

## بالندگی منابع انسانی با تاکید بر مدیریت دانش و مدیریت استعداد

### در مراکز آموزش عالی

رضوان حسینقلیزاده<sup>۱</sup>

عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد،  
rhgholizadeh@um.ac.ir

حسین افخمی روحانی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد،  
afkhami@ferdowsi.um.ac.ir

### چکیده

هدف اصلی این مقاله پرداختن به دو موضوع اساسی مدیریت دانش و مدیریت استعداد است که از مهم‌ترین راهبردهای بالندگی منابع انسانی برای سازمان‌های معاصر از جمله دانشگاهها و مراکز آموزش عالی به شمار می‌رود. سوال اساسی که همواره برای مدیران سازمانها مطرح است این است که در قلمرو مدیریت منابع انسانی چگونه می‌توان با تمرکز بر راهبردهای مدیریت استعداد، دارایی‌های دانشی سازمان را که دانشگران از با اهمیت‌ترین آنها به شمار می‌آیند، به طور موثر مدیریت نمود. برای پاسخ به این سوال، نخست، تعریف و ماهیت کارکردهای مدیریت دانش و مدیریت استعداد تصریح شده، آنگاه ضمن شناسایی چالش‌های مهم مدیریت دانش در سازمان، سهم مدیریت استعداد در رفع این چالش‌ها با ارائه راهبردهای مناسب به تصویر کشیده شده است. استنتاج کلی از مباحث مطرح شده حکایت از نقش اساسی مدیران منابع انسانی به مثابه یک تسهیلگر در مدیریت استعدادهای دانشی سازمان دارد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، آموزش عالی

### مقدمه

سازمان‌ها از حیث چگونگی مدیریت دانشگرانی<sup>۱</sup> که مالک و صاحب دانش هستند، متفاوت عمل می‌کنند؛ برخی بر به حداقل رساندن بهره‌وری دانشگران، برخی دیگر بر اهمیت تشریک مساعی و کارتیمی برای اشتراک دانش و بعضی دیگر نیز بر آموزش و بالندگی دانشگران و ساخت‌دهی کار دانشی برای انعطاف‌پذیری و تغییر سرمایه‌گذاری تاکید می‌کنند. این تنوع رویکردهای مدیریت، بازتاب تنوع معنی‌داری در عملکرد سازمانها داشت محور است. سازمان‌ها باید یک رویکرد استراتژیک برای مدیریت دانشگران اتخاذ کنند به نحوی که عملکرد عالی با دانش ضمنی، حفظ کارکنانی که صاحب این دانش و توانایی و تخصص هستند، پیوند بخورد (ویلان و کارسری، ۲۰۱۱). کوشش برای تلفیق رویکردهای جدید در حوزه منابع انسانی که مدیریت دانش و مدیریت استعداد از مهم‌ترین آنها در عصر حاضر به شمار می‌آیند، می‌تواند مدیران سازمانها را در اتخاذ چنین رویکرد یکپارچه و استراتژیکی یاری دهد.

<sup>۱</sup>. استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، rhgholizadeh@um.ac.ir

<sup>۲</sup>. knowledge workers

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴ اردیبهشت ماه ۹۱)

ضرورت پرداختن به این موضوع در دانشگاهها از آنجا ناشی می‌شود که با نگاهی به برنامه استراتژیک یا بیانیه ماموریت واحد منابع انسانی در آموزش عالی خواهیم دید که به احتمال زیاد به کارکنان به عنوان دارایی‌های دانشگاه برای رسیدن به موفقیت‌های پایدار نگریسته می‌شود. دانشگاهها و کالج‌ها اکنون بیش از همیشه نیاز دارند که مطمئن شوند که یک فرد در جایگاه واقعی خود خدمت می‌کند (رايسکيو، ۲۰۱۰).

بنابراین، در این مقاله، ضمن اشاره به ماهیت و زمینه ظهور مدیریت استعداد و مدیریت دانش، فرآیندهای این دو رویکرد در مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار خواهد گرفت. با این هدف که با شناخت و درک بهتر ماهیت و جایگاه آنها در حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاهها، بتوان زمینه‌های ایجاد پیوند استراتژیک بین این دو رویکرد را در زیر چتر مدیریت منابع انسانی را شناسایی و معروفی نمود. اساساً هر دو موضوع مدیریت استعداد و مدیریت دانش در ادبیات مدیریت نوظهور هستند. ادبیات مدیریت منابع انسانی به طور کلی سهم مدیریت استعداد را در توسعه مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌دهد. لذا در این مقاله، به این سوال اساسی که مدیریت استعداد چگونه می‌تواند با تمرکز بر رویکرد مدیریت دانش به بالندگی منابع انسانی کمک کند، پاسخ داده می‌شود.

### مدیریت دانش چیست؟

با نظر به ضرورت درک جایگاه دانش و مدیریت آن در اقتصاد نوین، شناسایی و غلبه بر چالش‌هایی که موسسات آموزش عالی در زمینه بهره‌گیری موثر از دانش و قابلیت‌های فکری در چارچوب مدیریت صحیح و یکپارچه با آن مواجه هستند، بسیاری از محققان (از جمله آلن، ۱۹۸۸؛ مارتین، ۱۹۹۹؛ راولی، ۲۰۰۰؛ کیدول و همکاران، ۲۰۰۰؛ پی کولی و همکاران، ۲۰۰۰؛ کاکوس- سمل، ۲۰۰۲؛ لاه و همکاران، ۲۰۰۳؛ سنتراتن و همکاران، ۲۰۰۵؛ جنگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ مک کارتی، ۲۰۰۶؛ ونگ و همکاران، ۲۰۰۶؛ کرنفیلد و تیلور، ۲۰۰۷؛ یانگ- لی، ۲۰۰۷؛ طالب نژاد، ۱۳۸۶؛ و...) را بر آن داشته است تا قابلیت‌ها و راهبردهای اساسی مدیریت دانش در قلمرو آموزش عالی را مورد مطالعه قرار دهند. بررسی میزان سازگاری اهداف و اصول مدیریت دانش با مأموریت و کارکردهای نظام آموزش عالی، ضرورت به کارگیری راهبردهای مدیریت دانش در این سیستم، ارزیابی کارایی و اثربخشی کاربرد مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی و عوامل موثر بر مدیریت دانش در این مراکز از محورهای اساسی مطالعات صورت گرفته در قالب رساله دکتری یا طرح پژوهشی بوده است. نتایج بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی به عنوان یک استراتژی تغییر سازمانی می‌تواند قابلیت‌های سازمانی دانشگاه‌ها (یانگ- لی، ۲۰۰۷) را برای ایجاد و نگهداری مخازن دانش؛ بهبود دسترسی به دانش؛ تقویت محیط دانش و ارزش‌گذاری دانش (داونپورت و پروسак، ۱۹۹۵، راولی، ۲۰۰۰؛ یداللهی فارسی و طالبی، ۲۰۰۹) بهبود بخشد (حسینقلی زاده، ۱۳۹۰).

