



سخن سردبیر

آرین قلی‌پور 

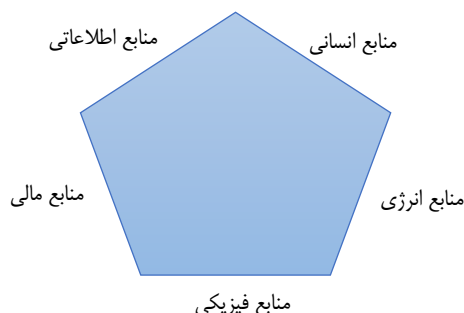
استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سطح ملی و سازمانی

کشور ایران روزگاری را سپری می‌کند که به نظر می‌رسد استعدادها و نخبگان تمایل چندانی به مشارکت در بهبود جامعه ندارند و مشاغل حیاتی و کلیدی (مشاغل حساس ۲۰ درصد) اکثراً با افرادی اشغال می‌شود که صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم را برای آن مشاغل ندارند. برخی از این افراد در سنین بسیار بالایی هستند و کهولت سنی اجازه نمی‌دهد که در مشاغل حیاتی و کلیدی عملکرد عالی یا حتی عادی^۱ داشته باشند؛ ولی حتی تا زمان فوت، این پُست‌ها را رها نمی‌کنند. در نگاه مدیران رده بالای جامعه نیز این مسئله فهم شده است و به‌طور مرتب، دغدغه جذب استعدادها و نخبگان مطرح می‌شود و حتی سازمان‌هایی نیز برای جذب استعدادها و نخبگان ایجاد شده است که چندان موفق نبوده‌اند و برخی از مدیران چنین سازمان‌هایی، حتی مرجعیت و مشروعیت تخصصی لازم برای این کار را نداشته‌اند و نخبگان و استعدادها امیدی به آن‌ها ندارند. تردیدی نیست که رهبری نخبگان بسیار ظریف‌تر از رهبری افراد معمولی و عادی است. در مواقعی، این افراد نه تنها ویژگی رهبری^۲ ندارند، بلکه چهره‌ها و به‌جای هدایت افراد به مسیر درست و راه راست، آن‌ها را به چاه هدایت می‌کنند و موجب گمراهی و هدایت به بیراهه می‌شوند. چهران با به‌کارگیری سبک چهری^۳، موجب فرار نخبگان و استعدادها می‌شوند. وجود چهران زیاد در سازمان‌ها، روزگار تاریکی را ساخته است که ادامه حضور این افراد، آینده روشنی برای کشور در پی نخواهد داشت و نارضایتی و اعتراض‌های گسترده مردمی را در ماه‌ها و سال‌های آتی دامن خواهد زد. به یقین، فقر پیروان (رهرو یا چهره)، دلیلی قاطع بر چهل چهران است و علت دیگری ندارد. راه نجات کشور، جایگزین کردن رهبران بینش‌مند و دانشمند، به‌جای چهران موجود در مشاغل حیاتی و کلیدی است. موضوع مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، فقط در سطح ملی مطرح نیست، بلکه سازمان‌ها نیز دغدغه جذب و حفظ استعدادها را دارند و در عین بیکاری موجود در جامعه و تورم برای اشتغال در برخی مشاغل محوری و ضروری، تقاضا برای اشتغال نخبگان در مشاغل حیاتی و کلیدی از سوی شرکت‌ها زیاد است و در این زمینه، عرضه منابع انسانی کم و با رکود مواجه است و شرکت‌ها قادر به جذب یا حفظ آن‌ها نیستند و در مواقعی، جذب خوب به‌خاطر سبک چهری مافوق این استعدادها، سازمان را رها می‌کند. پدیده تورکود در منابع انسانی، یکی از غامض‌ترین حالت‌ها در مدیریت منابع انسانی است؛ یعنی تورم در مشاغل ضروری و محوری و رکود در مشاغل حیاتی و کلیدی.

1. Maximal Or Typical
2. Leadership
3. Bad leadership

استاد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۴). سخن سردبیر: مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سطح ملی و سازمانی. مدیریت دولتی، ۱۷(۲)، ۲۸۵ - ۲۹۴.



شکل ۱. پنتاگون منابع سازمانی

تردیدی نیست که بهره‌وری همه منابع سازمانی مذکور در شکل ۱، به بهره‌وری منابع انسانی وابسته است و موتور محرکه همه منابع سازمانی دیگر، منابع انسانی است. انسان‌ها هستند که بقیه منابع را بهره‌ور می‌کنند و چابکی و ثبات^۱ را به صورت هم‌زمان به سازمان می‌آورند. در این بین، جایگاه نخبگان و استعدادها بسیار حساس است و هنر مدیریت منابع انسانی در این است که ممتازان در مشاغل حیاتی و کلیدی قرار گیرند. شناسایی ممتازان (عملکرد عالی و پتانسیل عالی) حتی زمانی که تمایل شدید به انتخاب آن‌ها وجود دارد، کاری بسیار دشوارتر از شناسایی مشاغل حیاتی و کلیدی است.

دیده‌ای خواهیم که باشد شه‌شناس تا شناسد شاه را در هر لباس

در همه سازمان‌ها، دغدغه مدیریت این پنج منبع وجود دارد و واحدهای سازمانی زیادی در این راستا ایجاد شده است که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود. منابع پنج‌گانه مذکور، محدودند و بهینه‌سازی و مدیریت این منابع بسیار مهم است که ایجاب می‌کند ممتازان در رأس امور باشند. همه سازمان‌ها برای مدیریت این پنج منبع تدابیری دارند که در برخی از سازمان‌های بزرگ، واحدهای زیادی به مدیریت این امور می‌پردازند. برخی از این واحدهای متداول در جدول ۱ آمده است.

