رهبری استعداد

(استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری)

نگارندگان:

دکتر پرویز احمدی

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

مهندس پردیس شُکری

پژوهشگر

۱۴۰۱

سرشناسه: احمدی، پرویز، ۱۳۲۳-
عنوان و نام پدیدآور: رهبری استعداد (استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری)/نگارندگان پرویز احمدی، پردیس شکری.
مشخصات نشر: تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱٤۰۱.
مشخصات ظاهری: ۳۲۰ص.: جدول، نمودار (رنگی).
فروست: دانشگاه تربیت مدرس؛ شماره انتشار ۲۹۸.
شابک: 978-622-7034-52-3
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: واژه‌نامه. نمایه. کتابنامه: ص. ۲۸۳ - ۳۲۰.
موضوع: استعداد Ability، قابلیت اجرایی Executive ability، سرمایه انسانی — مدیریت Human capital – Management، کارکنان — مدیریت Personnel management، کارآمدی سازمانی Organizational effectiveness، رهبری Leadership
شناسه افزوده: شکری، پردیس، ۱۳٦۸ -
شناسه افزوده: دانشگاه تربیت مدرس Tarbiat Modarres University
رده بندی کنگره: BF٤۳۱
رده بندی دیویی: ۱۵۳/۹
شماره کتابشناسی ملی: ۹۰٤۵۲۹۲
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

رهبری استعداد (استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری)

نگارندگان: دکتر پرویز احمدی و مهندس پردیس شُکری
ویراستار ادبی و فنی: دکتر مژگان اصغری طرقی
طراح جلد: ترنج
صفحه‌آرایی: سمیه زهانی
شماره انتشار: ۲۹۸
شماره پیاپی: ٤۸۱
تاریخ انتشار: ۱٤۰۱
شمارگان: ۳۰۰
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۳٤-۵۲-۳ **شابک الکترونیکی:** ۹۷۸-۶۲۲-۸۳۳۹-۶۲-۷
ناشر: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس
نوبت چاپ: اول
کارشناس اجرایی: لیلا نجفی زمان
ناظر چاپ: مصطفی جانجانی
لیتوگرافی: شمس
چاپ و صحافی: ایران گرافیک
مرکز پخش: تقاطع بزرگراه‌های آل‌احمد و دکتر چمران، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، صندوق پستی: ۳۱۸-۱٤۱۱۵
تلفن: ۸۲۸۸۳۰۹۶
دورنگار: ۸۲۸۸۳۰۳۲
آدرس اینترنتی فروش: pub.Modares.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب کتاب برعهدهٔ نگارندگان است.

تمام حقوق این اثر برای مرکز نشر آثار علمی دانشگاه تربیت مدرس محفوظ است و تکثیر کتاب به هر روشی بدون اجازه کتبی ناشر موجب پیگرد قانونی می شود.