به رغم بحث‌های نظری و تجربی اندک مدیریت دانش در حوزه آموزش عالی، شواهد موجود حکایت از قابلیت‌های فراوان مدیریت دانش نظام آموزش عالی به ویژه در حوزه آموزش و یادگیری دارد. تمرکز بر قابلیت‌های سازمانی مدیریت دانش موجب شده تا از مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد تغییر سازمانی، انتظار غلبه بر تحولات به وجود آمده در اثر اقتصاد دانش محور داشته باشیم.

همچنین با توجه به جهت‌گیری‌های متفاوت نویسندهای در تعریف مدیریت دانش، وجه مشترک غالب تعاریف به مفهوم فرآیندی بودن مدیریت دانش اشاره دارد (دیکسون، ۱۹۹۲؛ آندرسون و مرکز کیفیت و بهره وری امریکا، ۱۹۹۶؛ ویگ، ۱۹۹۷؛ دمرست، ۱۹۹۷؛ آلی، ۱۹۹۷؛ داونپورت و پروسак، ۱۹۹۸؛ آرگوت، ۱۹۹۹؛ بورک، ۱۹۹۹؛ پرابست و رومهاردت، ۱۹۹۷)

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴ اردیبهشت ماه ۹۱)

لی و لی، ۱۹۹۹؛ لیبوویتز، ۲۰۰۰؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ گاپتا و همکاران، ۲۰۰۳؛ بوز، ۲۰۰۴؛ اولیوریا و گلدونی، ۲۰۰۶؛ کورشی و همکاران، ۲۰۰۶ و...). مدیریت دانش به عنوان مجموعه کارکردهای به هم وابسته و واحد تعریف می‌شود که معطوف به شناخت دانش فردی و دانش سازمانی و تعامل بین آنها است. مروری بر ادبیات مدیریت دانش حکایت از آن دارد که مدل‌ها و چهارچوب‌های بسیار متنوعی برای تبیین فرآیند مدیریت دانش از سوی نویسندهان مختلف ارائه شده است که از زوایای گوناگون به این پدیده نگریسته‌اند و هر یک با منطق خاص خود برای درک مدیریت دانش مناسب با زمینه مورد مطالعه از مفاهیم و اصلاحات متفاوت استفاده کرده‌اند. طرح چهارچوب‌های مختلف مؤید این نکته اساسی است که یک چهارچوب جامع و مانع وجود ندارد. زیرا هیچ یک از آنها دستورالعمل مناسبی برای راهنمایی مدیریت دانش در عمل ارائه نمی‌دهد. به رغم این تنوع و پراکندگی، محوریت اصلی مدل‌های موجود در تبیین فعالیت‌های اصلی دانش به عنوان مؤلفه‌های تشکیل دهنده فرآیند مدیریت دانش، بخش قابل ملاحظه‌ای از مطالعات انجام شده را به خود اختصاص داده است. بررسی بیش از ۳۲ چهارچوب مدیریت دانش (از جمله ویگ، ۱۹۹۳؛ آندرسون و مرکز کیفیت و بهره وری امریکا، ۱۹۹۶؛ وندرسپک و اسپیچکروت، ۱۹۹۷؛ بکمن، ۱۹۹۷؛ بوکوویتز و ویلیامز، ۱۹۹۹؛ پرابست و رومهاردت، ۱۹۹۹؛ نوناکا و همکاران، ۲۰۰۰؛ مک الروی، ۲۰۰۲؛ تانن بام و آلیگر، ۲۰۰۰؛ هولساپل و جوشی، ۲۰۰۳؛ موسسه استاندارسازی اروپا، ۲۰۰۴؛ سان و هاو، ۲۰۰۶؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹ و...)، بیانگر آن است که بین برخی مفاهیم بکارگرفته شده برای توصیف فعالیت‌های دانش با نظر به وجه اشتراک آنها در معانی و تعریف آنها به عنوان یک فعالیت دانشی همپوشانی زیادی وجود دارد. بنابراین، به منظور تبیین بهتر و آسان‌تر فرآیند مدیریت دانش با توجه به دیدگاه‌های مطرح شده، واژه‌ها و مفاهیم مورد اشاره با نظر به درک یکسان معانی آنها در فرآیند مدیریت دانش طبقه بندی شدند. با این هدف که بتوان به درک روشنی از فعالیت‌های اصلی دانش در فرآیند مدیریت دانش نایل آمد.

بنابراین، با استنتاج از ادبیات موجود، مدیریت دانش ناظر بر فرآیندی نظاممند و آگاهانه است که مراحل آن مشتمل بر هدف‌گذاری دانش؛ شناسایی دانش؛ کسب دانش؛ خلق دانش؛ ارزیابی دانش؛ سازماندهی دانش؛ حفظ و نگهداری دانش و روزآمدسازی دانش؛ اشتراک دانش؛ کاربست دانش و ارزیابی اثربخشی فرآیند مدیریت دانش می‌باشد (همان منبع).