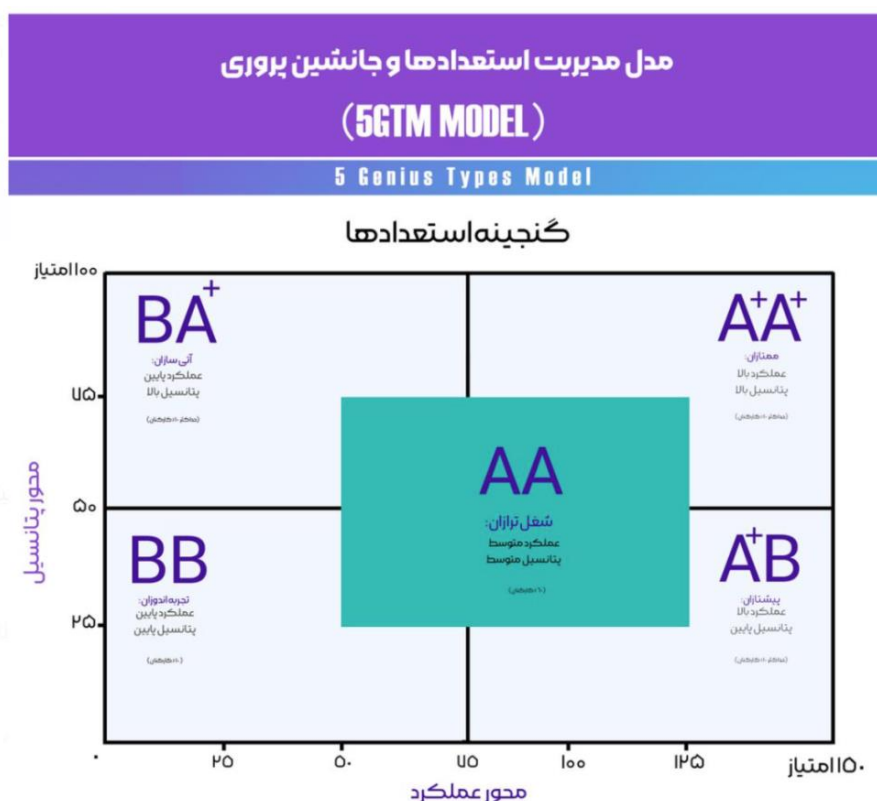
جدول ۱. منابع سازمانی

ردیف	منابع	سطح	واحدهای متناظر در سازمان‌ها
۱	منابع فیزیکی	اول	مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت خرید، مدیریت تدارکات، مدیریت دارایی‌های فیزیکی، مدیریت تولید
۲	منابع انرژی	دوم	مدیریت انرژی، مدیریت فرایند، مدیریت دارایی‌های فیزیکی، مدیریت عملیات
۳	منابع مالی	سوم	مدیریت مالی، مدیریت حسابداری، مدیریت امور قراردادها
۴	منابع اطلاعاتی	چهارم	مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت روابط عمومی و ارتباطات
۵	منابع انسانی	پنجم	مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسانی، مدیریت فرهنگ و انسان‌ها

مدیریت منابع سطوح بالاتر بسیار حساس‌تر، دشوارتر و پیش‌بینی‌ناپذیرتر و پیچیدگی آن‌ها در سطح بالایی است. در کشور ایران، در یک قرن اخیر، توجه همه مسئولان و اندیشمندان از بین پنج منبع مذکور، به زمین و زیرزمین (منابع فیزیکی و منابع انرژی) معطوف بوده و انسان‌های روی زمین مورد غفلت واقع شده و حتی به عنوان مشکل (و نه راه‌حل) تئوری‌پردازی شده‌اند. به کرات در گفته‌ها و نوشته‌ها اشاره می‌شود که ایران، هفتمین و در برخی گزارش‌ها، پنجمین منابع زیر زمینی جهان را دارد و از این جهت، کشوری غنی است؛ ولی به منابع روی زمین اشاره‌ای نکرده‌اند و انسان‌های روی زمین نادیده گرفته شده‌اند. البته بایستی یادآوری شود که اطلاق منابع به انسان‌های روی زمین، دیدگاه تقلیل‌گرایانه است و کرامت انسانی والاتر از نیرو، منبع، سرمایه و قابلیت است.

بعد عملکرد و پتانسیل

بسیاری از سازمان‌ها از ماتریس BCG^۱ برای مدیریت استعدادها استفاده می‌کنند که براساس دو بُعد سهم بازار و نرخ رشد بازار در بازاریابی ایجاد شده است. این ماتریس برای استفاده در منابع انسانی به ماتریس نُه‌خانه‌ای تغییر نام یافت که با همان منطق غیرانسانی استفاده می‌شود. در این ماتریس، افراد براساس عملکرد و پتانسیل در یکی از خانه‌های نُه‌گانه قرار می‌گیرند و بر این مبنا می‌توانند به شغل بالاتر ارتقا یابند. رشد و ارتقا به شغل بالاتر، الزماً به معنای رشد و توسعه پتانسیل فرد نیست. ممکن است مشاغل متفاوت، سطح مشابهی از ظرفیت تصمیم‌گیری و خلاقیت را نیاز داشته باشند. مسئله بسیار مهم، سنجش پتانسیل فرد در زمان حال و توسعه آن در طول زمان در آینده است که در ماتریس نُه‌گانه‌ای ارائه نمی‌شود. پتانسیل چقدر باید رشد کند و چگونه می‌توان در طول زمان آن را توسعه داد؟ این ماتریس افراد را طبقه‌بندی می‌کند؛ ولی وجه تمایز افراد را تشخیص نمی‌دهد و از این جهت به‌خاطر قضاوت و سوءگیری در مورد افراد، به مدیریت استعداد در طول زمان کمک شایانی نمی‌کند.