تو مگو همه بجنگند و ز صلح من چه آید

تو یکی نه ای، هزاری، تو چراغ خود برافروز

تقدیم به جویندگان راه آگاهی و دانایی

فهرست مطالب

مقدمه نگارندگان ..... ز

واژه‌ها و مفاهیم بنیادین پژوهش ..... ک

۱- استعداد ۱

۱-۱ استعداد ۱

۱-۲ مفهوم‌های نزدیک به استعداد ٤

۱-۳ معنای لغوی استعداد ٥

۱-٤ تعریف استعداد ٥

۱-٥ رویکردهای مختلف دربارهٔ استعداد ۱۰

۱-٥-۱ رویکرد روان‌شناختی ۱۱

۱-٥-۲ رویکرد تربیت‌شناختی ۱۱

۱-٥-۳ رویکرد سازمان‌شناختی ۱۲

۱-٥-۳-۱ دیدگاه برون‌بنیاد دربارهٔ استعداد ۱۳

۱-٥-۳-۲ دیدگاه درون‌بنیاد دربارهٔ استعداد ۱۷

۱-٦ ارکان استعداد ۲۱

۱-۷ دستاوردهای استعداد ۲۷

۱-۸ جمع‌بندی ۳۱

۲- رهبری استعداد ۳۳

۲-۱ رهبری استعداد ۳۳

۲-۲ مؤلفه‌های رهبری استعداد ٤۲

۲–۳ هدف‌های موردنظر از رهبری استعداد ٤۳
۲–٤ اهمیت رهبری استعداد ٤٦
۲–۵ علت تأکید بر رهبری استعداد در سازمان‌های امروزی ۵۳
۲–٦ اجزای تشکیل‌دهندهٔ فرایند رهبری استعداد ۵٦
۲–۷ عوامل راهبردی زمینه‌ساز رهبری استعداد ۵٦
۲–۷–۱ راهبرد سازمان ۵٦
۲–۷–۲ نقش و حمایت رهبران ۵۷
۲–۷–۳ فرهنگ سازمانی ۵۸
۲–۷–٤ رهبری سرمایهٔ انسانی راهبردی ۵۹
۲–۸ سبک‌های رهبری استعداد ٦۱
۲–۹ سطوح مختلف رهبری در توسعهٔ استعداد ٦۵
۲–۱۰ رویهٔ مناسب رهبری استعداد در عمل ٦٦
۲–۱۱ شش مرحلهٔ مؤثر درحوزهٔ رهبری استعداد ٦٦
۲–۱۲ تفاوت رهبری استعداد با ادارهٔ سرمایهٔ انسانی ٦۸
۲–۱۳ مراحل پیاده‌سازی رهبری استعداد ٦۸
۲–۱٤ ماهیت رهبری استعداد ٦۹
۲–۱۵ رهبری استعداد و مزیت رقابتی ۷۲
۲–۱٦ راه‌های دستیابی به موفقیت در رهبری استعداد و موانع پیش‌روی این موفقیت ۷٤
۲–۱۷ نقش‌های رهبری استعداد ۷٦
۲–۱۸ جمع‌بندی ۷۷
۳– استعدادیابی ۷۹
۳–۱ استعدادیابی ۷۹
۳–۲ منابع استعدادیابی ۸۳
۳–۲–۱ استعدادیابی از داخل سازمان ۸۳
۳–۲–۲ استعدادیابی از بیرون سازمان ۸٤
۳–۳ معیارهای استعدادیابی ۸۵
۳–۳–۱ شناسایی استعدادها ۸۷

۳-۳-۱-۱ نیم‌رخ شایستگی به‌عنوان روشی برای شناسایی استعدادها ۸۷
۳-۳-۲ مدل‌های شایستگی ۸۹
۳-۳-۲-۱ مدل شایستگی مقیمی و همکاران (۱۳۹۳) ۹۰
۳-۳-۲-۲ مدل بویاتزیس ۹۱
۳-۳-۲-۳ مدل نیم‌رخ شایستگی رهبری تطبیقی ۹۲
۳-۳-۲-٤ مدل شایستگی‌های استون ۹۲
۳-۳-۲-۵ مدل بی‌هام و همکاران ۹٤
۳-۳-۲-٦ مدل زنگر و فوکمن ۹۵
۳-۳-۲-۷ مدل کرت اونز و همکاران ۹۵
۳-۳-۲-۸ ابزار سنجش مهارت رهبران مپ ۹٦
۳-۳-۲-۹ مدل انجمن آمریکایی آموزش و توسعه ۹۹
۳-۳-۲-۱۰ مدل جامع توسعهٔ رهبران شایسته ۹۹
۳-۳-۳ جذب استعدادها ۱۰۱
در این بخش، بحث را ذیل این عنوان‌ها پی می‌گیریم: ۱۰۱
۳-۳-۳-۱ ارزش‌گذاری به سرمایهٔ انسانی مستعد ۱۰۱
۳-۳-٤ تأمین سرمایهٔ انسانی مستعد: فرایندهای استعدادیابی و انتخاب ۱۰٦
۳-۳-۵ استعدادیابی ۱۰۷
۳-٤ کانال‌های استعدادیابی ۱۰۹
۳-٤-۱ معرفی‌شدن ازسوی سرمایهٔ انسانی فعلی ۱۰۹
۳-٤-۲ وب‌سایت سازمان ۱۱۰
۳-٤-۳ دانشگاه‌ها و مراکز علمی ۱۱۰
۳-٤-٤ استعدادیابی اینترنتی ۱۱۱
۳-٤-۵ شبکه‌های اجتماعی ۱۱۲
۳-٤-٦ وبلاگ‌ها، انجمن‌ها و محفل‌های اینترنتی ۱۱٤
۳-٤-۸ دیده‌بانی استعداد ۱۱٦
۳-۵ جست‌وجوی مکان‌های جدید برای یافتن افراد: استعدادیابی بین‌المللی ۱۱۷
۳-۵-۱ استعداد منبعِ باز ۱۱۸

۳-۹ انتخاب سرمایهٔ انسانی مستعد ۱۱۹
۳-٦-۱ الزام‌های فعالیتی ۱۲۰
۳-٦-۲ مصاحبه ۱۲۲
۳-٦-۳ مرحلهٔ پس‌از انتخاب‌شدن داوطلب ۱۲۳
۳-۷ جمع‌بندی ۱۲۸
٤- استعدادپروری ۱۲۹
٤-۱ استعدادپروری ۱۲۹
٤-۳ برنامه‌های توسعهٔ استعداد ۱٤۸
٤-۳-۱ برنامه‌های رسمی توسعهٔ استعداد ۱٤۹
٤-۳-۲ توسعه‌دادن استعدادها مبتنی‌بر روابط ۱٤۹
٤-۳-۳ استفاده از نقش برای توسعه‌دادن استعدادها ۱۵۰
٤-۳-٤ فرصت‌های رسمی و غیررسمی برای توسعه‌دادن استعدادها ۱۵۰
٤-٤ شیوه‌های توسعهٔ استعداد ۱۵۱
٤-٤-۱ آموزش ۱۵۱
٤-٤-۲ تجربه‌های حرفه‌ای ۱۵۲
٤-٤-۳ مربیگری ۱۵۲
٤-٤-٤ استادوشاگردی ۱۵۳
٤-۵ ابعاد توسعهٔ استعداد ۱۵٤
٤-٦ جمع‌بندی ۱۵۵
۵- استعدادداری ۱۵۷
۵-۱ استعدادداری ۱۵۷
۵-۲ عوامل مهم درحوزهٔ استعدادداری ۱۵۹
۵-۳ جمع‌بندی ۱٦۸
٦- مدل‌های رهبری استعداد ۱۷۱
٦-۱ مدل‌های رهبری استعداد ۱۷۱
٦-۱-۱ مدل سیلزر (2003) ۱۷۱

