

بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی کارکنان دولت در پرتو نیازسنجی آموزشی و مدیریت استعداد آنان

علی اصغر پورعزت^۱، علی محمدزاده^۲

چکیده:

کارکنان دولت، سرمایه مهم بوروکراسی و اداره بوده، ظرفیت اجرای خطمشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. معمولاً با بهبود مدیریت منابع انسانی، ظرفیت اجرای خطمشی در سازمان بهبود یابد. در میان منابع انسانی، استعدادها و نخبگان شأنی متمایز دارند. راهبرد مدیریت استعداد، شامل مؤلفه‌هایی است چون مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، جو و فرهنگ باز و ارتباطات مؤثر. پرورش کارکنان، برای به-روزرسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان، در نظر گرفته شده است. چه بسا یک فرد مستعد بتواند جریان‌ساز بهبود مستمر عملکرد یک سازمان باشد. مدیریت استعداد مشتمل سنجش استعداد و سپس نیازسنجی آموزشی و برنامه‌ریزی آموزش است. در این مقاله تلاش شده است تا مدلی برای بهبود مستمر برنامه‌های آموزشی کارکنان دولت ارائه گردد تا فراگرد مدیریت استعداد، در مسیر بهبود و تعالی پایدار قرار گیرد.

واژگان کلیدی: نیازسنجی آموزشی، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی آموزش، کارکنان دولت

^۱. استاد مدیریت دولتی دانشگاه تهران pourezzat@ut.ac.ir

^۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران amohammadzadeh@ut.ac.ir

مقدمه

کارکنان دولت نقش بسیار مهمی در روند توسعه و بهبود عملکرد سیستم‌های اداری دارند. آن‌ها قوانین و خط‌مشی‌های عمومی را اجرا می‌کنند و برنامه‌های توسعه کشور را عملیاتی می‌سازند. در میان منابع انسانی، استعدادها، وضعیتی ممتاز و تعیین کننده دارند. آن‌ها می‌توانند جریان‌ساز باشند و مدار توسعه را به چرخش درآورند و سازمان‌های دولتی را در مسیر بهبود مستمر قرار دهند. بسیاری از مدیران شرکت‌ها، بهبود استعدادها را عامل اصلی و شاهراه تحقق چشم‌انداز شرکت خود می‌دانند. وابستگی موفقیت سازمان‌ها به استعدادها طی سال‌های گذشته افزایش یافته است؛ بطوریکه در سال ۱۹۰۰ فقط ۱۷ درصد از مشاغل به کارکنان دانشی یا مستعد نیاز داشتند؛ در حالی که امروز این رقم به بیش از ۶۰ درصد رسیده است (Michaels et al, 2001: 3-5).

مدیریت استعداد، مفهومی نسبتاً جدید است که برای اولین بار در کتاب "جنگ برای استعداد"، توسط تیمی از شرکت مک‌کنزی^۳ در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد. فیشمن^۴، با تأمل بر رقابت سازمان‌های کوچک و بزرگ در سال‌های پس از ۱۹۹۰ برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش‌ترین افراد، مدیریت استعداد را راه آماده‌سازی سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌های آینده می‌داند (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰: ۹۶). همچنین در نتایج یک مطالعه سالانه در سال ۱۹۹۸ توسط تیمی از مک‌کنزی درباره ۶۰۰۰ نفر از مدیران در ۷۷ شرکت، پیش‌بینی شد که مهم‌ترین منابع سازمان‌ها در سال ۲۰۱۸، کارکنان مستعد آن سازمان‌ها خواهند بود (Fishman, 1998). از یک نگاه، مدیریت استعداد تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد و بسیاری از اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد؛ از جذب گرفته تا انتخاب، آموزش و ارزشیابی عملکرد استعدادها. مدیریت استعداد از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان، بر توسعه شایستگی‌ها تمرکز دارد. مطابق این تعریف، مدیریت استعدادها به معنای پرکردن همه مشاغل سازمان با استعدادها است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۳۵).



راهبرد مدیریت استعداد، شامل مؤلفه‌هایی است چون مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش و قدردانی، جو و فرهنگ باز و ارتباطات مؤثر. پرورش کارکنان، برای به‌روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان، در نظر گرفته شده است. پژوهش‌های انجام شده پیشین، ثابت کرده‌اند که حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها را به شدت کاهش می‌-

3 . McKinsey

4 . Fishman

دهد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان مستعد، ایجاد فرصت‌هایی برای آنان است تا بتوانند مهارت‌های جدید را آموخته و توانایی‌های خود را پرورش دهند (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۵). به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد افراد مستعد، راهبردهای توسعه و بهسازی^۵ نیز باید بسیار خاص و ویژه باشند. در بحث از بهسازی استعدادها، مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیرانند که باید درک نمایند که چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۲).

در میان کارکنان دولت، برخی به منزله استعداد و نخبه، شناسایی می‌شوند. هنگام طراحی مدل شایستگی، جایگاه نخبگی، جایگاه ممتازی است که آینده‌سازان را تحت تأثیر قرار داده، می‌تواند آینده‌پرداز بوده، سازمان را در مسیر بهبود مستمر قرار دهد. از نگاه راثول^۶ افراد مستعد سازمان می‌توانند تا ۲۰ برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشند؛ در نتیجه، سرمایه‌گذاری درباره آن‌ها ممکن است فواید فراوانی نصیب سازمان کند. اهمیت مدیریت استعداد، به حدی است که به اعتقاد برخی از کارشناسان، اهمیت بحران اقتصاد جهانی و بحران بیکاری، از اهمیت مدیریت استعداد کمتر است. حتی گاهی گفته می‌شود که باید با حداکثر توان تلاش شود تا کارکنان با استعداد، در موقعیت راهبردی قرار بگیرند (جواهری‌زاده، ۱۳۹۲: ۴).



براساس یک مطالعه، بیش از ۷۰٪ مدیران اجرایی، عدم دسترسی به افراد برخوردار از مهارت‌ها و قابلیت‌های کافی را به منزله یک تهدید اصلی چشم انداز رشد سازمان‌های خود قلمداد کرده‌اند (Collings & et al., 2019: 3).

توان‌افزایی^۷ و انواع روش‌های آن

فرهنگ انگلیسی آکسفورد، توان‌افزایی^۸ را این چنین تعریف می‌کند: توان‌افزایی، دال بر اعطای قدرت یا اختیار به کسی است تا بتواند چیزی را انجام دهد. واژه توانمندی، به درگیرسازی کارکنان اشاره دارد که از دهه ۹۰-۱۹۸۰ میلادی رایج شده است. البته توان‌افزایی فقط دال بر اعطای اختیار به کارکنان نیست؛ بلکه بر فراگیری دانش، مهارت و تقویت انگیزه و بهبود عملکرد نیز تأکید دارد (خلج، ۱۳۸۸: ۱۳).

