ای می شود. در این مرحله سازمانها با بحران خود مختاری (استقلال) روبه رو می شوند که پس از حل این بحران به مرحله آخر یعنی الگو شدن (Best Practice) می رسند، سازمانها برای رسیدن به این مرحله باید بحران کنترل را حل کنند.

آماده شدن برای این بحران به معنای این است که ارزش واقعی مدیریت استعداد در سازمان درک و کل سازمان در این راستا همسو شود.

### تعریف بحران در مدل بلوغ مدیریت استعداد (مدیریت استعداد MM) ● بحران تعهد

یک ایده جدید ایجاد نمی شود و یا اینکه از بین می رود؛ اگر کسی نسبت به آن تعهد نداشته باشد. یک تعهد واقعی به این مفهوم است که فرد خود و یا منابع حیاتی خود را برای پرورش ایده جدید به

مدل بلوغ مدیریت استعداد یک چارچوب تشخیصی و تجویزی است که به سازمانها اجازه می دهد تا وضعیت جاری تلاشهای خود در زمینه مدیریت استعدادها را ارزیابی کرده، آنچه را که باید در عمل برای حرکت به وضعیت برتر انجام دهند شناسایی کرده، برنامه هایی را برای دستیابی به آنها طراحی کنند. مدل بلوغ مدیریت استعداد در راستای ارزیابی تشخیصی و خدمات ارائه شده برای یک نقشه راه موفق مدیریت استعداد در شرکت Lore به کار رفته است.

این مدل مبتنی بر تحقیقات وسیعی است که تئوری سازمانی تکنولوژی و پذیرش نوآوری و سیستمها و رویه های مدیریت استعداد را پوشش می دهد. با استفاده از این تحقیق، این شرکت یک مدل چهار مرحله ای در زمینه سیستم مدیریت استعداد را طراحی ریزی کرده که در جدول (۱) نمایش داده شده است.

در این مدل، گذار از یک گام به گام بالاتر، با بحران ویژه ای همراه است که باید جهت پیشرفت حل شود. نخستین بحران "افزایش تعهد سازمانی" است. هنگامی که تعهد سازمانی

## ● بحران کنترل

با هیچ دستور کاری، راهنما و روشی نمی توان طبیعت انسان ها را برای همیشه در یک چارچوب نگهداشت. افراد (رهبران) شناسایی شده می خواهند به گونه ای باشند که افراد را کنترل کنند (جدول ۱).

در مدل بلوغ مدیریت استعداد، مراحل توسعه سیستم استعداد- از ابتکارها تا الگو شدن- به منظور سازماندهی فعالیتهای نرمال مدیریت استعداد در مرحله توسعه

به کار برده می شوند. در تحقیقات Lore سه عامل موفقیت یک سیستم مدیریت استعداد جامع و فراگیر شناسایی شده اند، این عوامل عبارتند از:

- شرایط حمایت سازمانی،
- استفاده عملی از مدیریت استعداد،
- فعالیتهای مدیریت استعداد،
- در هر یک از این لایه ها مؤلفه های بحرانی وجود دارند که البته باید در سیستم کند.

مدیریت به منظور اثر بخشی بهتر وجود داشته باشند. بنابراین به عنوان مثال در لایه شرایط حمایت سازمانی مؤلفه های رهبری، تطبیق و زیر ساخت تعیین کننده موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان است. مدل Lore نشان می دهد که هر یک از این سه مؤلفه باید از یک مرحله به مرحله بعد به منظور ارتقاء به سیستم مدیریت استعداد به سطوح برتر عملکردی تغییر کند. □

مرحله بلوغ	بحران	شرایط پشتیبانی سازمانی	به کار گیری مدیریت استعداد	فعالیهای مدیریت استعداد
مرحله ۴ بهترین تجربه	کنترل	رهبری: مالکیت کامل و جوابگویی در همه سطوح سازمانی، شامل مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره.	متریک: استاندارد مبتنی بر ارزش	تمرکز: فشار کسب و کار
		انطباق: انطباق با استراتژی کسب و کار، هدفها و مقاصد تقویت شده به وسیله سیستم جبران خدمت (پاداش).	کاربردها: تلاش مدیریت استعداد به عنوان بخشی از خروجی کسب و کار است و به صورت مستمر در کسب و کار رشد می کند.	مؤلفه ها: مجموعه کاملی از مؤلفه های مدیریت استعداد.
		زیر ساخت: یکپارچه با سیستم های IT سازمان و پشتیبانی منابع وسیع شامل تامین وجه.	پذیرش: سراسر سازمان	یکپارچگی: یکپارچه با انجام کسب و کار.
مرحله ۳ حرفه ای شدن	خود مختاری	رهبری: حوزه منابع انسانی، فعالیتهای اجرایی، مالکیت و پاسخگویی در بیشترین سطوح سازمانی.	متریک: فعالیت، تعهد و نتایج	تمرکز: مدیریت استعداد.
		انطباق: انطباق با استراتژی کسب و کار، بهبود سیستم برای انطباق با نیازهای کسب و کار.	کاربردها: داده های مدیریت استعداد، اطمینان ایجاد می کند که فعالیتهای مدیریت استعداد نیازهای کسب و کار را شناسایی می کند.	مؤلفه ها: اغلب مؤلفه ها مدیریت استعداد استاندارد.
		زیر ساخت: مجموعه ای از سیستم های IT برای مدیریت استعداد، اختصاص سطح مقتضی از پشتیبانی منابع.	پذیرش: بیشتر واحد های سازمان، ویژگی ها	یکپارچگی: فعالیتهای مرتبط بوده و یکپارچگی با اجرای کسب و کار آغاز شده است.
مرحله ۲ توسعه	رهبری	رهبری: حوزه منابع انسانی، بعضی حمایت های اجرایی، بعضی از بخشهای سازمان.	متریک: فعالیت، تعهد	تمرکز: توسعه مدیریت استعداد (توسعه مؤلفه های جدید مدیریت استعداد).
		انطباق: انطباق با بخشی از استراتژی کسب و کار یا با برخی از واحد های کسب و کار.	کاربردها: جمع آوری داده های مدیریت استعداد برای شناسایی و هدف گیری موضوعات موضعی و یا تاکتیکی	مؤلفه ها: چندین مؤلفه مدیریت استعداد.
		زیر ساخت: IT و کاربردهای آن، پشتیبانی از منابع.	پذیرش: بعضی واحد های سازمان، ویژگی	یکپارچگی: اغلب فقط بر روی فعالیتهای تایید شده، ممکن است بعضی فعالیتهای مرتبط به هم باشند.
مرحله ۱ ابتکارهای جدید	تعهد	رهبری: حوزه منابع انسانی، مالک برنامه	متریک: فعالیتهای مقدماتی	تمرکز: انتقال فعالیت مدیریت استعداد.
		انطباق: انطباق کم، ممکن است برنامه ها و فعالیتهای خیلی قابل توجه نباشند.	کاربردها: جمع آوری داده ها برای شناسایی و هدف گیری موضوعات موضعی	مؤلفه ها: یک یا چند تا از مؤلفه ها.
		زیر ساخت: IT در حد بسیار اندک، فقط برنامه پشتیبانی منابع.	پذیرش: فقط قبول کنندگان اولیه	یکپارچگی: عدم یکپارچگی، یا یکپارچگی بسیار کم یا احتمالاً تاکید فقط بر فعالیتهای.