٦-١-٢ مدل شویر (2004) ١٧٢
٦-١-٣ مدل برگر و برگر (2004) ١٧٣
٦-١-٤ مدل برجرون (2004) ١٧٨
٦-١-٥ مدل جامع رهبری استعدادها (2006) ١٧٩
٦-١-٦ مدل بازار استعداد مک‌کینزی (2006) ١٨١
٦-١-٧ مدل اسمیلانسکی (2006) ١٨٣
٦-١-٨ مدل لویس و هکمن (2006) ١٨٤
٦-١-٩ مدل آرمسترانگ (2006) ١٨٦
٦-١-١٠ مدل رهبری استعداد ازدیدگاه اکسنچر (2007) ١٩٠
٦-١-١١ مدل گروه SHL (2008) ١٩٢
٦-١-١٢ مدل بلوغ رهبری استعداد تاج‌الدین و معالی تفتی (١٣٨٧) ١٩٣
٦-١-١٣ مدل کالینگز و ملاهی (2009) ١٩٥
٦-١-١٤ مدل فیلیپس و روپر (2009) ١٩٧
٦-١-١٥ مدل سوئیم (2009) ١٩٩
٦-١-١٦ مدل رضاییان و سلطانی (١٣٨٨) ٢٠٢
٦-١-١٧ مدل سیلزر و داول (2010) ٢٠٣
٦-١-١٨ مدل راثول (2010) ٢٠٤
٦-١-١٩ مدل یکپارچهٔ رهبری استعداد آودون و دیگران (2010) ٢٠٥
٦-١-٢٠ مدل رهبری استعداد برسین و دیگران (2010) ٢٠٩
٦-١-٢١ مدل اس. اس. او. (2010) ٢١٢
٦-١-٢٢ مدل گلداسمیت و کارتر (2009) ٢١٥
٦-١-٢٣ مدل اولریش و اسمالوود (2011) ٢١٥
٦-١-٢٤ مدل پژوهشی صالح‌زاده و لباف (١٣٩٠) ٢١٦
٦-١-٢٥ مدل پژوهشی حسینی (١٣٩٠) ٢١٩
٦-١-٢٦ مدل چرخهٔ عمر استعداد شایمن (2013) ٢٢٢
٦-١-٢٧ مدل استفکو و سوجکا (2014) ٢٢٢
٦-١-٢٨ مدل پژوهشی پریش و دیگران (١٣٩٥) ٢٢٣

٦-١-٢٩ مدل رهبری استعداد سرمایهٔ انسانی فنی (کیم، ویلیامز، راثول و پنالوزا) ٢٣١
٦-١-٣٠ چهارچوب ٥-c رهبری استعداد شولر (2015) ٢٣٢
٦-١-٣١ مدل مفهومی رهبری استعداد ارنست و یانگ (2015) ٢٣٦
٦-١-٣٢ مدل رهبری استعداد شرکت تحقیقات و مشاورهٔ هادسن (2015) ٢٣٧
٦-١-٣٣ چهارچوب مفهومی رهبری استعداد جهانی درسطح کلان براساس دیدگاه خیلجی، طارق و شولر (2015) ٢٤٠
٦-١-٣٤ رویکرد رهبری استعداد و توسعهٔ رهبری گروه مشاورهٔ بوستون (2016) ٢٤١
٦-١-٣٥ مدل رهبری استعداد حبیب‌پور و دیگران (١٣٩٧) ٢٤٣
٦-٢ جمع‌بندی ٢٤٤
٧- رهبری استعداد در ایران ٢٤٩
٧-١ رهبری استعداد در ایران ٢٤٩
٧-١-١ تعریف نسل ٢٥٠
٧-١-٢ نسل و شکاف نسلی ٢٥١
٧-١-٣ طبقه‌بندی نسل‌ها ٢٥٢
٧-٢ هدف‌های موردنظر از رهبری استعداد در فضای کسب‌وکار کنونی ٢٥٣
٧-٣ سخن پایانی و چهارچوب جامع مؤلفه‌های رهبری سرمایهٔ انسانی ٢٥٤
٧-٣-١ فرایند استعدادیابی ٢٥٥
٧-٣-٢ فرایند استعدادپروری ٢٥٦
٧-٣-٣ فرایند استعدادداری ٢٥٩
منابع ٢٦٣
واژه‌نامه فارسی به انگلیسی ٢٩٣
واژه‌نامه انگلیسی به فارسی ٢٩٥