### کارکردهای اصلی مدیریت دانش

- هدف‌گذاری دانش، به مثابه نخستین مرحله از فرآیند مدیریت دانش بر ایجاد بینش دانش سازمانی در جهت‌دهی به فعالیت‌های مدیریت دانش دلالت دارد. اهداف دانش تعیین می‌کند که اساساً در دانشگاه چه قابلیت‌های دانشی و در چه سطحی ایجاد شوند.
- شناسایی دانش، در این مرحله با تکیه بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های دانشی تعیین شده در سطح مطلوب که نمود بارز آن را می‌توان در سند راهبردی علم و فناوری ملاحظه کرد، و تحلیل شکاف دانش در وضع موجود و وضع مطلوب، دانش مورد نیاز شناسایی می‌شود.
- کسب دانش، آن بخش از دانش که در نتیجه شناسایی دانش در منابع داخلی یافت نمی‌شود، دانشگاه می‌تواند نسبت به شناسایی و کسب آن از منابع خارج از دانشگاه اقدام نماید. ارتباط با عرضه‌کنندگان دانش، سایر دانشگاه‌های ملی و بین‌المللی، ارتباط با سازمان‌های نوآور و شرکت‌های دانش بنیان، خرید اسناد از منابع خارجی، خرید و اشتراک پایگاه‌های اطلاعاتی وب و غیره از جمله منابع خارجی بالقوه برای کسب دانش در دانشگاه به شمار می‌آیند.
- خلق دانش، ناظر بر فعالیت کشف و تولید دانش یا دانش‌آفرینی می‌باشد. این مرحله از فرآیند مدیریت دانش تقریباً معادل کارکرد پژوهش در دانشگاه می‌باشد.

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴ اردیبهشت ماه ۹۱)

- ارزیابی دانش، حصول اطمینان از کم و کیف دانش‌های شناسایی، کسب و تولید شده پیش از آنکه در دسترس عموم مخاطبان قرار گیرد، از سوی نویسنده‌گان مختلف مورد تاکید بوده است. برای این منظور باید ملاک‌های مناسب برای اعتباریابی دانش از نظر صحت و ارزشمند بودن آن در دستور کار برنامه‌های مدیریت دانش قرار گیرد.
- سازماندهی دانش، ناظر بر رمزگذاری و طبقه‌بندی دانش می‌باشد به نحوی که دانش به آسانی برای افراد نیازمند قابل دسترسی و درک باشد. در این مرحله از فرآیند مدیریت دانش، به منظور سهولت و تسريع دسترسی کاربران به دانش، انبوه دانش‌های شناسایی، کسب و تولید شده باید پالایش شده و در طبقه‌های مناسب و تعریف شده دسته‌بندی شوند. سازماندهی دانش در فضای دانشگاهی می‌تواند بر مبنای گروه‌بندی رشته‌ای و تخصصی صورت بگیرد.
- حفظ و نگهداری و روزآمدسازی دانش، با درک این واقعیت که دانش بسیار آسیب‌پذیر است. ذخیره سازی، حفظ و نگهداری دانش در نظام حافظه سازمانی و نیز روزآمدسازی دانش برای سازمان‌ها به ویژه دانشگاه‌ها یک چالش اساسی است. نظام حافظه سازمانی نظامی است که دانش را گردآوری و در قالب مناسب ذخیره می‌کند. به نحوی که سازمان بتواند در موقع مورد نیاز، دانش مورد نظر را بازیابی و مورد استفاده مجدد قرار دهد.
- اشتراک دانش، دسترسی گسترده افراد به داده‌ها، اطلاعات یا دانش و در عین حال ممانعت از دسترسی افراد غیرمورد نظر، از موضوعات محوری اشتراک دانش می‌باشد. به رغم روش‌های بسیار متنوع و مختلفی که برای در دسترس گذاشتن دانش برای همگان وجود دارد، به نظر می‌رسد که قابلیت ابزارهای فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در تسريع و تسهیل اشتراک دانش به خوبی مشهود است. علاوه براین، تشکیل اجتماعات علمی در قالب کرسی‌های نظریه پردازی، کارآموزی‌ها و کارورزی‌ها، انجمن‌های علمی و غیره در سطح دانشگاه‌ها می‌تواند زمینه‌های به اشتراک گذاری دانش به ویژه دانش‌ضمنی را فراهم نماید.
- کاربست دانش، در دسترس گذاشتن دانش به تنها یعنی نمی‌تواند تضمین کند که دانش حقیقتاً مورد استفاده قرار گرفته است. دانش تنها زمانی می‌تواند ارزش بیافریند که در سازمان به کارگرفته شود. سازمان‌های مختلف از جمله دانشگاه‌ها، کلیه مراحل مربوط به فعالیت‌های دانشی یعنی هدف‌گذاری، شناسایی، کسب، خلق، ارزیابی، سازماندهی؛ ذخیره و اشتراک دانش را با این فرض انجام می‌دهند که در نهایت به کاربست آن در عمل بیانجامد. کاربست دانش از مهم‌ترین چالش‌هایی است که دانشگاه‌های معاصر با آن مواجه اند.
- ارزیابی اثربخشی فرآیند مدیریت دانش، ارزیابی در مفهوم گسترده آن به ارزیابی تمامی فعالیت‌های چرخه مدیریت دانش اشاره دارد. با این توضیح که ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش سیکل را کامل نموده و داده‌های لازم برای کنترل استراتژیک مدیریت دانش فراهم می‌آورد. از این منظر، چنانچه سازمان‌ها قادر به ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش نباشند، چرخه مدیریت دانش ناتمام باقی خواهد ماند. این امر یک اقدام اساسی برای ارزیابی کارایی مدیریت دانش محسوب می‌شود (حسینقلی زاده، ۱۳۹۰).