5. Development and improvement

6. Rothwell

7. Empowerment

^۸ به باور رضایی‌نژاد، توانمندسازی به نادرستی در ادبیات علمی رایج شده است. از نگاه ایشان، ترجمه صحیح Empowerment، توان‌افزایی است؛ زیرا مصدر "ساختن" موقعی به کار می‌رود که بخواهیم چیزی را از صفر بسازیم؛ در حالی که معمولاً کارکنان موجود نیز از حداقلی از شایستگی‌ها برخوردارند و سیستم توسعه و بهسازی منابع انسانی، باید بتواند این شایستگی‌ها را ارتقا دهد.

بررسی اسناد بالادستی در باره توان افزایش کارکنان دولت، نشان می‌دهد که توسعه کارکنان و مدیران، هدفی مهم و اجتناب‌ناپذیر بوده و سازمان‌ها و خود افراد، مسئولیت این مهم را برعهده دارند.

جدول ۱: توجه اسناد بالادستی به توان افزایش منابع انسانی

| سند | ماده/ تبصره | متن |
|---|---------------|--|
| سیاست‌های کلی نظام اداری | ماده ۵ | ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقاء سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان |
| | ماده ۵۶ | سازمان موظف است برنامه‌ها و سامانه‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران، متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقاء مدیران را منوط به طی دوره‌های ذیربط نماید. |
| | ماده ۵۸ | سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به‌گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآگرد آموزش تامین نماید؛ به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد تا از حداقل سرانه ساعت آموزشی، براساس مقررات مربوط در هر سال، برخوردار گردند. |
| قانون مدیریت خدمات کشوری | ماده ۵۹ | دستگاه‌های اجرایی مکلفند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند. |
| | تبصره ماده ۵۹ | دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در قالب برنامه‌های آموزشی مصوب برای اجرای دوره‌های آموزشی مورد نیاز خود، با معاونت‌ها و موسسات آموزش عالی، انعقاد قرارداد نمایند. همچنین دستگاه‌های مزبور می‌توانند کلیه مراحل طراحی، اجراء و ارزشیابی دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی خود را به موسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی دولتی و غیردولتی که صلاحیت فنی و تخصصی آنها به تایید سازمان رسیده باشد، واگذار نمایند. |
| | ماده ۶۲ | کارمندان موظفند همواره برای توان افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرایی، شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجراء خواهند گذارد. |
| مصوبه شورای عالی اداری درباره برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی | ماده ۲ | تلاش برای ایجاد زمینه مناسب به منظور تحقق اصل دانش‌گرایی، شایسته سالاری و حرفه‌ای‌گرایی، مبتنی بر اخلاق اسلامی، در نصب و ارتقای مدیران و همچنین فراهم نمودن ساز و کارهای مناسب برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارمندان مستعد برای احراز پست‌های مدیریت حرفه‌ای. |

بسیاری از مدیران بر این باورند که «توسعه یعنی آموزش کلاسیک»؛ درحالیکه آموزش کلاسیک فقط یکی از راه‌های توسعه است. توسعه معمولاً از طریق طی مسیر شغلی، مربیگری^۹ و مرشدی^{۱۰} نیز صورت می‌گیرد (Michael et al, 2001:4). با بررسی ادبیات علمی، ملاحظه می‌شود که سردرگمی زیادی در درک معنای واژه‌های مربیگری، مرشدی و مشاوره^{۱۱} وجود دارد (Majboor, 2007:2). شاید بتوان گفت که در آینده باید از سایر ظرفیت‌های آموزشی، بیشتر استفاده شود.

الف) آموزش

آموزش یکی از کارکردهای مهم منابع انسانی است. سازمان‌های قرن حاضر، مجبورند برای بقا، دائماً دانش، مهارت و توانایی کارکنان خود را به روز رسانده و تقویت کنند. آموزش فعالیتی دو جانبه است که هم برای سازمان سودمند است و هم برای کارمند. آموزش را می‌توان به منزله فراگرد کسب توانایی یا نگهداری و حفظ توانایی موجود، مدنظر قرار داد. اساساً آموزش در بخش‌های گوناگون در صدد تدارک تجربیاتی است تا رفتار کارکنان را در قلمروهای مهارت‌ها، دانش و نگرش، توسعه دهد و بهبود ببخشد. سیستم‌های آموزش و توسعه نیز با هدف بهبود مهارت‌ها و دانش موردنیاز برای موفقیت در عملکرد شغلی، طراحی می‌شوند. اگرچه همیشه این سیستم‌ها با مدل‌های شایستگی پیوند نخورده‌اند اما با این مدل‌ها مرتبط‌اند. در سال‌های اخیر، در عرصه جهانی تغییرات معنادار و گسترده‌ای در حوزه آموزش اتفاق افتاده است؛ به طوری که می‌توان از این تغییرات به منزله نوعی تغییر رویکرد از آموزش^{۱۲} به یادگیری^{۱۳} نام برد. یکی از مباحثی که در تغییر رویکرد از آموزش به یادگیری تأثیرگذار بوده و اهمیت زیادی دارد؛ پرداختن به دلایل ایجاد این تغییر رویکرد است. با توجه به جنبه‌های گوناگون و ابعاد متفاوت فراگرد یادگیری، می‌توان دلایل متعددی را برای این شرایط نام برد:

یک- در نظر گرفتن و ملاحظه و کاربرد سبک‌های متنوع آموزش کارکنان در فراگرد یادگیری؛

دو- توجه به انشعاب‌های متعدد در حوزه‌های دانشی؛

سه- ملاحظه ویژگی‌های خاص نسل جدید کارکنان؛

چهار- در نظر گرفتن شکل‌های جدید در عرصه ارائه دانش؛

پنج- توجه به هزینه‌های بالای مدیریتی و تجهیزاتی برای آموزش‌های سازمانی و سرمایه‌گذاری‌های فراوان در این بخش؛
شش- ایجاد روش‌های آموزش و یادگیری، جهت پرهیز از محدودیت‌های آموزش (یکی از بندهای مندرج در استاندارد ۱۰۰۱۵) با استفاده از روش‌های نوین آموزش و بهسازی (فتحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۴۵).