مقدمهٔ نگارندگان

در نخستین دورهٔ زندگی بشر، نیازهای انسان‌ها ساده و انگشت‌شمار بودنـد و از ایـن روی، برآوردن آن‌ها به‌صورت فردی، مقدور بود؛ اما به‌تدریج، درپـی رشـد جامعـه‌هـای انسـانی، نیازهای انسان ها تنوع یافت و بدین ترتیب، برآوردنشان از توان یک نفر، خارج بود. درپـی شکل‌گیری اجتماع‌های اولیهٔ انسانی، تقسیم‌کـار و همکـاری جمعـی در بـرآوردن نیازهـای انسانی نمود یافت و روابط انسان‌ها با یکدیگر و برآوردن نیازها برپایهٔ توان فیزیکی آنـان و درقالب نظام برده‌داری آغاز شد. در این دوره، انسان‌های دارای قدرت فیزیکـی، جایگـاهی برتر یافتند و انسان‌های ضعیف را خریداری کردند و به‌عنوان بـرده بـه‌کـار گرفتنـد. رابطـهٔ انسان‌ها در این دوران، مبتنی‌بر بهره‌کشی نیرومندان از ضـعیفان و انجـام‌دادن هرگونـه کـار بدون جبران شایسته بود. انسان ها مانند کالاهایی خریداری و نگهداری می‌شدند و از آن‌هـا بهره‌کشی می‌شد و حتی پایان‌دادن به زندگی برده‌ها دراختیار صـاحبان آن‌هـا بـود. در ایـن عصر، قدرت بازو و توان جسمانی، ثروت به‌شمار می‌آمد. سرانجام، پـس‌از صـورت‌گـرفتن مقاومت‌ها و مبارزه‌های متعدد ازسوی برده‌ها این دوره پایان یافت؛ هرچند برده‌داری کـاملاً از زندگی انسان‌ها رخت برنبست و تـا امـروز نیـز در برخـی نقـاط جهـان بـه شـکل‌هـای گوناگون دیده می‌شود. پس از آن، دورهٔ ارباب‌ورعیتی آغاز شـد و در ایـن نظـام، زمـین بـه صورت نمادی از ثروت و قدرت درآمد. در این عصر، اختیار پایان دادن به زندگی رعیت از ارباب (زمین دار) گرفته شد؛ اما رعایا همچنان به شکل‌های مختلف درخدمت ارباب (خان) بودند و بیشتر کشاورزی مـی‌کردنـد. کشـاورزان درازای دریافـت درصـدی از محصـولات کشاورزی، روی زمین‌های ارباب کار می‌کردند و تمام‌وکمـال، تـابع او بودنـد. بعـداز ایـن

عصر، دوران تولید صنعتی آغاز شد و همان انسان‌های شاغل در زمین‌های کشاورزی به کارخانه‌ها و زیر سقف‌ها کشیده شدند و رابطهٔ کارگر، کار و کارفرما شکل گرفت. در این نظام، سرمایهٔ مادّی، ثروت قملداد می‌شد و سرمایه دار با نام کارفرما بر کار و کارگر، حاکمیت یافت. پس‌از مدتی به‌تدریج، اعتراض‌ها، اعتصاب‌ها و اتحادیه‌های کارگری و... در دفاع از حقوق کارگران درمقابل کارفرمایان شکل گرفت و روزبه‌روز قوّت یافت. در این عصر، پای دولت‌ها به قلمرو رابطهٔ کارگر و کارفرما باز شد و نقش نامحدود کارفرمایان در تعیین حداقل دستمزد، طول زمان کار، ایمنی و بهداشت کار، امنیت شغلی و... به‌صورت قانونی محدودیت یافت.