شکل ۲. گنجینه استعدادها

طبق گزارش‌های شرکت‌ها، حداکثر ۵ درصد کارکنان آن‌ها در ناحیه عملکرد عالی و پتانسیل عالی قرار می‌گیرند. افراد با پتانسیل عالی^۲، معمولاً به دنبال فرصت‌های رهبری هستند، با فرهنگ سازمانی هم‌راستا هستند، هوش احساسی و هیجانی و همدلی بالایی دارند، در شرایط بحرانی و فشار خون سردی خود را حفظ می‌کنند، در تیم همکاری خوبی دارند، مورد احترام همکاران هستند، از طرف همکاران قابل اعتماد تلقی می‌شوند، با ابتکار عمل و استقلال می‌توانند کارها را پیش ببرند، نقشه‌راه روشنی از مسیر حرفه‌ای خود

1. Boston Consulting Group
2. Hipo

دارند، برای کسب مهارت‌های جدید انگیزه زیادی دارند، روحیهٔ بازخوردجویی^۱، بازوردهی^۲، بازخورگیری^۳ و بازخورپذیری^۴ بالایی دارند و از بازخور برای بهبود استفاده می‌کنند، مسئولیت‌های فراتر از وظایف شغل را می‌پذیرند و رفتارهای شهروندی عالی دارند، به موفقیت‌های آیندهٔ شرکت علاقه‌مندند، در آن راستا تلاش می‌کنند و سریع‌تر از افراد معمولی ارتقا می‌یابند.

مدل مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری^۵، دارای دو بُعد عملکرد و پتانسیل است و بر اساس دو محور عملکرد و پتانسیل، پنج نوع انسان در گنجینهٔ استعدادها در سازمان‌ها را شناسایی می‌کند.

ممتازان: این افراد در مشاغل قبلی عملکردهای درخشانی دارند، بلندپرواز هستند و احتمال موفقیت حرفه‌ای بالایی^۶ دارند. ممتازان عملکرد عالی (A+) و پتانسیل عالی (A+) دارند. استراتژی مدیریت این نوع از استعدادها، انتخاب و انتصاب در مشاغل حیاتی و کلیدی است.

پیش‌تازان: افراد دارای عملکرد عالی (A+) و پتانسیل عادی (B) هستند. استراتژی مدیریت این نوع از استعدادها، انتخاب، توسعه و انتصاب در مشاغل حیاتی و کلیدی است.

آتی‌سازان: افراد دارای عملکرد عادی (B) و پتانسیل عالی (A+) هستند. مسئلهٔ بسیار مهم در آتی‌سازان این است که عملکردهای گذشتهٔ درخشانی را ثبت نکرده‌اند و باید در مشاغل محوری تجربه‌های خوب به‌دست آورند تا برای مشاغل کلیدی آماده شوند. استراتژی مدیریت این نوع از استعدادها، انتخاب، کسب تجربه در مشاغل محوری و در دوره‌های بعدی انتصاب در مشاغل کلیدی است.

شغل‌ترازان: افراد دارای عملکرد متوسط (A) و پتانسیل متوسط (A) هستند. استراتژی مدیریت این نوع از استعدادها، انتصاب در مشاغل محوری است. از نظر فراوانی، اکثر اعضای یک سازمان را شغل‌ترازان تشکیل می‌دهند و برخی مواقع بالای ۵۰ درصد نفرات کل سازمان است.

تجربه‌اندوزان: افراد دارای عملکرد عادی (B) و پتانسیل عادی (B) هستند. استراتژی مدیریت این نوع از استعدادها، انتصاب در مشاغل ضروری است. در حالت‌های بسیار نادر می‌توان این افراد را به مشاغل محوری نیز ارتقا داد.

سنجش و ارزیابی عملکرد

در مدل مدیریت عملکرد کامل، در مورد سه بُعد رفتاری، شایستگی و نتیجه‌ای در شماره‌های پیشین این نشریه بحث شده است و از بحث مجدد خودداری می‌شود. خلاصهٔ کاربردی این سه بُعد در جدول ۲ آمده است که به شناسایی و ارزیابی عملکرد افراد در سه بُعد کمک می‌کند و امتیاز ۱۵۰ از ۲۵۰ برای آن در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. معیارهای سنجش عملکرد

امتیاز	ابزار سنجش	توضیح	بعد	ردیف
۱۰	نظر مافوق سیستم مدیریت عملکرد کامل یا داده‌های ثبت شده	رعایت منشور اخلاقی سازمان	رفتاری	۱
۱۰	فرم ارزیابی فردی توسط مافوق	رعایت ارزش‌های مشترک و بیان شده در کدهای رفتاری		۲
۱۰	فرم ارزیابی فردی توسط مافوق، همکاران و ارباب رجوع و مشتریان	تلاش در جهت تحقق فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان		۳

1. Feedback Seeking
2. Feedback Giving
3. Feedback Receiving
4. Feedback Accepting
5. 5 Genius Types Model
6. High-Flying or High Probability of success in Career

ردیف	بعد	توضیح	ابزار سنجش	امتیاز
۴	شایستگی	کسب دانش در حوزه‌های عمومی و تخصصی مرتبط با شغل	نظر مافوق یا خروجی سیستمی در سیستم مدیریت عملکرد کامل	۱۵
۵		کسب مهارت‌های لازم متناسب با مسیر حرفه‌ای و شغل مورد تصدی	نظر مافوق یا خروجی سیستمی در سیستم مدیریت عملکرد کامل	۱۵
۶		ارتقای توانایی‌های شخصی در مسیر حرفه‌ای	سیستم مدیریت عملکرد کامل	۱۵
۷	نتیجه‌ای	خروجی‌های فردی در راستای اهداف و شمع‌های واحدی	کسب امتیاز بالاتر از ۹۵ درصد در ارزیابی خروجی‌های عملکردی	۲۵
۸		پیامدهای مرتبط با شمع‌های واحدی	شمع‌های واحدی و سازمانی	۲۵
۹		آثار مرتبط با شمع‌های سازمانی	شمع‌های واحدی و سازمانی	۲۵
			جمع	۱۵۰