9 . Coaching
10 . Mentoring
11 . Counseling
12 . Training
13 . Learning

جدول ۲: مقایسه دو رویکرد آموزش و یادگیری (بر اساس: فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۴۵)

| ردیف | حوزه‌های اصلی مقایسه | رویکرد آموزش | رویکرد یادگیری |
|------|----------------------|--------------|------------------------------|
| ۱ | بنیان روش آموزش | معلم محور | کار محور |
| ۲ | مدیریت فراگرد | دگر رهبری | خود رهبری در یادگیری |
| ۳ | هدف | رفتار مطلوب | یادگیری در حد تربیت رشدیافته |

ب- مربیگری^{۱۴}

مربیگری فراگردی است که در آن، افراد مهارت‌ها^{۱۵}، توانمندی‌ها^{۱۶} و دانش^{۱۷} مورد نیاز را برای توسعه حرفه‌ای خود و اثرگذاری بیشتر در شغل خود کسب می‌کنند. مربی، از طریق آموزش در حین کار^{۱۸}، به توان‌افزایی کارکنان می‌پردازد. البته او باید علاوه بر این وظیفه، به منزله یک الگو عمل کند تا استانداردهای کاری و عملکردی ارتقاء یابند. همچنین او باید فرهنگ و جو سازمانی را به نحوی هدایت نماید که کارکنان از انگیزه لازم و کافی برای کار برخوردار گشته، عملکرد مطلوبی ارائه نمایند. همچنین باید انتظارات سازمان، اهداف و مأموریت‌های آن، به صورت واضح از سوی مربی به کارکنان ارائه شود و دست‌کم سه تا پنج مأموریت مهم به اطلاع وی برسد و متقابلاً، مربی باید از انتظارات کارکنان آگاه شود (Majboor, 2007: 11- 18). مربیگری، کلید اصلی توسعه و بهبود استعدادها و به فعلیت رساندن استعداد های بالقوه است. مربیگری افراد را تشویق می‌کند تا به جای توجه به نقاط ضعف و کمبودهایی که دارند، بر نقاط قوت خود متمرکز شوند (مقتدایی، جعفری‌پور، ۱۳۹۷: ۲۷).

فدراسیون بین‌المللی مربی، مربیگری را نوعی «همکاری با افراد در یک فراگرد فکری و خلاق» دانسته، بر آن است که مربیگری می‌تواند افراد را برای افزایش توانایی شخصی و حرفه‌ای خود ترغیب کند (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۱۷). پنج مهارت مهم که معمولاً بهترین مربیان نیز از آن‌ها برخوردارند، عبارتند از:

- ۱- توانایی جمع‌آوری اطلاعات: یک مربی خوب، می‌داند که چگونه اطلاعات را از فردی دریافت کند، بدون اینکه او احساس کند که بازجویی می‌شود. اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های گوناگون مورد نیازند؛ از جمله اینکه مربی باید بداند که کارمند چه کمبودهایی در مهارت، توانمندی و دانش دارد و می‌خواهد به کدام منافع و آرمان‌ها دست یابد و بررسی کند که چگونه می‌توان او را برای داشتن عملکردی بالاتر از استاندارد، برانگیخت.
- ۲- توانایی گوش دادن به دیگران: یک مربی خوب، شنود مؤثر دارد و به خوبی می‌تواند از زبان بدن در ارتباطات استفاده نماید. شنود مؤثر، یعنی شنیدن کلمات و تلاش برای درک افکار و احساسات سخنران. بهترین مربیان، شنود همدلانه^{۱۹} دارند.
- ۳- آگاهی از آنچه که در اطراف مربی رخ می‌دهد: مربی باید به طور مرتب با کارکنان خود صحبت کند تا دریابد که کدام مشکلات روحی و یا ناراحت‌کننده در محل کار او وجود دارد. او باید بتواند عوامل مؤثر بر کاهش بهره‌وری یا سایر مشکلات کارکنان را دریابد و رفع کند. مربی خوب باید خطوط ارتباطی را بین خود و کارمندانش باز نگه دارد.

14 . Coaching
 15 . Skills
 16 . Abilities
 17 . Knowledge
 18 . On-The-Job Training
 19 . Empathetic listening

- ۴- توانایی آموختن^{۲۰} به کارکنان: مربی خوب، قادر به آموزش کارکنان، به صورت جداگانه یا گروهی بوده و می‌تواند با ارزیابی نیازهای آموزشی، شکاف دانش^{۲۱} موجود را شناسایی و برای رسیدن به وضع مطلوب، برنامه‌ریزی نماید.
- ۵- توانایی ارائه بازخور: مربی خوب، به اهمیت بازخور و تأثیر آن در بهبود عملکرد فرد واقف بوده، با ارائه بازخورهای مثبت به کارکنان، آن‌ها را حمایت می‌کند (Majboor, 2007: 15).

ج) مشاوره^{۲۲}

گاهی معناسازی واژه مشاوره پیچیده‌تر از فراگرد مشاوره است. برخی مشاوره را یک فراگرد مداوم برای توسعه دانسته، و آن را یکی از عناصر مربیگری فرض می‌کنند. مهم‌ترین گام در مشاوره، تشکیل جلسه یا جلساتی انفرادی با کارمندان است که در طی آن، علل اصلی مشکلاتی که منجر به ایجاد فاصله بین عملکرد واقعی و عملکرد مورد انتظار می‌شوند، شناسایی شده، یک برنامه عملی برای حل مشکلات و بهبود عملکرد برای تحقق حداقل انتظارات سازمانی، تدوین شود و به کارمند تحویل گردد. اکثر سازمان‌ها از دو بخش مشاوره برخوردارند: یکی برای مشکلات عملکردی و دیگری برای نقض قوانین و سوء رفتار. عملکرد شغلی پایین، لزوماً عمدی نیست و معمولاً می‌تواند با آموزش یا تقویت، اصلاح شود (Majboor, 2007: 77- 83).



راز مشاوره خوب در فراگرد ارتباطات نهفته است؛ بدین منظور موارد زیر مفیدند:

- ۱- مشاور باید در جلسه مشاوره، آشکار، مستقیم و صادقانه صحبت کند. صحبت‌ها باید صریح بوده و به طور مستقیم، کارمند را مورد خطاب قرار دهند. حتی اگر نیاز شد تا کارمند را از عواقب ضعف عملکردش آگاه نمود، باید این کار را کرد.
- ۲- گوش دادن فعال: مشاور باید بداند که چگونه با بهره‌گیری از سکوت، کارمند را تشویق کند تا او در مورد آنچه که در محل کار اتفاق می‌افتد، صحبت کند و مشکل خود را بیان کند. گاهی گفته می‌شود که بهتر است مشاور صرفاً یک پنجم از زمان جلسه را صحبت کند و اجازه دهد که کارمند، در بقیه وقت، عواملی که منجر به ضعف عملکرد او شده است را ارائه نماید.
- ۳- جستجو و سؤال: مطلوب آن است که مشاور ابتدا از سؤال‌های باز، برای شناسایی علل عملکرد ضعیف کارمندان خود استفاده کند و پس از نتیجه‌گیری، برای تأیید جمع‌بندی خود، چند سؤال بسته نیز از کارمند بپرسد (Majboor, 2007: 77).