از دههٔ پایانی قرن بیستم، تحولات بیشتری در تعریف و تعیین جایگاه کارگران رخ داد. ابتدا نقش انسان درمیان عوامل تولید (سرمایه، فناوری، زمین و مدیریت)، عامل ویژه قلمداد شد و اندیشه ورزان نظری، کارگزاران و مجلس قانون‌گذاری به ارزش والای انسان در تولید و فعالیت اقتصادی توجه کردند. در این عصر، انسان، تنها عامل ارزش‌آفرین در تولید دانسته شد، فناوری و فنون مدیریت و ارزش‌های ذهنی انباشته، خلاقیت‌های انسانی نام گرفت و سرمایه‌های فیزیکی و مادّی بدون نقش ارزش‌آفرینانهٔ انسان، ناکارآمد به‌شمار آمدند. تا این زمان، نقش انسان در طرف راست ترازنامهٔ حسابداری به‌عنوان هزینه درج می‌شد و جزو اقلام هزینهٔ آب، برق، مواد اولیه و... به‌شمار می‌رفت؛ اما کم‌کم، نقش انسان در تولید دگرگون شد و تفکر سرمایه‌انگاری انسان جان گرفت. در این نگرش، انسان نه به‌عنوان هزینه در طرف راست ترازنامه، بلکه به‌مثابهٔ سرمایه در طرف چپ ترازنامه قرار گرفت و سهیم در سود یا سهام کارخانه دانسته و سرمایهٔ نامشهود نامیده شد. این تحول پیوسته در سی سال گذشته رشد یافته؛ هرچند نظام مالی حسابداری جهانی نتوانسته است ترازنامه و صورت‌های مالی را بر این اساس اصلاح کند و کارفرمایان و سرمایه گذاران همچنان به انسان به‌عنوان هزینه می‌نگرند. پژوهشگران بر این نکته پای می‌فشارند که پس‌از آغاز قرن بیست‌ویکم، نقش ثروت و قدرت سرمایهٔ مادّی پایان یافت و اطلاعات و دانش، نقش برتر را در ثروت و قدرت به‌دست آورد. آن‌گاه اقتصاد دانش بنیان و کارکنان دانشی

پدیدار شدند، به‌تدریج، نیروی انسانی و منابع انسانی رنگ باخت و سرمایهٔ انسانی جایگزین آن‌ها شد و نقش ارزش‌آفرینی به انسان و دانش، توانمندی، قابلیت و... او انحصار یافت. در این هنگام، فرایند خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی انسان به مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شد و درنتیجه، مؤلفهٔ استعداد که منشأ و جایگاه شکوفایی ذهنی انسان، و سرچشمهٔ دانش، توانمندی، قابلیت و... بود، به‌مثابهٔ مهم‌ترین رکن شکوفایی برخاسته از سرمایهٔ انسانی، در پیشتازی و پیروزی هر سازمان در جهان رقابتی امروز تجلی یافت. تغییرهای پرشتاب صورت‌گرفته در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی و سازمانی نشان می دهد برای داشتن آینده‌ای موفق باید با تمام توان خود بر سرمایهٔ گران‌بهای سازمان، یعنی استعداد سرمایهٔ انسانی متمرکز شد؛ زیرا انسان، اشرف مخلوقات است. سازمان‌ها و رهبران سازمانی باید با استفاده از برنامه‌های به‌روز استعدادیابی، استعدادها را در داخل یا بیرون سازمان شناسایی، جلب و جذب کنند و از آنجا که شایستگی های دیروز و امروز به‌عنوان بخشی از قابلیت‌های حاصل‌شده از شکوفایی استعدادها، شایستگی‌های مطلوب فرداها نیستند، رهبران باید آن‌ها را درقالب برنامه‌های استعدادپروری رشد و توسعه دهند. اگر سرمایه‌های انسانی در فعالیت به‌صورت همخوان با استعدادها قرار گیرند، شکوفایی و توسعهٔ استعدادها خودبه‌خود دوچندان خواهد شد. در محیط رقابتی جهان امروزی، تلاش برای استعدادیابی، کافی نیست و سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی درحوزهٔ استعدادپروری را نیز به موازات دیگر مراحل فرایند رهبری استعداد، جدی بگیرند و علاوه‌بر آن، استعدادداری (نگهداری استعدادها) را در برنامه‌های راهبردی‌شان بگنجانند. نداشتن یا ازدست‌دادن انسان‌های مستعد، هزینه‌هایی گزاف و چه بسا جبران‌ناپذیر را به سازمان تحمیل می‌کند. اهمیت این نگاه و لزوم پرداختن به فرایند رهبری استعداد در سازمان، انگیزهٔ نگارندگان برای نوشتن این کتاب بود و بر این اساس، نگارش اثر پیش‌رِوی از سال ۱۳۹۶ شروع شد؛ سپس در سال ۱۳۹۸ نسخهٔ اولیهٔ آن برای داوری ارسال شد و درنهایت، با بیش‌از هفتاد درصد تغییر به‌صورت فعلی درآمد.

امیدواریم این اثر در فرایندهای استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری به سازمان‌ها و رهبران سازمانی کمک کند. در پایان، از اندیشمندان و صاحب‌نظران در این حوزه تقاضا می کنیم با مطرح کردن نظرها، پیشنهادها و انتقادهای ارزندهٔ خود، به افزایش یافتن غنای این اثر کمک کنند.