سنجش و ارزیابی پتانسیل

بر خلاف عملکرد که گذشته‌محور است و شناخت خوبی از آن‌ها در سازمان‌ها حاصل شده است، مفهوم پتانسیل خیلی مبهم و نامشخص باقی مانده و تلاش برای سنجش دقیق آن، به اندازه عملکرد نتیجه‌بخش نبوده است. حتی بسیاری از تلاش‌ها برای تعریف و تدقیق پتانسیل عالی به موفقیت‌های گذشته پرداخته‌اند که می‌توان گفت در بُعد عملکرد نمایان شده‌اند. تعمیم موفقیت گذشته به آینده، امری معقول است؛ ولی در این صورت دچار توتولوژی شده و پتانسیل آینده براساس عملکرد گذشته تعریف می‌شود. برای سازمان‌ها پیش‌بینی موفقیت فرد در شغل‌های آینده بسیار جذاب و مفید است و تلاش‌های زیادی در این راستا انجام می‌دهند. در چرایی و چیستی به کارگیری ممتازان (A+A) در مشاغل حیاتی و کلیدی تردیدی وجود ندارد و مشکل کار در چگونگی شناخت آن‌هاست. شناخت درست از عملکرد و به‌ویژه پتانسیل، به ابزارهای معتبر نیازمند است.

در گذشته مطالعات بر ذاتی یا اکتسابی بودن پتانسیل تمرکز داشتند؛ اما امروزه اهمیت شناسایی و توسعه افراد مستعد و نخبگان بیش از گذشته مورد بررسی قرار می‌گیرد. به همان اندازه که یک تعریف مشخص مورد توافق برای استعداد چالش‌برانگیز است، تعیین مدلی که بتوان بر اساس آن استعداد را بشناسیم نیز دشوار است. نمونه‌های واقعی که بتوانند برترین استعدادها را در سطح جهان با دقت بالا شناسایی کرده و با استفاده از آن‌ها موفقیت خود را افزایش داده باشند، کم است؛ ولی می‌توانند به شناخت بهتر و سریع‌تر استعدادها کمک کنند. پتانسیل، کیفیت و ظرفیت نهفته انسان برای مشاغل آینده است و شناسایی پتانسیل، توسعه و تحقق آن آرزوی همه سازمان‌هاست. در بحث پتانسیل توجه به سه بُعد پتانسیل بسیار مهم است:

۱. پتانسیل شناختی و ذهنی: دانش، ظرفیت حل مسئله، خلاقیت، هوش، انعطاف‌پذیری شناختی؛
۲. پتانسیل احساسی و روان‌شناختی: همدلی، حمایت، همکاری، تاب‌آوری؛^۳ سرسختی؛^۴ امانت‌داری، اخلاق‌مداری، عدالت‌مداری، وفاداری؛
۳. پتانسیل فیزیکی: انرژی، سازگاری با استرس، توانایی انجام کار.

مدل‌های متعددی برای سنجش پتانسیل ارائه شده است. یکی از مدل‌ها برای سنجش پتانسیل، شاخص ویژگی‌های افراد با پتانسیل عالی^۵ است که شش بُعد را می‌سنجد. مدل‌های متعدد معیارهای زیادی را مدنظر قرار داده‌اند که سه بُعد شناختی و ذهنی، روان‌شناختی و احساسی و فیزیکی پتانسیل را بسنجند و رهنمودهایی برای توسعه این سه پتانسیل متناسب با مشاغل ارائه کنند. آزمون‌ها، هم بررسی‌کننده هوش و شخصیت (مهارت‌های نرم) و هم آزمون‌های ارزیابی‌کننده مهارت‌های تخصصی و سخت

1. Cognitive Flexibility
2. Empathy
3. Resilience
4. Mental Toughness or Psychological Hardiness
5. High Potential Trait Inventory

هستند. یکی از مهم‌ترین پرسش‌نامه‌ها که می‌تواند مناسب‌ترین نوع تست در شناسایی استعداد باشد، آزمون کلیفتون است که از بین ۳۴ استعداد، ۵ مورد اصلی را به فرد توصیه می‌کند و راه را برای تحلیل استعداد هموارتر می‌کند. مهارت‌های شناختی همچون تفکر مفهومی و استراتژیک، عمق و گسترده تفکر، توانایی شناختی، مدیریت ابهام، مهارت‌های بین فردی، تسلط، ثبات، انعطاف‌پذیری، توانایی یادگیری، سازگاری، گرایش به یادگیری، چابکی یادگیری، بازخوردپذیری، مهارت‌های رهبری، توسعه دیگران، تأثیرگذاری، الهام‌بخشی، متغیرهای انگیزشی، انرژی، تعامل، انگیزه برای پیشرفت، جاه‌طلبی شغلی، علایق، آرمان‌های شغلی، نتیجه‌گرایی، ریسک‌پذیری، دانش، تناسب فرهنگی، مهارت‌ها و دانش فنی وظیفه‌ای در شناسایی استعدادها مهم هستند. با توجه به گستردگی این متغیرها، در اینجا تلاش می‌شود که به چند عامل مهم از مدل‌های معتبر اشاره شود که بهتر است در سنجش پتانسیل سازمان‌ها متناسب با شرایط به کار گرفته شود.