د) مرشدی^{۲۳}

20 . Instruct
21 . gaps in knowledge
22 . Counseling

مرشدی، بیانگر نوعی رابطه است، نه اقدام و عمل. مرشد معمولاً فردی با تجربه، هدایت‌گر و قابل اطمینان است که خواهان توسعه موفقیت افراد است. مرشد در یک رابطه شاگرد-مرشدی، تجارب کاری زیادی را ارائه نموده و مجموعه‌ای از وظایف دیگر را انجام می‌دهد. در واقع مرشدی، فراگردی است که در آن، یک فرد با تجربه و آگاه، از فرد دارای تجربه کمتر حمایت می‌کند (فتحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵: ۲۳۲). در مصاحبه‌ها، اغلب افراد موفق جهان، به یک یا چند نفری که تأثیر عمیقی بر زندگی حرفه‌ای و شخصی آنان داشته‌اند، اشاره می‌کنند. برنامه‌های مرشدی می‌توانند مسیرهای یادگیری را کوتاه کرده، کارایی را افزایش داده، به پیشرفت مدیریتی سرعت بخشیده، نسل بعدی رهبران را تربیت کنند. مرشد ممکن است اهداف زیر را رصد کند:

- ۱- مدل نقش^{۲۴}: رفتار مرشد باید مدلی برای تقلید باشد. بعد از مدتی، مرشد، نقش معلم، مشاور، دوست و پدر را برای کارمند بازی کرده، او را در عرصه‌های زندگی حرفه‌ای و شخصی، توانمند می‌کند.
- ۲- مربی^{۲۵}: در این نقش، مرشد از هر ایده‌ای که ممکن است موجب بهبود گردش کار و یا طراحی محصول یا فروش شود، حمایت کرده، به کارمند کمک می‌کند تا نقاط ضعف را شناسایی کرده، از آمادگی لازم برای غلبه بر این کاستی‌ها برخوردار گردد.
- ۳- واسط^{۲۶}: مرشد باید واسط بین کارمند و شبکه خود باشد تا به تحقق اهداف سازمانی کمک نماید.
- ۴- مدافع^{۲۷}: مرشد باید مدافع منافع و حامی پیشرفت کارمند باشد. حتی اگر با پیشرفت کارمند در مسیر شغلی خود، او را در واحد خود از دست بدهد. به عبارت دیگر، مرشد در نقش مدافع، باید مسیر پیشرفت شغلی کارمند را پیش‌بینی کند و به او کمک نماید تا در پیمودن این مسیر، موفق گردد (Majboor, 2007: 155-159).

د) سایر روش‌های یادگیری و توسعه شایستگی‌ها

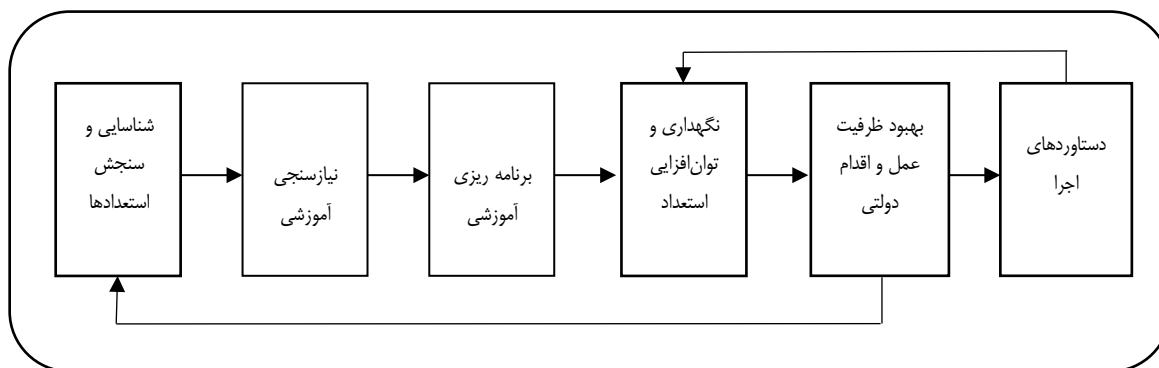
- سایر روش‌های یادگیری را می‌توان به صورت زیر مدنظر قرار داد:
- یک- یاددهی از طریق انجام کار^{۲۸} (درگیر شدن در چالش‌های صنعت و یادگیری‌های عملی)؛
 - دو- یاددهی از طریق آموزش^{۲۹} (شرکت در کارگاه‌ها، دوره‌های آموزشی و مهارت‌آموزی حضوری یا غیرحضوری)؛
 - سه- خودآموزی (مطالعه از منابع گوناگون جهت کسب دانش لازم برای مهارت‌ها)؛
 - چهار- عضویت در شبکه‌های تخصصی مثل [Linkedin.com](http://www.linkedin.com) و انجمن‌های حرفه‌ای و تبادل اطلاعات با سایرین؛
 - پنج- تجربه‌اندوزی از شکست‌های خود و دیگران، با مطالعه سرگذشت افراد موفق ملی و بین‌المللی؛
 - شش- آموختن از تجربه‌های دیگران؛
 - هفت- گرفتن بازخورد از دیگران و برنامه‌ریزی برای رفع یا تعدیل نقاط قابل بهبود خود؛
 - هشت- بهره‌گیری از مشاوره‌های علمی و حرفه‌ای؛
 - نه- شرکت در کانون‌های ارزیابی و توسعه^{۳۰} به منظور شناخت دقیق نقاط قابل بهبود فرد و برنامه‌ریزی برای توسعه و تقویت این نقاط (محمدزاده و ستوده‌قره‌باغ، ۱۳۹۷: ۴۳)؛

23 . Mentoring
24 . Role Model
25 . Coach
26 . Broker
27 . Advocate
28. Learning By Doing
29. Learning By Training

ده- ایجاد گرانت/ اعتبار ویژه برای آموزش و بهسازی؛
 یازده- برگزاری کلاب/مقاله خوانی؛
 دوازده- ایجاد فرصت مطالعاتی؛
 سیزده- آموزش مبتنی بر شایستگی^{۳۱}؛
 چهارده- گردش شغلی (فتحی واجارگاه و نوری، ۱۳۹۵).

اهداف ملی و آموزش کارکنان

آشکار است که اقدام در جهت تحقق اهداف ملی، تا حد زیادی در گرو بازاندیشی در ترکیب منابع انسانی و اقدام در جهت بهبود استعدادها می‌باشد. در این امتداد می‌توان فراگرد زیر را مد نظر قرار داد؛
 نمودار ۱: مراحل برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت استعداد کارکنان دولت



ملاحظه می‌شود که مسیر در نظر گرفته شده در این فراگرد، این امکان را فراهم می‌سازد که بین اجرا، مدیریت استعداد و شناسایی نیازهای آموزش، ارتباط مستمر برقرار گردیده است.

نص) *عقلی آاند ز قلی* " ! / *آبخگادگاد* /

شناسایی و سنجش استعداد، نقطه شروع فراگرد مدیریت استعداد است. در واقع، هرگونه نیازسنجی آموزشی، پس از اقدام به سنجش استعدادها آغاز می‌شود. استعداد، دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و فرد را جزو گروه افراد برتر (معمولاً ده درصد برتر) در میان همکاران خود در همان حوزه کاری قرار می‌دهد (Gagne, 2007: 94).