زمستان ۱۴۰۱

واژه‌ها و مفاهیم بنیادین پژوهش

واژه‌ها و مفاهیم کلیدی به‌کاررفته درحوزهٔ رهبری استعداد که در این کتاب از آن‌ها استفاده کرده‌ایم، بدین شرح‌اند:

ارزیابی و ارزشیابی

در منابع رشتهٔ مدیریت، از این دو واژه برای سنجش فعالیت‌های پیشین سرمایهٔ انسانی استفاده می‌شود؛ اما تفاوتی محسوس میان آن‌ها وجود دارد که معمولاً نادیده گرفته می‌شود. ارزیابی یعنی سنجش فعالیت‌های پیشین فرد برپایهٔ معیارها و شاخص‌های از پیش تعریف و تعیین‌شده که در فرم‌های ارزیابی سازمان آمده یا در ذهن ارزیابان قرار گرفته است؛ بنابراین، چهارچوب سنجش و پاسخ بر آن مبنا قرار دارد. ارزشیابی درخصوص مواردی به کار می‌رود که ارزش آن‌ها برای سازمان، مشخص نیست، سابقه‌ای از آن‌ها در سازمان وجود ندارد، به‌روزرسانی و با توجه به بازار و نحوهٔ سنجش دیگر سازمان‌ها و جایگاه و اهمیت ویژهٔ آن‌ها در سازمان سنجیده می‌شوند، ازسوی سازمان بدان‌ها پاسخ داده می‌شود و درواقع به‌روزرسانی و براساس نگاه ارزشی امروز و فرداها سنجیده و تعیین می‌شوند.

استخدام

اساساً واژهٔ «استخدام» و عبارت «استخدام تمام‌وقت و دائمی» در رهبری استعداد، جایگاهی ندارند. استعداد به منابع مادّی سازمانی، وابسته یا دل‌بسته نمی‌شود و این‌گونه نیست که

سازمان‌ها بکوشند استعدادها و سرمایهٔ انسانی را نگه دارند و فعالیت آن‌ها را به خودشان محدود کنند. انتخاب نه برعهدهٔ سازمان‌ها، بلکه برعکس، دراختیار سرمایه‌های انسانی بااستعداد است. سازمان‌ها باید وضعیتی را ایجاد کنند که در آن، استعدادها وارد عرصهٔ فعالیت شوند و انتظارهایشان را برآورند؛ نه اینکه سرمایه‌های انسانی بااستعداد، اجباراً به خواسته‌ها و شرایط سازمان تن بدهند. درطول تاریخ، صاحبان ثروت و قدرت برای اِعمال کنترل و بهره‌کشی، این رابطه را به‌صورت معکوس درآورده و نشان داده‌اند.

پرورش دادن سرمایه‌های انسانی برجستهٔ متناسب با فرداها به‌جای به روزرسانی نیروهای ضعیف و متوسط[1]

در حوزه‌های استعدادپروری و استعدادداری، ارتقا متکی به عملکرد است؛ یعنی بررسی و سنجش عملکرد گذشتهٔ فرد در پایان هر سال و تعیین شرایط برآوردن انتظارهای او به سال بعد متکی است و عملکرد گذشتهٔ وی مبنای برآوردن انتظارهای فعالیت در سال جدید خواهد بود. در این وضعیت، عملکرد درطول سال و متناسب با پاسخ آن است. بدین منظور، در ابتدای هر سال، همهٔ مؤلفه‌های ایفای نقش و فعالیت تک‌تک سرمایه‌های انسانی با مشارکت آن‌ها و مسئول بالادست تعیین و تأیید می‌شوند، برنامهٔ فعالیت گام‌به‌گام درطول سال، مدّنظر قرار می‌گیرد و سازمان در پایان سال، درخصوص دستیابی به آنچه در ابتدای سال توافق شده است، پاسخ‌گو خواهد بود. این فرایند، تغییر نگاه پس‌نگر به پیش‌نگر را تحقق می‌بخشد.

دیگر نکتهٔ قابل توجه در مراحل استعدادپروری و استعدادداری، تغییر در عرضهٔ برنامه‌های آموزشی است. در وهلهٔ نخست، برخلاف آنچه هنوز متداول است، سازمان‌ها به ادامه‌دادن فعالیت‌ها، فرایندهای جاری و... هیچ نیازی ندارند و آموزش‌دهی آنچه از گذشته تا امروز در سازمان تثبیت شده است، نه‌تنها مفید نیست؛ بلکه زیان‌هایی را درپی دارد و به‌منظور انجماد فکری سرمایهٔ انسانی و نگاه آینده را دنباله‌رو گذشته دیدن صورت می‌گیرد. آموزش‌دادن سازوکارهای پیشین به سرمایه‌های تازه‌وارد در سازمان، بیهوده است و