۱. پتانسیل شناختی و ذهنی

کنجکاوی^۱: ایده‌پردازی، انتقادپذیری، خلاقیت، نوآوری از نظر پتانسیل شناختی و ذهنی بسیار مهم است. کنجکاوی نشان‌دهنده بازبودن به ایده‌های جدید، انطباق‌پذیری و اشتیاق به یادگیری است، مشابه گشودگی در مدل شخصیت پنج عاملی، از طریق این عامل، نوآوری و حل مسئله در محیط کار سنجیده می‌شود. کنجکاوی با موفقیت ذهنی هم‌بستگی دارد و نشان می‌دهد که در امتیازهای مدیران ارشد، کنجکاوی یک ویژگی متمایزکننده برای مشاغل حیاتی و کلیدی است که به نوآوری و بینش در این نوع مشاغل نیاز دارد.

رقابتی بودن^۲: موفقیت‌طلبی، اشتیاق یادگیری، رقابت‌جویی، انگیزه برای موفقیت، دستیابی به اهداف و جاه‌طلبی شخصی بسیار مهم است. این عامل انگیزه و جهت‌گیری در راستای نیل به هدف را دربرمی‌گیرد. هر چقدر رقابت‌جویی در فرد زیاد باشد، پتانسیل رشد در مشاغل حیاتی و کلیدی افزایش می‌یابد. رقابت‌جویی نسبتاً بالا مفید است و موفقیت را بدون ایجاد رفتارهای منفی (مانند کارشکنی و خصومت) پیش می‌برد.

ظرفیت شناختی^۳: ظرفیت به منطق و استدلال یا توانایی شناختی اشاره دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانایی شناختی تقریباً بر هر جنبه‌ای از عملکرد شغلی و پتانسیل تأثیر می‌گذارد. افراد با ظرفیت بالا، متفکران تحلیلی و مفهومی مؤثری هستند. آن‌ها در شناسایی الگوها یا روندها در داده‌هایی که دیگران از دست می‌دهند، مهارت دارند و مشکلات را حل می‌کنند. با پیشرفت در مشاغل حیاتی و کلیدی، نقش فرد از حل‌کننده اصلی مشکل، به اطمینان از حل شدن مشکل تغییر می‌کند. رهبرانی که نمی‌توانند از حالت حل مسئله فردی به مربیگری و هدایت دیگران برای تحلیل مشکلات تغییر کنند، در مشاغل حیاتی با مشکل مواجه می‌شوند. سازمان‌هایی که صرفاً به حل مسئله فردی به عنوان شاخص اصلی پتانسیل بالا تکیه می‌کنند، در معرض خطر پُرکردن گنجینه استعداد با افرادی هستند که در مشاغل کلیدی به اوج می‌رسند؛ زیرا به حل مشکلات پیچیده به تنهایی بازمی‌گردند. به همین دلیل، ارزیابی توانایی شناختی خالص، بدون در نظر گرفتن نحوه انتقال این توانایی در نقش رهبری خطرناک است. چنین رهبرانی تیم‌های منسجم نمی‌سازند، روحیه همکاران را کاهش می‌دهند، روابط با مشتریان را آسیب می‌زنند و در دستیابی به اهداف کسب‌وکار شکست می‌خورند. ظرفیت شامل حل مسئله، توانایی شناسایی روندها و الگوها در داده‌های مبهم یا متناقض، توجه به دیدگاه‌ها و فرصت‌های جایگزین، دیدگاه شناختی و نگاه گسترده و استراتژیک و چندوجهی به مسائل پیچیده و راه‌حل‌های خلاقانه است.

تجربه^۴: با پیشرفت رهبران در مشاغل حیاتی و کلیدی، تجربه‌های ارزشمندی به دست می‌آید که در هر حرفه‌ای منحصربه‌فرد

1. Curiosity
2. Competitiveness
3. Capacity Cognitive Capacity
4. Experience

است. هر سطح رهبری با چالش‌ها و تجربه‌های خاص خود تعریف می‌شود. این تجربه‌های اصلی، تجربه‌های ایجادکننده دیدگاه و چالش‌های کلیدی پایه‌ای برای حرکت به نقش‌های جدید و چالش‌برانگیزتر را شکل می‌دهند. هر چقدر افراد، تجربه‌های بیشتری داشته باشند، احتمال موفقیت آن‌ها پس از ارتقا به مشاغل حیاتی بیشتر می‌شود و تجربه‌های گذشته، بینش جدیدی در وی ایجاد می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که تجربه به توسعه مهارت‌های تفکر استراتژیک کمک می‌کند. افرادی که مهارت‌های خود را از طریق عمق و گستردگی تجربه‌ها تقویت کرده باشند، ظرفیت بیشتری دارند برای یادگیری آنچه برای موفقیت در سطح بعدی نیاز است. در مقابل، رهبرانی که تجربه‌های مرتبط را ندارند، باید این تجربه‌ها و درس آموخته‌ها را هم‌زمان با یادگیری شغل جدید بیاموزند که این، ارتقا به مشاغل کلیدی و حیاتی را پرریسک می‌کند. به‌طور قطع، یکسری از بینش‌ها در انسان‌ها، فقط و فقط با گذشت زمان به‌دست می‌آید.