در مطالعات گوناگون، تأیید شده است که سازمان‌های دارای عملکرد بالا، از راهبرد جذب بهترین افراد و سپس یافتن پست و شغل مناسب برای آنان^{۳۲} استفاده می‌کنند. کالینز و ملاحی بر این باورند که شکست اصلی بسیاری از سیستم‌های مدیریت استعداد سنتی، ناشی از عدم تناسب بین عرضه و تقاضاست. عرضه بیش از حد استعداد، منجر به جابه‌جایی یا اخراج یا تجدید ساختار می‌شود و عرضه کمتر آن، موجب می‌شود تا موقعیت‌های کلیدی پر نشوند (جواهری‌زاده، ۱۳۹۲: ۴۲).

مطالعات نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که دارای بهترین تجارب قابل الگو برداری در سیستم‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی هستند، از مجموعه متنوعی از ابزارها و فنون را برای شناسایی استعدادها به کار می‌گیرند. هنگام انتخاب ابزار

30. Assessment & Development Center

31 . Competency Based Training (CBT)

32 .recruiting the best people and then finding positions for them

برای شناسایی استعدادها، می‌توان الگوی ابزارهای فالمر و کانگر را مورد استفاده قرار داد و ابزار متناسب با سازمان را از آن الگو انتخاب کرد و به کار برد. این ابزار استعدادیابی از یک پرسشنامه شش صفحه‌ای برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد استفاده می‌کند. در این امتداد، توجه به سه معیار زیر ضرورت دارد: ابزارهای شناسایی در شرکت‌های مذکور به قرار زیر است:

۱- عملکرد فرد: عملکرد ارزیابی‌شوندگان، در مقایسه با هفت قابلیت موجود در مدل قابلیت‌های مدیریتی سازمان ارزیابی می‌شود. ارزیابان با بررسی اطلاعات ثبت شده فرد، در جستجوی نقاط عطف این عملکرد بوده، تلاش می‌کنند تا با تجزیه و تحلیل این عملکرد، دریابند که فرد مورد نظر چه قابلیت‌هایی دارد.

۲- سرعت یادگیری فرد: در این معیار، تمایل و توانایی فرد برای یادگیری مهارت‌های جدید، به ویژه در شرایط سخت، متغیر و متفاوت، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بررسی می‌شود که فرد مورد نظر، در اولین رویارویی با موقعیت‌های جدید، تا چه حد موفق به یادگیری شده است.

۳- عوامل مانع موفقیت و پیشرفت^{۳۳}: این معیار به شناسایی عواملی می‌پردازد که می‌توانند مانع پیشرفت‌های مدیریتی افراد شوند؛ برای مثال، اگر کسی نتواند به ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب و مورد تأکید سازمان ملتزم بماند، نخواهد توانست در سلسله مراتب مدیریت آن سازمان، ارتقا یابد.

کاربرگ‌های مربوط به این پرسشنامه، توسط سرپرست مستقیم فرد ارزیابی‌شونده، همراه با یک سرپرست دیگر که ممکن است سرپرست قبلی ارزیابی‌شونده یا یکی از همکاران سرپرست فعلی وی باشد، تکمیل می‌شود. تکمیل پرسشنامه باید بر مبنای اطلاعات عینی و واقعی انجام شود. برای تسهیل کار، شرایطی فراهم شده که هر پرسشنامه در ۱۵ دقیقه تکمیل شود. نتایج به راحتی با استفاده از شبکه‌های رایانه‌ای در دسترس ارزیابی‌کنندگان قرار می‌گیرد و در صورت لزوم، برای استفاده در شعبات سازمان، در سراسر جهان، به زبان‌های گوناگون ترجمه می‌شود. نتایج حاصل از این ابزار به منظور تعیین استعدادهای فرد برای ارتقای عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد و ضمن مطرح شدن در شبکه اطلاع‌رسانی داخلی سازمان، در دسترس و مدنظر همه ذینفعان قرار می‌گیرد (جواهری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۲).

برای شناسایی و سنجش استعدادها، می‌توان از روش‌های ذیل استفاده کرد:

۱. ارزیابی ۳۶۰ درجه؛

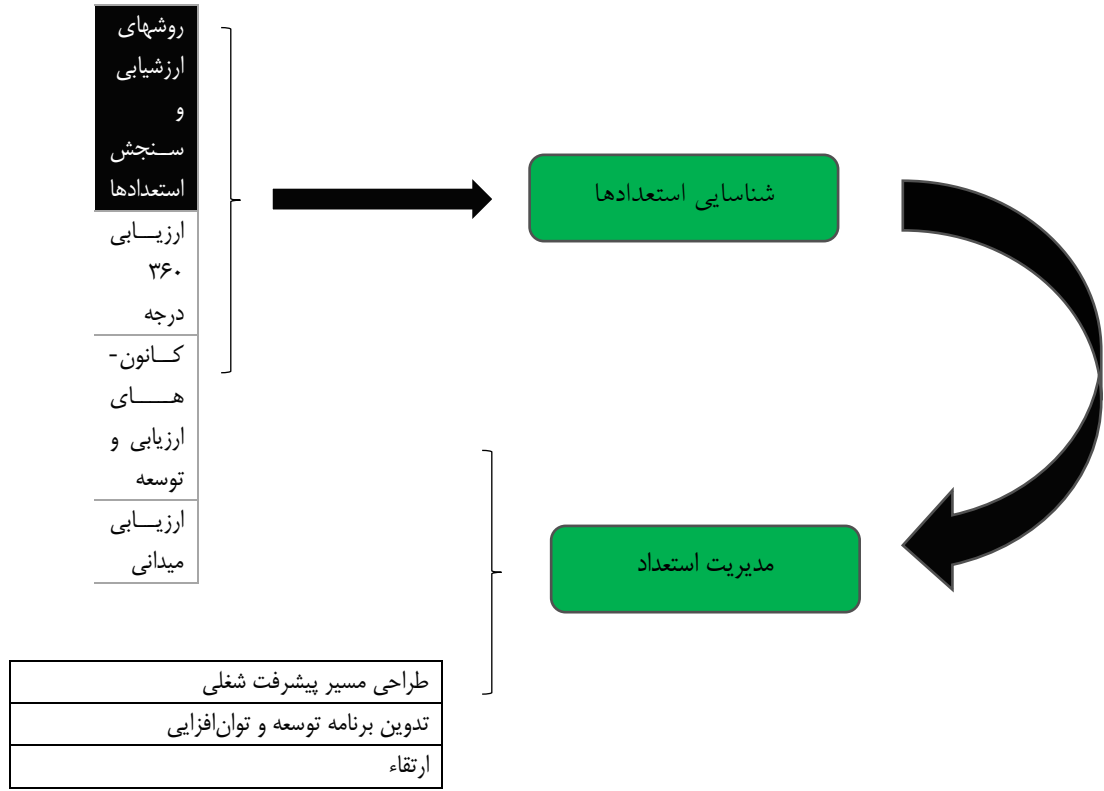
۲. کانون ارزیابی و توسعه؛

۳. ارزیابی میدانی؛

با ارزیابی استعدادها، هم نارسائی‌ها مشخص می‌شود و هم نقاط قابل بهبود و هم ظرفیت‌های قابل اصلاح مدنظر قرار می‌گیرد تا از طریق آموزش و طراحی مسیر پیشرفت شغلی و تدوین برنامه توسعه فردی و سازمانی، بتوان آن‌ها را در روند بهبود قرار داد. هدف از این فراگرد، ارتقاء دانش، مهارت و رفتار مدیریتی در افراد است (نمودار ۲).