1. Appreciative Inquiry

امروزه درخصوص آموزش‌دهی سرمایه‌های انسانی موجود نیز اشتباهی بزرگ رخ می‌دهد؛ بدین شرح که سازمان پس‌از ارزیابی سرمایه‌های انسانی با رویکردی گذشته‌نگر، آموزش را به کسانی محدود می‌کند که در گذشته، فعالیتی ضعیف داشته‌اند و افراد فعال و پیشتاز به حال خود رها می‌شوند؛ با این توجیه که به آموزش دیدن نیازی ندارند؛ حال آنکه اساساً سازمان‌ها برای موفقیت در چالش‌های پیش‌رویشان باید تمام توان خود را بر آموزش‌دهی سرمایه‌های انسانی سرآمد و برجستهٔ خویش متمرکز کنند و آن‌ها را متناسب با وضعیت آینده پروش دهند تا موفقیت‌های آتی خویش را تضمین کنند؛ سپس به‌صورت محدود، سرمایه‌های انسانی متوسط را نیز آموزش دهند و سرمایه‌های انسانی ضعیف را به حال خود رها کنند. این گروه اخیر یا با تلاش خود به‌میزانی قابل قبول و متناسب با آینده رشد و پیشرفت می‌کنند و یا از سازمان حذف می‌شوند. هردو حالت به‌نفع سازمان است و در این مورد خاص، نگاه پس‌نگر، جای خود را به نگاه پیش‌نگر می‌دهد.

توانمندی و مهارت

مفهوم این دو واژه عبارت است از توان درون زای انسان که قابل سلب از وی نیست؛ برعکس قدرت که برخاسته از سِمَت و جایگاه انسان در ساختار سازمانی است و امکان سلب و جابه‌جایی آن ازطریق کناررفتن فرد از سِمَت وجود دارد. توانمندی در وجود انسان نهادینه شده است و درپی شکوفایی استعداد در وی آشکار می‌شود. این واژه برعکس قدرت، ازنوع پیش‌نگرانه و نیازمند هدایت و رهبری است.

جبران خدمات

این عبارت، بیانگر تعهد بین انسان و مدیریت سازمان است؛ یعنی انسان متعهد می‌شود وظایف تعیین‌شده ازطرف سازمان را به‌صورت مطلوب انجام دهد و درمقابل، سازمان نیز متعهد است جبران مالی یا غیرمالی متناسب با کارکرد انسان داشته باشد. انسان‌های دارای استعداد بیشتر، به برآورده‌شده انتظارهایشان ازسوی سازمان، متکی هستند؛ حال آنکه

مقوله‌هایی مانند جبران پرداخت در پایین‌ترین حد ارزشی و انگیزشی آن‌ها قرار دارد. چنین افرادی به تحول‌آفرینی، ارزش‌آفرینی، خودشکوفایی و اثرگذاری پایبندند و به فضای فعالیت، پویایی، نقش‌آفرینی و اثرگذاری ارزش می‌دهند. سرمایهٔ انسانی با استعداد خود، ارزش فعالیتش را تعیین می‌کند و دربارهٔ این افراد باید به واژهٔ «دل‌بستگی» (تعلق سازمانی) بیشتر از واژهٔ «وابستگی» (تعهد سازمانی) توجه کرد.

جلب، انتخاب، جذب و...

نکتهٔ دیگری که در این کتاب برخلاف رویه‌های رایج، موردتوجه بوده، ترتیب اقدام‌ها در فرایند ورود سرمایهٔ انسانی جدید به سازمان است. نخستین گام در فرایند رهبری استعداد، جلب سرمایهٔ انسانی است و در این مرحله، سازمان باید در نظر مشتاقان فعالیت، شایسته، معتبر، قابل اعتماد، موفق و دارای شرایط مناسب برای جذب جلوه کند. گام دوم، انتخاب ازمیان داوطلبان و گام سوم، جذب (استخدام) است و چون کلمهٔ «استخدام» نشان می دهد ارادهٔ سازمان درمقابل داوطلبان، حاکم است، استفاده از آن درحوزهٔ جذب استعدادها درست نیست؛ زیرا در این نگرش، ارادهٔ سرمایهٔ انسانی یا استعداد برای پیوستن یا نپیوستن به سازمان، حاکم است.

رهبری

استعداد را نمی‌توان اداره یا مدیریت کرد؛ بلکه باید آن را هدایت کرد. اداره‌کردن و مدیریت برپایهٔ هدف‌ها و برنامه‌های از پیش تعیین و تصویب‌شده در کوتاه‌مدت (یک سال) قبل‌از هر دوره‌ای در مراجع بالادستی به مدیریت ابلاغ می‌شود و در دستور کار قرار می‌گیرد؛ بنابراین، فعالیت مدیران عبارت است از اجرای سلسله برنامه‌هایی مدون برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده. نگرش حاکم در این زمینه ازنوع پس‌نگرانه (گذشته‌نگر) است؛ حال آنکه درحوزهٔ رهبری، نگاه ازنوع پیش‌نگرانه (آینده‌نگر)، بلندمدت، و تحول آفرین برپایهٔ ارزش آفرینی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. درنتیجهٔ هدایت و رهبری، استعدادها بروز می کنند، شکوفا می‌شوند و به خلق توانمندی‌ها، قابلیت ها و... می‌انجامند؛ درنتیجه، استعداد قابل مدیریت نیست؛ بلکه می‌توان آن را هدایت و رهبری کرد.