چابکی یادگیری^۱: یادگیری و توسعه مهارت، در اثربخشی بلندمدت و موفقیت حرفه‌ای فرد نقش مهمی دارد. مؤثرترین راه برای ارزیابی پتانسیل یادگیری از تجربه، اندازه‌گیری چابکی یادگیری است. چابکی یادگیری به‌عنوان تمایل و توانایی یادگیری از تجربه و به‌کارگیری آن یادگیری برای عملکرد موفق در شرایط جدید یا ناشناخته است. افرادی که چابکی در یادگیری بالایی دارند، در محیط‌های متغیر انعطاف‌پذیر و سازگارند. توانایی آن‌ها در یادگیری از تجربه‌ها و پذیرش چالش‌های جدید، آن‌ها را به‌عنوان افراد با پتانسیل عالی متمایز می‌کند. چابکی یادگیری، به‌ویژه در ارتقا‌های شغلی که فرد با موقعیت‌های جدید و پیچیده روبه‌رو می‌شود، حیاتی است. رهبران چابک در یادگیری به‌جای استفاده از راه‌حل‌های گذشته، رویکردها، ایده‌ها، راه‌حل‌ها و تکنیک‌های تازه‌ای برای حل مشکلات جدید به‌کار می‌برند و به‌طور مستمر، راه‌های جدیدی برای موفقیت در چالش‌های ناشناخته پیدا می‌کنند. رهبران چابک، در یادگیری شایستگی بیشتری دارند تا به‌عنوان افرادی با پتانسیل عالی، برای انتصاب در مشاغل حیاتی به‌کار گرفته شوند. آن‌ها سریع‌تر و بیشتر از هم‌تایان خود ارتقا می‌یابند و پس از ارتقا، عملکرد بهتری در مشاغل حساس‌تر دارند. چابکی یادگیری، شامل چابکی ذهنی^۲ و تمایل به کنجکاوی و سرعت ذهنی، چابکی انسانی^۳ و مهارت در خواندن دیگران و به‌کارگیری بینش‌ها در مسائل مرتبط با افراد، چابکی تغییر^۴ و تمایل به ترویج امکانات جدید و تبدیل ایده‌ها به واقعیت‌ها، چابکی نتایج^۵ و تمایل به ارائه نتایج برجسته در موقعیت‌های جدید و دشوار می‌باشد. البته، باید خاطرنشان کرد بین چابکی یادگیری و تجربه، موارد مشترکی وجود دارد.

۲. پتانسیل روان‌شناختی و احساسی

وظیفه‌شناسی^۶: قابلیت اعتماد، خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری، سخت‌کوشی، خودانضباطی، سازمانی‌یافتگی و رفتار هدف‌محور فرد است. این ویژگی یکی از پایه‌های اصلی در تحقیقات شخصیت است و به‌دلیل ارتباطش با پشتکار و مسئولیت‌پذیری، به‌طور مداوم با عملکرد کاری مرتبط است. وظیفه‌شناسی بالا، نشانه‌ای از نقش‌های رهبری است و امتیازهای بالاتر در بُعد وظیفه‌شناسی، معمولاً مفید هستند و قابلیت اطمینان و جهت‌گیری به‌سوی موفقیت را نشان می‌دهند. با این حال، امتیازهای بسیار بالا، ممکن است نشان‌دهنده وسواس، سختی یا کمال‌گرایی باشد که انطباق‌پذیری را مختل می‌کند.

سازگاری^۷: تاب‌آوری، احساسات و عواطف مثبت، ادراکات مثبت، تطبیق، میزان انعطاف‌پذیری عاطفی و ثبات را اندازه‌گیری می‌کند. این ویژگی نشان‌دهنده توانایی فرد برای حفظ آرامش و کارایی تحت شرایط استرس است که برای مشاغل حیاتی بسیار ضروری است. این امر نقش آن در حفظ عملکرد تحت فشار را تأیید می‌کند و نشان‌دهنده روند انعطاف‌پذیری بیشتر در مشاغل

1. Learning Agility
2. Mental Agility
3. People Agility
4. Change Agility
5. Results Agility
6. Conscientiousness
7. Adjustment

بالا‌تر است. امتیازهای بالا‌تر سازگاری، نشان‌دهنده ثبات عاطفی بیشتر است که در مشاغل حیاتی و کلیدی و جایی که استرس و عدم قطعیت متداول است، ثروتی ارزشمند محسوب می‌شود. میانگین بالای امتیازهای مدیران ارشد موفق، پتانسیل عالی را نشان می‌دهد و امتیازهای پایین‌تر، ممکن است نشان‌دهنده آسیب‌پذیری افراد در برابر استرس و شرایط بحرانی و فشار باشد.

شجاعت^۱: مقابله با تهدیدها، حل مسئله، مواجهه با مشکلات، ریسک‌پذیری، رویکرد به ریسک، تمایل به پذیرش ریسک‌های حساب‌شده و مواجهه با چالش‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و گزینه‌های پاسخ فرد در شرایط دشوار را می‌سنجد. این ویژگی برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های نامطمئن یا پرمخاطره، بسیار راه‌گشاست. شجاعت مدیران با موفقیت و درآمد سازمان‌ها هم‌بستگی دارد که نشان‌دهنده اثربخش بودن اقدامات جسورانه و مؤثر است. امتیازهای بالای شجاعت برای رهبری ضروری است و به افراد امکان می‌دهد که ریسک‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت کنند. میانگین بالای مدیران ارشد در شجاعت، معیاری برای پتانسیل عالی است؛ اما نمره‌های بسیار بالای آن ممکن است به تصمیم‌های غیرعقلانی منجر شود.

ابهام‌پذیری^۲: تحمل ابهام، تنوع‌پذیری، تحول‌خواهی، پذیرش ابهام، راحتی با عدم قطعیت و توانایی عملکرد مؤثر در موقعیت‌های مبهم یا پیچیده است که یک ویژگی کمیاب در محیط‌های کاری پویای امروزی است. ابهام‌پذیری با موفقیت ذهنی هم‌بستگی دارد و گویای اهمیت آن برای نتایج مالی و شغلی است. امتیازهای بالا‌تر در مدیران ارشد، نشان می‌دهد که ابهام‌پذیری برای رهبری در مشاغل حیاتی و کلیدی زمینه‌های نامطمئن بسیار مفید است.