³³. Derailment Factors

نمودار ۲: فراگرد شناسایی و مدیریت استعداد



ارزیابی ۳۶۰ درجه^{۳۴}

ارزیابی یا بازخور ۳۶۰ درجه^{۳۵}، روش مناسبی برای توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه فردی و سازمانی است. این فراگرد، چرخه کاملی است که خلاصه بازخوری را برای همه افراد (سرپرستان، زیردستان، همکاران و خود فرد) درباره جنبه‌های گوناگون سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند. بعضی از سازمان‌ها بازخور را برای یک بخش از سازمان، و به‌طور سامان‌مند انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا «ادراک خود» را درباره محیط کاریشان، با «ادراک ارزیابی‌کنندگان مهم» مقایسه کنند.

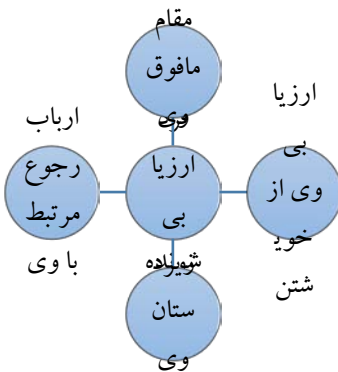


ارزیابی‌کنندگان، ممکن است شامل همکاران، زیردستان، مدیران، مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشند. برنامه بازخور چند منبعی یا ۳۶۰ درجه، از روش‌های توسعه یافته در فراگردهای ارزیابی عملکرد، بررسی‌های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشکلاتی که با سیستم‌های مدیریت عملکرد سنتی وجود داشته، توسعه یافته است. تعاریف گوناگونی از این فراگرد ارائه شده است. به‌طور کلی، بازخور ۳۶۰ درجه یا چند منبعی، نوعی رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع‌آوری شده از منابع گوناگونی چون سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد (فانی و عباسی، ۱۳۸۳: ۱).

ارزیابی ۳۶۰ درجه به صورت گروهی انجام می‌گیرد و در آن همه افرادی که در سازمان، بطور مستقیم و غیرمستقیم، با فرد ارتباط دارند، اعم از رئیس، مرئوس، همکاران و مشتریان (ارباب رجوع) شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی فرد مورد نظر ارائه نمایند.

³⁴ ۳۶۰.evaluation

³⁵.360degree feedback



نمودار ۳: ارزیابی ۳۶۰ درجه

کانون‌های ارزیابی و توسعه^{۳۶}

کانون‌های ارزیابی، معمولاً در پی بررسی میزان شایستگی افراد ارزیابی‌شونده برای شغل فعلی یا آتی هستند. ارزیابی توانایی معمولاً در مقایسه با نیازهای شغلی انجام می‌گیرد (بالانتاین، ۱۳۸۶).

شورای عالی اداری در یکصدوشصت و پنجمین جلسه خود مورخ ۱۳۹۳/۴/۳۱ بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و در راستای اجرای بند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبری، مبنی بر «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری، مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقاء مدیران» و به استناد بند ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری (در اجرای ماده ۵۶ قانون یادشده و نیز تکلیف مقرر در بند ۷ برنامه مدیریت سرمایه انسانی نقشه راه اصلاح نظام اداری، ابلاغیه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ رئیس‌جمهور)، «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» را تصویب و برای اجراء ابلاغ کرده است. در این ابلاغیه، کانون ارزیابی و توسعه مدیران، یکی از مهم‌ترین ابزارها برای شناسایی استعدادهای مدیریتی و تحقق نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران در نظر گرفته شده است. کانون ارزیابی مدیران که گاهی مرکز ارزیابی نیز نامیده می‌شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد یا فراگرد ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوع دلالت دارد که از آن‌ها برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می‌شود. در کانون‌های ارزیابی، ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیم‌های مناسب را درباره‌ی گزینش، ارتقا و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان، اتخاذ می‌کنند. به این ترتیب، کانون ارزیابی معمولاً یک یا تعدادی از مسئولیت‌های محوله زیر را عهده‌دار است:

- یک- ارزیابی توانایی مدیریتی یا رهبری شرکت‌کنندگان، برای انتصاب یا گزینش در مشاغل مدیریتی؛
- دو- ارزیابی توانمندی‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان برای ارتقا به منصب‌ها و سمت‌های بالاتر؛
- سه- پیش‌بینی عملکرد آتی شرکت‌کنندگان، در مشاغل موردنظر (شناسایی نقاط قوت و ضعف)؛
- چهار- ارائه پیشنهادی لازم درباره نحوه توسعه و آموزش مهارت‌های مدیریتی شرکت‌کنندگان؛
- پنج- ارائه مشاوره حرفه‌ای به شرکت‌کنندگان، درخصوص حرفه یا کار راهه شغلی (بابایی، ۱۳۸۴: ۱۲)؛
- شش- شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد^{۳۷}.

³⁶ . Assessment & Development Center

³⁷ . Talented pool

کانون ارزیابی و توسعه، چهار رکن دارد که عبارتند از: ۱- مدل شایستگی، ۲- ابزار، ۳- ارزیاب، ۴- گزارش بازخورد.

ارزیابی میدانی

ارزیابی میدانی، در فراگرد شناسایی و انتصاب، شبیه به پژوهش میدانی است که پژوهشگر برای یافتن پاسخ سؤال پژوهش خود، از آن استفاده می کند. پژوهش میدانی بیشتر مورد توجه کسانی است که به مشاهده رفتار مردم و اتخاذ رهیافتی انعطاف پذیر برای انجام پژوهش علاقه مندند. افزون بر آن، گزارش های پژوهش های میدانی، ممکن است تبیین های جالبی را درباره دنیاهای اجتماعی ارائه کند. در پژوهش میدانی، پژوهشگر به طور مستقیم، به گفت و گو و مشاهده افراد می پردازد (ایمان و غفاری نسب، ۱۳۸۹: ۱۴) و در ارزیابی میدانی نیز پیشینه ای از عملکرد وی مورد سؤال و ارزیابی قرار می گیرد. در واقع ارزیابی میدانی، ارزیابی بر اساس مشاهدات واقعی در میدان عمل و اقدام است.