### مدیریت استعداد چیست؟

نظر به توجه علمی قابل ملاحظه به موضوع مدیریت استعداد، متاسفانه توسعه این موضوع رشد خوبی نداشته و تعریف جامعی از مدیریت استعداد ارایه نشده است (آستون و مورتن، ۲۰۰۵). مدیریت استعداد اساساً به شناسایی و بالندگی استعدادهای بالقوه و نهانی مربوط می‌شود و ناظر بر فرآیند ماهرانه شناسایی، بالندگی، جذب، حفظ و گسترش افراد با استعداد تعریف می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). استعداد، توانایی ذاتی است که ممکن است فرصتی برای بروز پیدا نکرده و از سه رکن مهارت، قابلیت و فرصت تشکیل شده است. مهارت، توانایی انجام کار به نحو احسن است و قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت است. استعداد برای بروز و ظهور به فرصت نیاز دارد. افراد با استعداد درخشان و کلیدی سازمان یک دفعه بوجود نمی‌آیند، بلکه رویکرد مدیریت استعداد

و نظام جانشین پروری در طول کارراهه شغلی است که شرایط رشد و تعالی استعدادها را در افراد فراهم و سه رکن را فعال می‌کند (کارترایت، ۱۳۸۶). امروزه برخی مدیریت استعداد را به عنوان یک فرآیند جدا و مستقل از فرآیندهای بالندگی منابع انسانی نمی‌بینند و آن را در کنار سایر فرآیندها و به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرآیندهای بالندگی منابع انسانی می‌بینند (معانی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

زمینه‌های ایجاد شده پس از انقلاب صنعتی باعث گسترش اطلاعات، افزایش سطح تحصیلات، گسترش مهاجرت و ایجاد طبقات اجتماعی شد و شرایطی را بوجود آورد که روابط وفادارانه بین کارکنان و کارفرمایان را از بین برده و افراد به چند پیشه‌گی و پرهیز از شغل دائم تشویق شدند و مفهوم افراد با استعداد که به عنوان اعضای آزاد کار می‌کنند جایگزین مفهوم قدیمی اشتغال دائم در یک سازمان شد (کارترایت، ۱۳۸۶). به عبارت دیگر تحولات اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی زمینه بروز مشاغل تخصصی و حرفة‌ای و شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌های ویژه افراد را بوجود آورد. در عصر حاضر که عصر مبادله الکترونیکی اطلاعات و دانش است، محدودیت‌های مکانی و زمانی برداشته شده و زمینه‌های هم‌افزایی استعدادها بیشتر شده است. مدیریت استعداد ابعاد جهانی پیدا کرده و به عنوان یک عامل موفقیت مهم سازمان‌های بین‌المللی است (کولینز و اسکولاین، ۲۰۱۱). امروزه مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با سوالات فراوانی مانند چگونه می‌توان افراد با بهترین استعداد را جذب و حفظ و در خدمت سازمان به کار گرفت؟ چگونه می‌توان یک ذخیره استعداد مناسب ایجاد کرد تا در هنگام نیاز از آن حداکثر استفاده را برد و یا اینکه چگونه می‌توان منابع انسانی بالnde و فعل و آینده‌ساز را برای پیشبرد راهبردهای سازمان ایجاد کرد (کارترایت، ۱۳۸۶). بر اساس گزارشات اکونومیست (۲۰۰۶) مدیران ارشد اجرایی بین ۵۰ تا ۲۰ درصد از وقت خود را صرف فرآیندهای مدیریت استعداد می‌کنند.

نکته مهم اینکه مدیریت استعداد در سطح کلی بر توسعه کارکنان با قابلیتهای بالا برای موقعیتهای رهبری آینده در سراسر سازمان تمرکز دارد. علاوه براین، مدیریت استعداد در سطوح مختلف سازمان اتفاق می‌افتد و محدود به حیطه مدیریت نمی‌باشد (گی و سیمز، ۲۰۰۶). علاوه براین، این موضوع از مهم ترین موضوعات قابل طرح در حوزه آموزش عالی قلمداد می‌شود که به زعم هیوبیر (۲۰۰۳) تا حد زیادی ناشناخته باقی مانده است.

### عناصر مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به شکل یک بسته‌ای از عناصر مرتبط با هم در شکل (۱) نشان داده شده است. مدیریت استعداد با یک راهبرد کسب و کار شروع می‌شود و بر آنچه که افراد با استعداد از سازمان نیاز دارند، دلالت دارد. نهایتاً هدف توسعه و نگهداری یک ذخیره از افراد با استعداد است که عناصر زیر آن را توصیف می‌کنند:

#### • استراتژی تامین منابع:

طرح کسب و کار پایه برنامه‌ریزی منابع انسانی است که نیازمندیهای سرمایه‌های انسانی را تعریف می‌کند و منجر به جذب و حفظ سیاستها و برنامه‌ها برای منابع داخلی (شناسایی افراد با استعداد درون سازمان و بالندگی و پیشرفت آنها) می‌شود.

#### • سیاستهای جذب و نگهداری:

این سیاستها و برنامه‌ها رویکردی برای حصول اطمینان از آنچه که سازمان برای جذب و نگهداری استعدادها نیاز دارد، می‌باشد. سیاستهای جذب منجر به برنامه‌هایی برای منابع خارجی می‌شود (انتخاب و استخدام افراد خارج از سازمان). سیاستهای حفظ افراد نیز با این هدف طراحی شده‌اند تا اطمینان حاصل شود که مردم همچنان عضو متعهد سازمان هستند. نتیجه این سیاست یک جریان استعداد است که مخزن استعداد را ایجاد و نگهداری می‌کند.

#### • ممیزی استعداد:

ممیزی استعداد مبنای برنامه‌ریزی شغلی و بالندگی را مشخص می‌کند و شرایطی فراهم می‌کند که اطمینان دهد افراد با استعداد دارای تجربیات ارزشمندی هستند که آنها را برای اجرای نقش‌های درخواستی آنها در آینده آماده می‌کند. از ممیزی

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴) اردیبهشت ماه (۹۱)

استعداد برای تعیین میزان ریسک افراد با استعداد نیز استفاده می‌شود و مشخص می‌کند که چه اقداماتی باید انجام شود تا آنها حفظ شوند.