انگیزه‌ها^۳: انگیزه‌ها، اراده و انرژی برای یک وظیفه یا نقش را ایجاد می‌کنند. اگر انگیزه‌های فرد با نقش هم‌راستا باشد، او از آن نقش انرژی می‌گیرد. افراد با پتانسیل رهبری، نقش رهبر را جذاب و کار رهبری را انگیزه بخش می‌دانند که برای اثربخشی لازم است. رهبری در سطوح بالا دشوارتر می‌شود و تقاضا برای زمان و انرژی افزایش می‌یابد. اگر کار با انگیزه‌های فرد هم‌راستا نباشد، بعید است که رهبر برای موفقیت یا حتی بقا، انرژی و انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد. رهبران با پتانسیل عالی به ماهیت کار رهبری، فرصت ایجاد تفاوت، تأثیر مثبت بر همکاران و سازمان و داشتن مسئولیت بیشتر ارزش می‌دهند. این در نیل به اهداف و آرمان‌های مرتبط با رهبری در مشاغل حیاتی مشهود است. کسانی که در رهبری پیشرفت می‌کنند، از ویژگی‌هایی همچون چشم‌اندازها و آرمان‌های حرفه‌ای والا‌تر، اهداف حرفه‌ای مشخص‌تر، تمایل به پذیرش نقش‌های مدیریتی و انگیزه برای انجام کارها از طریق دیگران برخوردارند. انگیزه‌ها ابعادی مختلفی دارند؛ از جمله انگیزه پیشرفت از طریق همکاری، جاه‌طلبی، برنامه‌ریزی حرفه‌ای، تمرکز محدود یا گسترده اهداف حرفه‌ای و مشخص بودن برنامه حرفه‌ای.

ویژگی‌ها^۴: ویژگی‌ها در نحوه توسعه افراد نقش بزرگی ایفا می‌کنند. ویژگی‌ها، همراه با انگیزه‌ها، پایدارترین جنبه‌های یک فرد هستند و کمترین تغییر را در طول زمان دارند. ویژگی‌ها، خصوصیات شخصی هستند که بر رفتار تأثیر قوی می‌گذارند. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصی با عملکرد شغلی و تغییر ماهیت عملکرد در طول زمان هم‌بستگی دارند. اکثر سازمان‌ها، از ویژگی‌های شخصی برای ارزیابی و سنجش پتانسیل استفاده می‌کنند.

آگاهی^۵: برای دستیابی به عملکرد عالی، رهبران باید دید روشنی از قوت‌ها و نیازهای توسعه‌ای خود داشته باشند. آن‌ها باید بدانند کجا برتری و نقطه قوت دارند، چه زمانی می‌توانند به غرایز و توانایی‌های خود اعتماد کنند و چه زمانی باید به بینش‌ها و توانایی‌های دیگران تکیه کنند. همچنین باید از افکار، احساسات و رفتارهای خود در لحظه آگاهی دقیقی داشته باشند که تحت عنوان «ذهن‌آگاهی»^۶ از آن یاد می‌شود. ذهن‌آگاهی امکان مدیریت بهتر خود و دیگران را فراهم می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که مدیران و رهبران که از مسیر اصلی اهداف سازمان خارج می‌شوند، اغلب فاقد خودآگاهی و ذهن‌آگاهی هستند. رهبران فاقد

1. Risk Approach – Courage

2. Ambiguity Acceptanc

3. Drivers

4. Traits

5. Awareness

6. Mindfulness

خودآگاهی و ذهن آگاهی خود را متفاوت از آنچه دیگران می‌بینند، درک می‌کنند و معمولاً خود را مثبت‌تر از دیگران می‌دانند. این وضعیت باعث می‌شود از ضعف‌هایی که در سازمان وجود دارد، آگاه نباشند و این کمبود خودآگاهی، می‌تواند به رفتارهای مخرب منجر شود که ممکن است به خروج از ریل سازمانی بینجامد. شواهد نشان می‌دهد که رهبران با خودآگاهی و ذهن آگاهی بالا، بر عملکرد شرکت تأثیر مثبتی دارند. آگاهی شامل دو بُعد خودآگاهی^۱، به معنای میزان آگاهی رهبر از قوت‌ها و نیازهای توسعه‌ای خود و آگاهی موقعیتی^۲، به معنای میزان نظارت و آگاهی رهبر از تأثیر رویدادها بر عملکردش است.

پتانسیل فیزیکی

منظور از پتانسیل فیزیکی، برخی قابلیت‌های مورد نیاز برای انجام در مشاغل حیاتی، کلیدی، محوری و اغلب در مشاغل ضروری است؛ برای مثال چابکی حرکتی، قدرت بدنی، انعطاف‌پذیری جسمانی، استقامت فیزیکی و امثال آن، در برخی از مشاغل ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین ضرورت دارد که این نوع پتانسیل هم، در جای خود در کانون توجه قرار گیرد. همان گونه که در مدیریت منابع انسانی، ابزارهای سنجش مهارت‌های شناختی، ابزارهای سنجش روان‌شناختی مانند شخصیت و علاقه، ابزارهای سنجش موفقیت تخصصی و ابزارهای سنجش مهارت‌های فیزیکی مهم هستند، نباید پتانسیل فیزیکی نادیده گرفته شود. بنابراین ساده‌انگارانه است که تمام تمرکز منابع انسانی بر پتانسیل شناختی و روان‌شناختی باشد. آموزه کهن «عقل سالم در بدن سالم»، مؤید این است که حتی در مشاغلی که پتانسیل شناختی مهم است، پتانسیل فیزیکی هم می‌تواند مؤثر باشد. نحوه امتیازدهی به سه نوع پتانسیل نام برده در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. معیارهای سنجش پتانسیل