﴿قَدْ فَهِمْنَا لِيَنَّٰكَ نِعْمَةُ رَبِّكَ﴾

آموزش را می توان تا بی نهایت ادامه داد، ولی واقعیت این است که منابع آموزشی محدودند و هرگونه آموزش در دستگاه دولت، باید توجه اقتصادی داشته باشد. نیازسنجی آموزشی، عبارت است از شناسایی نیازها و درجه بندی آنها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته یا حذف شوند. در واقع، نیازسنجی آموزشی به نوعی فراگرد یا جریان اشاره دارد که در نتیجه آن، مجموعه ای از نیازها، بر اساس اولویت تنظیم می شوند؛ نیازهایی که باید برای کاهش یا برطرف کردن آنها، اقدامات اساسی صورت پذیرند (خراسانی و موسوی نسب، ۱۳۹۲: ۷۵).

برای نیازسنجی آموزشی، می توان به روش زیر عمل کرد:

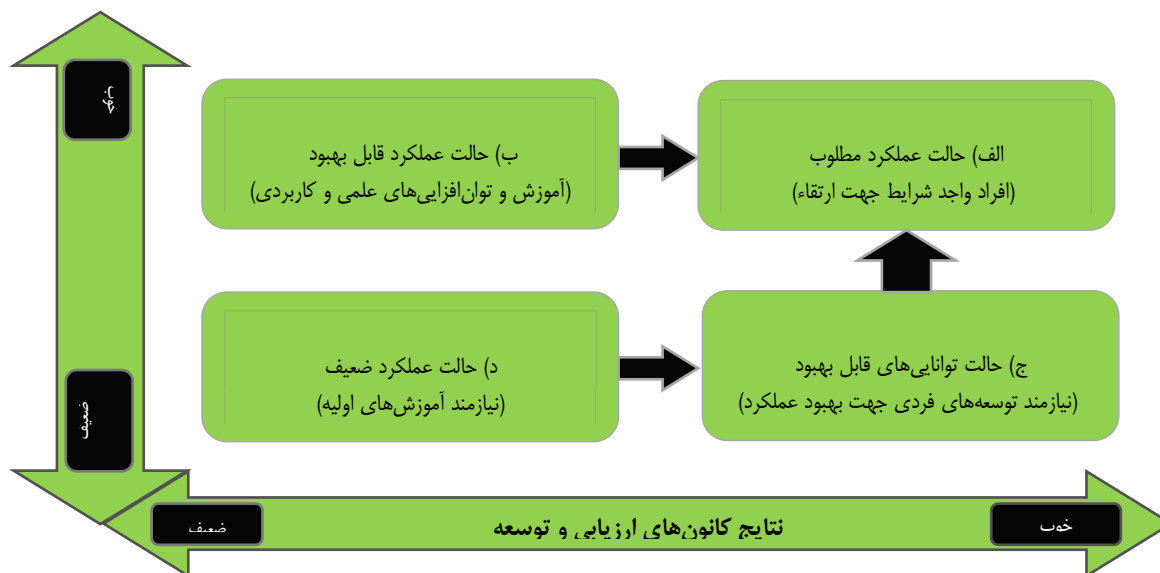
جدول ۳: مقایسه رویکردهای فردمحور و سازمان محور به نیازسنجی آموزشی

| رویکرد | روش نیازسنجی |
|-------------|---|
| فردمحور | روش های مناسب برای آشنایی با نقاط قابل بهبود افراد (مثل کانون های ارزیابی) |
| سازمان محور | روش های مناسب برای احصاء دوره های آموزشی، از طریق تجزیه و تحلیل شغل، مأموریت ها و راهبردهای سازمانی (مثل روش دیکوم) |

﴿لَا يَفْلَحُ الَّذِينَ كَفَرُوا﴾

برنامه ریزی، راهی برای کاهش فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب است. برنامه ریزی آموزشی با توجه به انواع محدودیت ها از حیث دسترسی به استاد، محتوای آموزشی، بودجه، امکانات و زمان انجام می پذیرد. در این برنامه ها، انواع راهبردهای اثربخش ساختن و کارآمد ساختن آموزش، مدنظر قرار می گیرد. باتوجه به نتایج حاصل از فراگرد شناسایی استعداد های مدیریتی و ارزشیابی، نیازهای آموزشی افراد برحسب شایستگی، به منزله زمینه های قابل بهبود، شناسایی می شوند و ضمن تدوین برنامه های ویژه توسعه فردی^{۳۸}، برای توان افزایی انواع ذینفعان برنامه ریزی می شود. مطلوب آن است که فعالیت ها و سرمایه گذاری های آموزشی، هدمند و ویژه سازی شوند؛ به طوری که اگر فرد شایستگی های لازم را برای ارتقاء به پست خاصی داشته باشد، ارتقاء یافته و در غیر این صورت، تحت آموزش یا بهبود قرار گیرد.

نمودار ۴: برنامه توسعه و آموزش افراد مبتنی بر نتایج کانون ارزیابی



ملاحظه می‌شود که در حالت الف، وضعیت بسیار خوب است؛ در حالی که وضعیت‌های ب و ج، از ضرورت آموزش و پرورش حکایت داشته، حالت د ناظر به ضرورت آموزش‌های اولیه است.

پم ای) نظم‌گاین ق قلفلس انه نا انجگاگ

بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. در این راستا، تدوین سیستم شایسته‌سالاری، یکی از راهکارهای اصلی است. همچنین نتایج یک مطالعه نشان می‌دهد که وجود فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان، مهم‌تر از سایر عوامل از نظر پاسخ‌دهندگان بوده است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۲: ۴۰). در این امتداد، طراحی سیستم انگیزشی مناسب، در کنار سیستم توسعه و بهسازی برای افراد مستعد در سازمان، به‌طوری که آن‌ها را برای خدمت و ارائه عملکرد برتر ترغیب نماید، از ضرورت‌های مدیریت استعدادهاست.

در فراگرد مدیریت استعداد، می‌توان سه گام مهم را متمایز ساخت: گام اول) شناسایی سامان‌مند موقعیت‌های کلیدی که به طور مؤثری، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند؛ گام دوم) شناسایی و ایجاد یک بانک اطلاعاتی از استعدادها؛ بالقوه که در این نقش‌ها، انجام وظیفه می‌کنند؛ گام سوم) ایجاد و توسعه معماری منابع انسانی، به‌طوری که زمینه‌ساز نقش-آفرینی استعدادها در جایگاه‌های راهبردی باشد (Collings&Mellahi, 2009: 305).

به‌طور کلی مدیریت استعداد، بر ضرورت تسهیل توسعه و پیشرفت مسیر شغلی افراد مستعد با مهارت‌های بالا در سازمان، با استفاده از فراگردها، خط‌مشی‌ها، روش‌ها، و رویه‌های رسمی دلالت دارد. فراگرد مدیریت استعدادها معمولاً بر توسعه توانایی کارکنان و رهبران، برای مدیریت آینده سازمان تمرکز دارد (Gay & Sims, 2006). جواهری‌زاده (۱۳۹۲)، چهار مرحله را به مثابه فراگرد مدیریت استعداد، مدنظر قرار می‌دهد: یک) شناسایی نقاط و موقعیت‌های حساس و کلیدی سازمان؛ دو) شناسایی و جذب استعدادها؛ سه) به‌کارگیری و توسعه استعدادها؛ و چهار) نگهداری و حفظ استعدادها. اگر بپذیریم که استعدادها سرمایه اصیل سازمان‌اند، باید برای بهبود مستمر این سرمایه تلاش کرد.