### • نقش:

نقش مدیریت استعداد در ارتباط با نقش‌هایی که افراد آن را اجرا می‌کنند، نظری نقش طراحی، نقش مسئولیت پذیری، چالش و استقلال لازم برای ایجاد تعامل و نقش انگیزش می‌باشد. همچنین، به این معنی است که اطمینان یابیم که افراد برای آموختن و رشد و بالندگی خود فرصت دارند و تشویق می‌شوند. سیاست‌های مدیریت استعداد بر انعطاف پذیر نقش استوار است و به افراد فرصت لازم برای بالندگی و رشد استعدادهایشان را می‌دهد.

### • مدیریت روابط استعداد:

مدیریت روابط استعدادهای درخشان ناظر بر فرآیند ایجاد ارتباط مؤثر با افراد مستعد در نقش‌هایشان است. بطورکلی، مدیریت روابط به مفهوم ایجاد یک محیط کار عالی و به ویژه طرز تلقی منصفانه خود کارکنان، شناسایی ارزش‌شان و آماده کردن فرصتهایی برای رشد است. هدف، دستیابی به «تعامل استعداد» و اطمینان از تعهد افراد به کار خود و سازمان می‌باشد. نکته مهم این است که مادامیکه افراد قصد ترک سازمان داشته باشند، بهبود روابط موجود بهتر از تلاش برای ایجاد روابط جدید به نظر می‌رسد (سیرز، ۲۰۰۳).

### • مدیریت عملکرد:

فرآیند مدیریت عملکرد با ایجاد ارتباط بین افراد، شناسایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه، برنامه‌ریزی یادگیری و توسعه فعالیتها و جذب بیشتر افراد با استعداد به سازمان شرایطی را فراهم می‌آورد. مدیران عملیاتی عموماً خواهان تحلیل ریسک و ارزیابی احتمال ترک هر یک از کارمندان کلیدی هستند. به طور ویژه، مدیریت عملکرد ناظر بر افزایش تعامل و انگیزش افراد از طریق ارائه بازخورد مثبت و بازشناسی است و این بخشی از سیستم جامع پاداش تلقی می‌شود.

### • یادگیری و بالندگی:

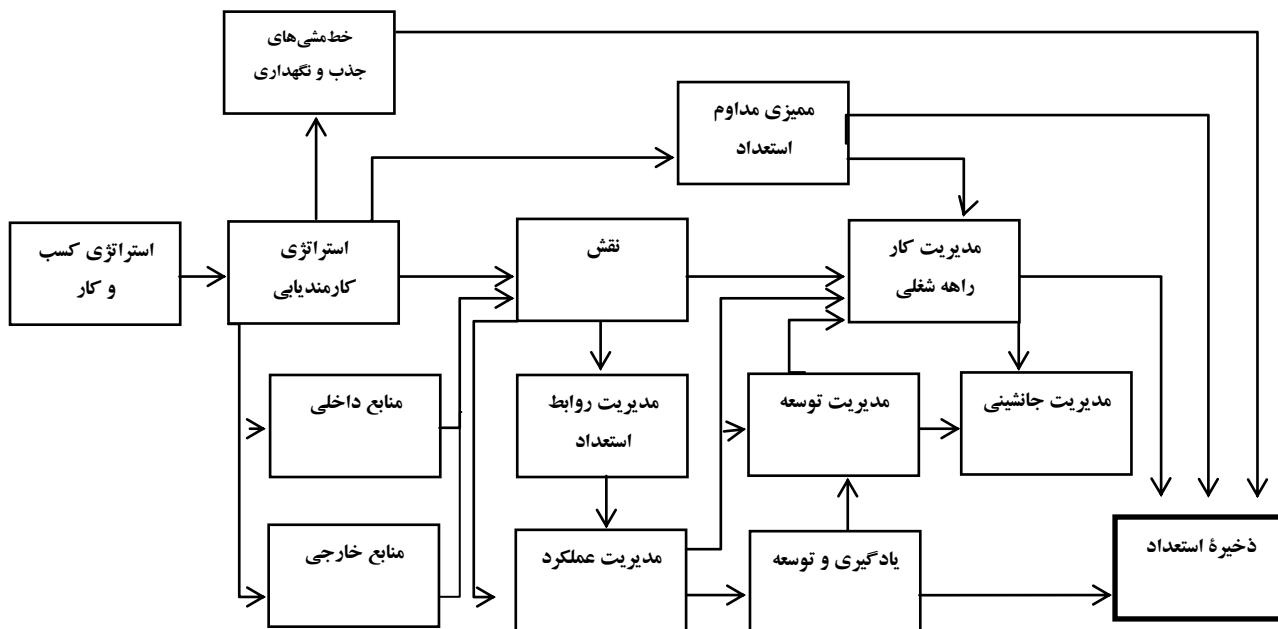
سیاستهای یادگیری و بالندگی و برنامه‌ریزی از مؤلفه‌های اصلی فرآیند مدیریت استعداد است که به افراد اطمینان می‌دهد تا مهارت‌ها و صلاحیتهای مورد نیاز را کسب و آنها را توسعه دهند. سیاستها باید با رجوع به مشخصات کارکنان موفق صورتیندی شوند. بطوریکه صلاحیتها را توصیف و کیفیت مورد نیاز برای بالندگی را تعریف کنند. مشخصات کارمند موفق می‌تواند در مشخصات نقش گنجانده شود.

### • مدیریت شغلی<sup>۱</sup>

مدیریت شغلی شامل فرآیند برنامه‌ریزی شغلی و مدیریت موفقیت است. برنامه‌ریزی شغلی، پیشرفت افراد درون یک سازمان را بر طبق احتیاجات سازمان شکل می‌دهد، مشخصات موفقیت کارکنان را تعریف می‌کند و عملکرد اعضاء سازمان را بهبود می‌بخشد. گزارشی که کانگر و ریدی (۲۰۰۷) در گمبول و پروکتر ارایه کردند حاکی از آن است که مشاغل مقصد، مشاغلی با پتانسیل بالا هستند، در صورتیکه کارمند به کارش ادامه دهد و پتانسیلی را برای رشد نشان دهد، آن را بدست می‌آورد. مدیریت برنامه‌ریزی جایگزینی به مفهوم حصول اطمینان از دستیابی مدیران سازمان به احتیاجات کسب و کار آینده خود می‌باشد (آرمستانگ، ۲۰۰۸).