شغل و شاغل

این واژه‌ها درحوزهٔ رهبری استعداد، جایی ندارند؛ زیرا انسان‌های دارای استعداد نـه صـرفاً در یک زمینه استعداد دارند، نه به یک شغل وابسته‌انـد و نـه شـاغل خطـاب مـی‌شـوند. سـرمایهٔ انسانی، همواره به‌صورت پویا به تحول و بازآفرینی آنچه وجود دارد یا از گذشته ارث رسـیده است، می‌اندیشد و فعالیت می‌کند تا آن را با آنچه متناسب و شایستهٔ فرداهاست، سازگار کند؛ حال آنکه شغل و شاغل، مفهوم‌هایی ایستا، پس‌نگر و از پیش تعریف‌شده هستند.

عملکرد

با توجه به ماهیت پس‌نگرانهٔ این واژه، در این کتاب، به‌جای آن از عبارت «فعالیـت موفـق» استفاده می‌کنیم.

قابلیت و شایستگی

قابلیت به انواع توانمندی‌های برخاسته از استعداد انسان مربوط می‌شود و ممکن اسـت هـر انسانی چندین قابلیت با توجه به فرایندهای تربیت و آموزش‌وپـرورش خـود در خـانواده، محیط‌های آموزشی، وضعیت مکانی و زمانی جامعه، و تجربه‌هـای اندوختـه داشـته باشـد. قابلیت‌ها ازطریق هدایت و رهبری رشد می کنند و شکوفا می‌شـوند. شایسـتگی، بخشـی از قابلیت انسان است که ازسوی سازمان هنگام واگذاری مسئولیت یا فعالیتی به وی شناسـایی و ارزشیابی می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت شایستگی، قسمتی از قابلیـت انسـان اسـت کـه ازطریق هدایت و رهبری تربیتی، فرهنگ اجتماعی و... در او شکوفا می شود و در ارزشیابی وی موردتوجه مسئولان بالادست یا سازمان قرار می‌گیرد.

کار و وظیفه

در این کتاب، به‌جای این دو واژه، از «نقـش» اسـتفاده کـرده‌ایـم؛ چـون واژه‌هـای «کـار» و «وظیفه» به فعالیت‌های از پیش تعریف‌شده ازجانب دیگری اشاره می کننـد کـه بـه فـرد در زمان اشتغال او واگذار می‌شود و از وی انتظار می‌رود آن را به بهترین شـکل ممکـن انجـام

دهد. چهارچوب کار و وظیفه ازطرف سازمان یا مسئول واگذارکنندهٔ آن تعیین می‌شود و فرد در تشریح یا تعریف آن، نقشی ندارد. هرچند گاه کار و وظیفه با توجه به تغییرهای محیطی، ازطرف سازمان بررسی و با توجه به عواملی همچون کمیت و کیفیت ارزیابی می‌شود، جایگاه مناسب آن مشخص می‌شود. استعداد را نمی‌توان در رابطه با وظیفهٔ از پیش تعیین‌شده تعریف و هدایت کرد؛ زیرا منشأ انگیزش، تقویت، بروز و شکوفایی استعداد، درون انسان است و این مقوله ازطریق هدایت و رهبری ظهور می‌کند و سبب صورت گرفتن خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها می‌شود؛ به‌علاوه، استعداد، ویژهٔ سازمان‌های تولیدی و خدماتی نیست؛ بلکه در همهٔ زمینه‌های زندگی فردی و اجتماعی، نقش ارزش‌آفرین دارد.

استعداد، مقوله‌ای دگرگون کننده، نوآور و تحول‌گراست؛ بنابراین نمی‌توان ارتباط میان آن با کار و وظیفهٔ پس‌نگر را تعریف کرد؛ بلکه نقش آن، ارزش‌آفرینی و نوآوری است که با استفاده از نگاه پیش‌نگر می‌توان آن را شناسایی کرد. برای فرد دارای استعداد، تعریف کردن کار و وظیفه، معنایی ندارد؛ زیرا وی به خودی خود، فرانقش‌نگر، مسئول تعریف مسئله و یافتن راه‌حل، و پیش برنده است. در این کتاب با این شرح مختصر، به‌منظور تمایزبخشیدن کار و به‌کارگماری که ازطرف بالادست با شرح وظایف از پیش تعیین شده معنا می‌یابد، از واژه‌های «فعالیت» و «نقش»، و عبارت «نقش ارزش‌آفرینی» استفاده کرده‌ایم که خود فرد آن نقش را می‌آفریند و تعریف می‌کند.

کارفرما

این واژه نیز درحوزهٔ رهبری استعداد، جایگاهی ندارد و به‌طور کلی، اطلاق کردن کار و فرمان کار ازطرف مدیر یا مسئول بالادست به سرمایه‌های بااستعداد، درست نیست؛ چون فعالیت استعدادمحور از خود فرد با منشأ انگیزشی بدون تعیین‌تکلیف ازطرف غیر تعیین می‌شود و درنتیجه، در این حوزه می‌توان از واژه‌های «رهبر»، «رهبری» و «هدایت» بهره گرفت.