ردیف	معیار	توضیح	ابزار سنجش	امتیاز
۱	پتانسیل شناختی و ذهنی	اثرگذاری بر دیگران و الهام‌بخشی و تشویق آنان در راستای کسب نتایج	ارزیابی زیردست - تست رهبری کانون ارزیابی - تست موج، جلسات باز خور	۱۵
۲		کنجکاوی، ارائه راه‌حل‌های بدیع و خلاقانه در راستای حل مسائل مختلف کاری	آزمون‌های شناختی و ذهنی	۱۵
۳		رقابتی بودن، ظرفیت شناختی، تجربه، چابکی یادگیری	آزمون‌های توانایی شناختی، مرکز ارزیابی، فعالیت‌های شبیه‌سازی شده، مطالعه موردی، بازی‌های مدیریتی، ارائه پروژه، مصاحبه مبتنی بر شایستگی، ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱۵
۴	پتانسیل احساسی و روان‌شناختی	وظیفه‌شناسی، آگاهی، هوش هیجانی و احساس، خودآگاهی، همدلی، مدیریت روابط، توانایی ایجاد تعاملات اثربخش و جلب اعتماد افراد در سطوح مختلف سازمان	آزمون‌های شخصیت MBTI، OPQ، Hogan، Bar-on آزمون موج - کانون ارزیابی	۱۵
۵		سازگاری، ابهام‌پذیری و شجاعت	آزمون موج، آزمون انگیزه کاری - کانون ارزیابی	۱۵
۶		تعهد به اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان و انگیزه‌ها و ویژگی‌ها	کانون ارزیابی، آزمون‌های شخصیتی	۱۰
۷	پتانسیل فیزیکی	چابکی حرکتی	تست‌های قوای جهانی	۵
۸		قوای عضلانی	تست‌های قدرت بدنی	۵
۹		مقاومت جسمانی	تست‌های مقاومت عضلانی	۵
۱۰۰	جمع			۱۰۰

1. Self-awareness

2. Situational Self-awareness

سازمان‌ها می‌توانند متناسب با شرایط خود و همین‌طور با در نظر گرفتن مختصات مشاغل حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری، از مطالب مذکور سنجش پتانسیل استفاده کنند.

امتیازدهی برای گنجینه استعدادها

مسئله بسیار اساسی، نحوه امتیازدهی به دو عامل عملکرد و پتانسیل در شناسایی و تشکیل گنجینه استعدادها است. برای عملکرد امتیاز ۱۵۰ و برای پتانسیل امتیاز ۱۰۰ در نظر گرفته شده است.

جدول ۴. نحوه امتیازدهی برای گنجینه استعدادها

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
نوع	نماد عملکرد	نماد پتانسیل	عنوان	حداقل امتیاز عملکرد از ۱۵۰	حداقل امتیاز پتانسیل از ۱۰۰	جمع امتیاز از ۲۵۰	درصد
۱	A ⁺	A ⁺	ممتازان	۱۲۶	۷۶	حداقل ۲۱۲/۵	۸۵ درصد
۲	A ⁺	B	پیشنازان	۱۲۶	۲۶	حداقل ۱۷۵	۷۰ درصد
۳	B	A ⁺	آتی‌سازان	۵۱	۷۶	حداقل ۱۵۰	۶۰ درصد
۴	A	A	شغل‌ترازان	۱۰۱	۵۱	حداقل ۱۲۵	۵۰ درصد
۵	B	B	تجربه‌اندوزان	۷۵ و کمتر	۵۰ و کمتر	کمتر از ۱۲۵	کمتر از ۵۰ درصد

در بحث امتیازدهی به گنجینه استعدادها، توجه به سه «حداقل» بسیار مهم است: توجه به حداقل امتیاز از بُعد عملکرد که در ستون پنجم آمده است، توجه به حداقل امتیاز از بُعد پتانسیل که در ستون ششم آمده است. توجه به حداقل امتیاز از هر دو بُعد که در ستون هفتم آمده است؛ یعنی اینکه علاوه بر کسب حداقل در دو بُعد، کسب حداقل مجموع دو بُعد و درصد مورد نیاز ضروری است.

نتیجه‌گیری

به‌طور کل، کشور به تفکر جدید برای به‌کارگیری نخبگان و استعدادها در مشاغل حیاتی و کلیدی در سطح ملی و سازمانی نیازمند دارد. اعتماد تخصصی و اجتماعی به نخبگان فعلی، روزبه‌روز کمتر شده و جامعه منتظر رهبران جدیدتری است تا بتوانند با به‌کارگیری راه‌حل‌های بدیع، جامعه را از این وضعیت فقر، فساد و گرانی نجات بخشند و با سازوکارهای جدید، جامعه‌ای درخور ایرانیان بسازند. انتظار کارکنان در سازمان‌ها و مردم در جامعه، این است که کشور با این همه منابع انسانی متمایز، منابع دانشی و اطلاعاتی، منابع مالی، منابع انرژی و منابع فیزیکی، در زمره ۱۰ کشور اول جهان قرار گیرد؛ زیرا در زمینه منابع انرژی و فیزیکی، کشور ایران رتبه پنجم دنیا را دارد و انتظار قرار گرفتن در زمره ۱۰ کشور از منظر رفاه و پیشرفت، انتظار واهی نیست. به‌یقین، اگر منابع انسانی متمایز خود کشور، به‌صورت آزادانه به‌کار گرفته شوند، این انتظار برآورده خواهد شد. رهبران بینشمند و دانشمند، مفیدبودن را بر مهم بودن ترجیح می‌دهند و به‌طور مسلم چنین چشم‌اندازی را می‌توانند محقق سازند.