شكل ۱: عناصر مدیریت استعداد (منبع: آرمستانگ، ۲۰۰۸)

<sup>۱</sup> Career management  
۶



### بالندگی منابع انسانی: نقش مدیریت استعداد در مدیریت موثر دانش سازمانی

در این بخش با نظر به مشخص شدن ماهیت مدیریت دانش و مدیریت استعداد و نقش آنها در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، به منظور تلفیق کارکردهای این دو زیر چتر مدیریت منابع انسانی تصریح می شود که مدیریت دانش و مدیریت استعداد چگونه می توانند در رفع چالش های منابع انسانی ایفای نقش نموده و سهم آنها در شناسایی، خلق، اشتراک، توسعه و حفظ استعدادهای دانشی چقدر است. به عبارت دیگر، چه ارتباطی بین مدیریت استعداد به عنوان یک راهبرد اصلی در فرآیند مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش وجود دارد. در پاسخ به این سوال، ضمن تصریح مهم ترین کارکردهای مدیریت دانش و چالش های مربوط به آن در سازمان، راهبردهای مناسب مدیریت استعداد برای مواجه با این چالش ها در زیر چتر مدیریت منابع انسانی با هدف بالندگی و بهبود منابع انسانی مطرح می شوند. جدول (۱) به طور خلاصه به چالش های مدیریت دانش و قابلیتهای مدیریت استعداد در رفع این چالش ها اشاره می کند.

#### ۱. شناسایی استعداد دانشی:

چالش اصلی مدیریت دانش: سازمانها باید جریان های استعداد را به طور استراتژیک مدیریت کنند به نحوی که افراد با شایستگی های موردنیاز در دسترس باشند و در صورت لزوم در دسترس و با وظایف واقعی مبتنی بر اهداف سازمان همسو باشند. دشواری شناسایی «یک عامل<sup>۱</sup>» به نظر از این واقعیت نشات می گیرد که استعداد، نه فقط یک عملکرد واقعی، بلکه یک

<sup>1</sup>. a performers

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴ اردیبهشت ماه ۹۱)

منبع ضمنی است و بالقوه درنظر گرفته می شود. تصمیمات مربوط به استعدادهای کلیدی وابسته به رویکردهای مدیریت دانش سازمان است. در مواردی که استراتژی رمزگذاری تعقیب می شود، سازمانها بر افرادی تاکید دارند که می توانند مسائل را شناسایی کنند، آنها را در پایگاههای دانش جاسازی کنند و از اطلاعات آن برای حل مسائل استفاده کنند. اما برای آن دسته از سازمانهایی که بر استراتژی شخصی سازی تاکید دارند، سازمانها بر افرادی تمرکز می کنند که دارای مهارت‌های انتقادی و تحلیلی باشند، کسانی که می توانند دانش را از طریق شبکه های اجتماعی به اشتراک بگذارند. مهم ترین راهبرد مدیریت استعداد در این خصوص، مرور مدیریت عملکرد و استخدام است. این راهبرد به شناسایی دانشگرانی که بهترین عملکرد را دارند، کمک می کند و بازخوردی از نقش ها و استانداردهای عملکرد موردنانتظار را فراهم می کند.

### ۲. خلق دانش:

چالش مدیریت دانش: برخی کارکنان به طور طبیعی خلاق تر از دیگران اند. دانش ضمنی که آنها از طریق تجربه اندوخته اند، باید منتشر شود. یکی از چالش های مدیریت دانش در باب مدیریت دانش سازمانی، درک و فهم چگونگی تقویت و کاتالیزور فعالیتهای دانشگران خلاق است.

طرح های مدیریت استعداد در این خصوص در سازمان باید زمینه ای را برای دانشگران فراهم کند تا دانش جدید را خلق کنند. اعمال رفتارهای رهبری مناسب از قبیل بینش سازی و حمایت از نوآوری و پرورش یک فرهنگ یادگیری سازمانی از جمله راهبردهای تقویت دانش آفرینی می باشند. مدیریت استعداد می تواند نقش بسزائی در حمایت از این استراتژیها ایفا نماید. به طور مثال از طریق پرورش خالقان دانش (دانش آفرینان). در این باره نظریه پردازان زیادی تلاش نمودند تا بررسی کنند که نوآوری سازمانی چگونه اتفاق می افتد. این تئوری ها تاکید دارند که تنها یک بخش از نیروی کار سازمان را می توان به عنوان نوآوران واقعی طبقه بندی کرد. پرورش فعالان دانش یکی دیگر از راهبردهای موردنظر مدیریت استعداد است. از آنجاکه خلق دانش یک فرایند آسیب پذیر است و اغلب به وسیله موانع قوی محدود می شود. لذا، برای رفع این موانع، نیاز به یک تحلیل گر خلق دانش است. این تحلیل گر در قالب یک فعال دانش در می آید.