قی / "م" قگج یسه ° خنظ قصلگا

ظرفیت عمل و اقدام دولت، به عوامل متعددی بستگی دارد. یکی از مهم‌ترین این عوامل، مدیریت استعدادها و التزام به شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی است. در میان منابع سازمانی، نیروی انسانی از منزلتی ممتاز برخوردار است:

نیروهای انسانی، به‌ویژه در مناصب مدیریتی، سایر کارکنان را رهبری کرده، منابع و امکانات را تخصیص داده، برای نیل به اهداف برنامه‌ریزی کرده، تلاش می‌کند تا موانع نیل به اهداف را از میان بردارد. اجرای برنامه مدیریت استعداد، مستلزم آن است که سازمان از یک سیستم ارزشیابی عملکرد مناسب و مؤثر برخوردار گردد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد شناسایی و معرفی شوند و نیازهای توسعه‌ای آنان، احصا گردد. بدین منظور می‌توان از سیستم ارزشیابی عملکرد دوره‌ای (ساعتی)، سود جست. این سیستم باید به‌گونه‌ای طراحی شود که فراخور سازمان خاص، متناسب‌سازی گردد و بتواند از عهده ارزشیابی عملکرد سیستم‌های اجتماعی برآید. ساعد باید جامع، دقیق، سریع، انعطاف‌پذیر، پویا و هوشمند باشد (پورعزت، ۱۳۹۷: ۲۵). برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب، پاسخ به چهار سؤال اساسی مهم است؛ سؤال‌هایی که ارکان سیستم ارزیابی را تعیین می‌کنند. یک) چه چیزی ارزیابی می‌شود و معیارهای ارزیابی کدامند؟؛ دو) چگونه ارزیابی می‌شود؟؛ سه) چه کسی ارزیابی می‌کند؟ و چهار) هدف از ارزیابی چیست؟ (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۶۱).

۳-۱-۱) گام‌های ارزیابی

همه تلاش‌های اداره‌ها و سازمان‌های دولتی، نیل به اهداف مهم توسعه اقتصادی و اجتماعی است. در واقع، حاصل همه فعالیت‌های دولت باید تحقق اهداف آن باشد. دستاوردهای اجرا، نشان می‌دهند که تا چه حد، مراحل قبلی، عمل و اقدام در دولت، به درستی طی شده‌اند.

آشکار است که آن بخش از نتایج عملکرد دولت که به نیروی انسانی برمی‌گردد، به شدت تحت تأثیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعدادها و نحوه آماده‌سازی آن‌ها از طریق آموزش قرار می‌گیرد. بنابراین آموزش نیروی انسانی بسیار مهم است و حتی می‌توان گفت که با توجه به مقتضیات در حال تغییر محیط سازمان‌ها، آموزش باید به‌طور مستمر در مسیر بهبود قرار بگیرد.

چنین به نظر می‌رسد که در پنج الی ده سال آینده، چشم‌انداز مدیریت استعداد، به دلیل توسعه رسانه‌های جمعی تحت شبکه جهانی (مثل لینکدین^{۳۹})، به طور قابل ملاحظه‌ای تغییر خواهد کرد. نوآوری در فناوری ممکن است به طور ویژه‌ای توانایی شرکت‌ها را برای یافتن استعدادها در سراسر جهان افزایش دهد. نکته این است که با افزایش این قابلیت‌ها، چگونه می‌توان بهترین بهره‌برداری ممکن را از افراد مستعد حاصل نمود. در این امتداد، به طور خاص بر ضرورت ویژه‌سازی سیستم آموزش تأکید می‌شود. منظور از ویژه‌سازی آن است که حتی‌المقدور تلاش شود تا استعدادهای برتر شناسایی شوند و تحت آموزش‌های ویژه قرار گیرند؛ ضمن اینکه لازم است تا استعدادهای معمولی نیز در مسیر بهبود خود، از ظرفیت‌های ویژه آموزشی برخوردار گردند. همه تلاش‌های مدیریت منابع انسانی کشور برای شناسایی استعدادها و ظرفیت‌ها، معطوف به این مهم است که امکان استفاده برتر از آن‌ها فراهم آید.

³⁹ . LinkedIn

منابع و مأخذ

۱. سیاست‌های کلی نظام اداری.
۲. قانون مدیریت خدمات کشوری.
۳. مصوبه شورای عالی اداری در مورد برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی.
۴. ایمان، محمدتقی؛ غفاری نسب، اسفندیار (۱۳۸۹): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، پژوهش، سال دوم، شماره دوم.
۵. بابایی، محمدعلی (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی: رویکردهای نوین*. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۶.
۶. بالانتاین، یان و پوا، نیگل (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی: رویکردهای نوین*. ترجمه مسعود سلطانی، آریانا قلم.
۷. پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۷): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، مهربان نشر، چاپ اول.
۸. پورعزت، علی اصغر و همکاران (۱۳۹۴): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ اول.
۹. جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۲): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۰. حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره ۲۳.
۱۱. خراسانی، اباصلت؛ موسوی‌نسب، سیده مهدیه (۱۳۹۲): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
۱۲. خلیج، محمد (۱۳۸۸): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۱۳. فانی، علی اصغر؛ عباسی، طیبیه (۱۳۸۳): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، شماره ۱۲۷.
۱۴. فتحی واجارگاه، کورش؛ نوری، فیروز (۱۳۹۵): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، علم استادان، چاپ اول.
۱۵. طالقانی، غلامرضا و همکاران (۱۳۹۲): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، دوره ۵، شماره ۳.
۱۶. طهماسبی، رضا و همکاران (۱۳۹۴): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، شماره ۱.
۱۷. طهماسبی، رضا و همکاران (۱۳۹۱): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، شماره هفدهم.
۱۸. محمدزاده، علی؛ ستوده‌قره‌باغ، رحمت (۱۳۹۷): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، صص. ۴۴-۱۹.
۱۹. مقتدایی، لیلا، جعفری‌پور، معصومه (۱۳۹۷): «*نقشه‌نگاری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی*»، دوره سوم، شماره اول.

20. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). *Talent management: Current theories and future research directions*. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
21. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
22. Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (Eds.). (2019). *Global talent management*. London: Routledge.
23. Fishman, C. (1998). *The war for talent*. *Fast Company*, 16(104).
24. Gagné, F. (2007). *Ten commandments for academic talent development*. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
25. Gay, S. M. & Sims, S. D., (2007). *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*. Authorhouse.
26. Majboor, B. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose and Use the Right Technique to Boost Employee Performance*. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 106.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press