### ۳. اشتراک دانش:

چالش مدیریت دانش: اهمیت شبکه های اجتماعی و استراتژیهای شخصی سازی برای اشتراک دانش در ادبیات مدیریت دانش مستند شده است. در حالیکه، نقش تعداد افرادی که موقعیت های محوری شبکه های اجتماعی را شکل می دهند و کسانی که در هماهنگی جریان های دانش تاثیرگذارند، به مراتب مورد توجه کمتری قرار گرفته است. در ادبیات مدیریت استعداد این به عنوان «موقعیت استعداد» اشاره شده است. به طور نمونه، برخورداری از استعدادهای شایسته در جایگاه واقعی و در زمان واقعی یا شایستگی ها و انگیزه لازم در تمام سطوح و موقعیتهای سازمان. طرح های مدیریت استعداد می تواند موقعیت یابی و اشتراک دانش را به نحو موثری از طریق تحلیل شبکه سازمان، چرخش فرصتها و نظارت بر شبکه تقویت کند؛ تحلیل شبکه سازمان، یک رویکرد علمی اجتماعی ناظر بر مطالعه روابط انسانی و ساختارهای اجتماعی از طریق آشکار کردن قرابت ها (روابط قوم و خویشی)، جاذبه ها و دافعه های بین افراد و اشیاء است. چرخش فرصتها نیز متناظر با تحرک داخلی فرصتها به شکل جابجایی های افقی کارکنان به سایر واحدهای سازمانی است که می تواند موانع را کاهش داده و همکاری و اشتراک دانش را تشویق کند. گرددش شغلی کارکنان را برای رشد تعاملات شبکه و تسهیل انتقال فرهنگ سازمانی توانمند می

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴) اردیبهشت ماه (۹۱)

کند. مدیران استعداد می توانند مدیریت دانش را با تعیین زمان مناسب برای انتقال کارکنان حمایت کنند. این امر آنها را در ایجاد انسجام گروهی، گره های اجتماعی و تجارب مختلف توانمند می سازد. همچنین، نظارت بر شبکه حکایت از آن دارد که وقتی دانشگران بالقوه شناسایی شدند، سازمانهای هوشمند یک ناظر را به منظور برقراری ارتباط آنها با سایر صاحبان دانش اختصاص می دهند.

### ۴. توسعه شایستگی های دانشی:

چالش مدیریت دانش: عملکرد سازمانی با شایستگی های کارکنان شان نظیر تأکید بر دانش، مهارت‌ها و تواناییهای موردنیاز برای ایفای یک نقش سازمانی پیوند می خورد. به طور کلی، شایستگی های مرتبط با مدیریت دانش شامل تخصص مربوط به تشریک مساعی، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، مهارت‌های اطلاعات و مدیریت روابط است. طرح های مدیریت استعداد در جستجوی توسعه تواناییهای کارکنان برجسته و با قابلیتهای بالا با توجه به نیازهای استراتژیک سازمان هستند. این امر به سازمان کمک می کند تا شرایط رقابتی جدید را شناسایی کند.

### ۵. حفظ و نگهداری دانش:

یکی از چالش های مهم مدیریت دانش، از دست دادن و یا ریزش کارکنان است. از دیدگاه برخی نویسندها (مانند تایمون، ۲۰۱۰) رضایت و افتخار به سازمان و درک مسئولیت پذیری اجتماعی بالا مانع ترک کارکنان از سازمان می شود. سایر عواملی که در ماندگاری افراد در سازمان می تواند تاثیرگذار باشد، عبارتند از اعتمادسازی و ایجاد کانالهای ارتباطی بازین کارکنان و برنامه های پاداش و قدردانی (ویلان و کارساری، ۲۰۱۱).

**جدول ۱: طرح های مدیریت استعداد در شناسایی چالشهای مدیریت دانش**

چالشهای مدیریت دانش	شناسایی استعداد دانشی	خلف دانش	اشتراک دانش	توسعه شایستگی دانش	حفظ و نگهداری دانش
طرح های مدیریت استعداد	استخدام استعدادها	پرورش دانش آفرینان	تحلیل شبکه سازمانی چرخش فرصتها	آموزش مبتنی بر شایستگی برنامه ریزی جانشینی	برنامه های قدردانی و پاداش انتقال دانش نظارت
دیدگاههای گروههای کانونی	مدیریت دانش اثربخش نیازمند تشریک مساعی عاملانی از طریق شناسایی خصیصه ها و دستاوردهای فردی. تواناییهای همکاری و کمک به دیگران باید محور استخدام و ارتقاء عملکرد بالای دانشگران باشد.	همه کارکنان در زمانهای مختلف دانش مفید خلق می کنند. تسهیل داشتن افراد کلیدی در تسهیل موقعیت های دانش است.	توافق قوی بر اینکه مدیریت دانش اثربخش نیازمند داشتن افراد کلیدی در تسهیل موقعیت های دانش است.	محبود کردن آموزش مبتنی بر شایستگی فقط به آن کسانی که مستعد تلقی می شوند، می تواند منجر به خشم سایر کارکنان شود. فهم اینکه چه مهارت‌هایی را آنها دارند و توسعه این جایگزین های بالقوه دارای شایستگی است.	همه شرکتها به طور معنی داری به خاطر از دست دادن صاحبان دانش کلیدی رنج می برند. طرحهایی برای حفظ این دانش برای موفقیت آینده ضروری است.

بالا	متوسط	بالا	متوسط	بالا	سهم دانشگران
------	-------	------	-------	------	--------------

### ملاحظات پایانی

توجه به راهبردهای جدید مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر مدیریت استعداد و مدیریت دانش، دغدغه اصلی مدیران سازمانهای معاصر به شمار می‌رود. ضرورت این امر به ویژه از دریچه تحولات اخیر مدیریت منابع انسانی راهبردی و تغییر از رویکرد حسابداری به رویکرد مبتنی بر شایستگی قابل ملاحظه است. نظریه پردازان شایستگی بر این باورند که رقابت‌پذیری سازمانی با شایستگی‌های منابع انسانی توضیح داده می‌شود. این رویکرد بر اساس نظریه‌هایی از قبیل دیدگاه مبتنی بر منابع، مدل مبتنی بر شایستگی و دیدگاه قابلیت‌های پویا بنا شده است. علاوه بر این، رویکرد مبتنی بر شایستگی تصريح می‌کند که دانش ابزاری کلیدی است که اجازه رویارویی با چالش‌های رقابتی را فراهم می‌آورد. در واقع، این دانش ارزشمند و به سختی انتقال‌پذیر، مزیت رقابتی پایداری برای سازمان فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که مایل به غلبه بر رقبای فعلی یا بالقوه خود هستند، باید هر چه بیشتر اتکای خود بر منابع سنتی از جمله منابع مالی و یا فن آوری را کاهش داده و به سوی اتکا بر منابع انسانی شایسته بدون مخاطره تقلید روی آورند (رازوک و همکاران، ۲۰۰۹).

از منظر مدیریت دانش، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، اهرم انتقال دانش ضمنی هستند. لذا، به نظر می‌رسد که ارتباطات، هماهنگی و یکپارچگی، عوامل کلیدی توسعه سازوکارهای یادگیری را تشکیل دهنند. از این رو، دانش ضمنی در یک سازمان ارگانیک با حمایت از اجتماعی شدن و درونی‌سازی، ارتباطات مبتنی بر تعامل، توسعه فعالیت‌های متدالوی ضمنی، وجود گروههای کاری غیر رسمی و نقش مهم فرهنگ سازمان مورد نظر قرار می‌گیرد. هدف از این فعالیت‌ها کمک به یادگیری از طریق تجربه اندوزی، بارورسازی و اشباع و ابداع دانش است که لازمه توسعه دانش ضمنی به شمار می‌رond (نزیمها، ۲۰۰۰).

در این میان، مهم ترین نقش مدیران واحدهای منابع انسانی در مدیریت استعداد و دانش سازمان، تسهیل‌گری است. لی (۲۰۰۷) در این باره اذعان می‌دارد که واحدهای منابع انسانی نقش اصلی را در تعیین جهت گیری کلی یک سازمان از طریق تسهیل فرآیند مدیریت استعداد ایفا می‌کنند. کالینگر (۲۰۰۷) نیز بر این باور است که بهترین طرح‌های مدیریت استعداد آنها ای هستند که موازی با سیستم‌های منابع انسانی موجود نظیر ارزیابی عملکرد، توسعه مدیریت، سایر کارکردهای آموزش و توسعه، جبران خدمات، قوانین فرصت‌های شغلی برابر و برنامه ریزی شغلی طراحی و اجرا شوند. در واقع، سیستم مدیریت استعداد اثربخش به سیستمی اطلاق می‌شود که با کل برنامه استراتژیک منابع انسانی که هم توسعه استعدادها و هم پیشرفت رهبری را در سراسر سازمان ارزشگذاری می‌کند، یکپارچه باشد. برای اجرای این مدل جامع، منابع انسانی می‌توانند با سایر بخش‌ها و واحدهای اداری برای شناسایی استعدادهای بالقوه از طریق ارزیابی مهارت‌ها و شایستگی‌های فهرست شده در ارزیابی عملکرد افراد همکاری نماید. به زعم باترفیلد (۲۰۰۸) مسئولیت منابع انسانی در رابطه با مدیریت استعداد ناظر بر شناسایی سرمایه‌گذاری، طراحی برنامه موردنیاز برای ارائه نقش خود در مدیریت استعداد، محاسبه بازده سرمایه‌گذاری برای سازمان می‌باشد. با یکپارچه شدن با سیستم منابع انسانی موجود، مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای استخدام، حفظ و انگیزش تلقی می‌شود. در حالیکه واحدهای منابع انسانی مطمئناً در ایجاد ساختاری برای حمایت از مدیریت استعداد و تسهیل فرآیند کلی آن نقش دارند (به نقل از رایسکیو، ۲۰۱۰).

بنابراین، مدیران منابع انسانی با ساماندهی سیستمی مبتنی بر مدیریت استعدادهای دانشی می‌توانند مهم ترین کارکردهای خود را بر اساس شناسایی استعدادهای دانشی، جذب و استخدام این استعدادها، توسعه و پرورش آنها و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و اشتراک دانش و بیش از همه اتخاذ سیاستهای لازم برای حفظ و نگهداری این استعدادها که هر زمان احتمال از دست دادن آنها وجود دارد، طراحی و اجرا نمایند. ضرورت توجه به این مهم در موسسات آموزش عالی از جمله دانشگاهها با تاکید بر این مفروضه اساسی که محیط‌های دانشگاهی فی نفسه با آموزش، یادگیری و توسعه پیوندی ناگسستنی دارد، حائز اهمیت زیادی است.

منابع:

## اولین همایش ملی الگوهای آموزش منابع انسانی دانشگاه (۱۴) اردیبهشت ماه ۹۱

حسینقلی زاده، رضوان (۱۳۹۰). *ارائه الگویی برای بهبود کاربرت دانش در دانشکده مهندسی دانشگاه فردوسی مشهد*. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.

کارتراйт، راجر (۱۳۸۶). *مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی*. ترجمۀ علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران: نشر رسا.

معانی تفتی، مرجان؛ تاج الدین، محمد (۱۳۸۷). *مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی*. مجله تدبیر، شماره ۲۰۲.

Armstrong, M., (2008). *Strategic human resource management: a guide to action 4th ed.* Kogan Page Limited London and Philadelphia.

Aston, C., & Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage*. Strategic HR Review, 4(5), 28–31.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

CIPD (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.

CIPD (2007b) *Talent Management Partnering*, CIPD, London

Collings, D., & Scullion, H., (2011). *Global Talent Management (Global HRM)*, Routledge.

Economist Intelligence Unit (2006). The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. London: The Economist.

Narasimha S., (2000). *Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive: toward a framework*. Competitiveness Review, 10 (1), 123 –135.

Resource Management Review, 16, 139–154.

Razouk, A., wahab, A., Bayad, M., & Wannenmacher, D., (2009). *Strategic human resource management and tacit knowledge transfer: A case study*, Human Systems Management Vol. 28, pp. 77-82.

Riccio, S., (2010). *Talent management in higher education: identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Doctoral Dissertation, Nebraska - Lincoln University.

Sears, D., (2003). *Successful Talent Strategies*, American Management Association, New York.

Whelan, E., & Carcary, M. (2011). *Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?*. Journal of Knowledge Management, 15 (4). 675-687