



## مدیریت دانش و استعدادها

دکتر علیرضا چناری \* - صدیقه صائمیان \*\*

### مقدمه

سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در عرصه‌های ملی و فراملی رقابتی حضور مستمر و پایداری داشته باشند، نیازمند کارکنانی هستند که توانایی پاسخگویی سریع به موضوعات پیچیده سازمانی و فراسازمانی را داشته باشند. این امر دانش، خلاقیت و استعداد فردی و تیمی کارکنان را طلب می‌کند. اصول موفقیت سازمان‌های هزاره سوم استفاده موثر از افراد با استعداد و شایسته است. پشتوانه اجرای برنامه‌های استعدادیابی داشتن برنامه‌های استراتژیک و هدفمند برای سازمان‌هاست تا جهت دستیابی به حضور پر قدرت در صحنه‌های رقابتی و با به کارگیری نیروی توانمند و با استعداد بتوانند برنامه‌های آینده سازمان را به اجرا در آورند. آن چه که در سازمان‌های پیشرو بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند نه فناوری. موضوع کشف، جذب، نگهداری، توسعه و مدیریت استعدادها نیز از موضوعات حاضر اهمیت در هزاره سوم می‌باشد. در این مقاله تاکید بر فرآیند اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌باشد.

### فرآیند مدیریت استعداد

در بیان مفهوم مدیریت استعداد می‌توان گفت که در مدیریت استعداد چگونگی تحقق اهداف با استفاده از فرهنگ سازمان، فناوری موجود و راه کارهای مناسب به صورت بهینه‌ترین روش می‌انجام گیرد. مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار سازمان است. برخی از سازمان‌ها بیشترین سرمایه‌گذاری را روی فناوری‌های نوین انجام می‌دهند. برخی دیگر بر سیستم‌های برنامه ریزی و نرم افزارهای اجرایی تاکید دارند و تعداد معدودی از سازمانها بر سرمایه گذاری انسانی تاکید دارند. مدیریت استعداد بیشترین تاکید را بر کشف، جذب و توسعه استعدادها در درون سازمان دارد. کلید اصلی موفقیت سازمانها نیز این نوع مدیریت می‌باشد.

سیستم مدیریت استعداد مهارت‌های کارمندان مستعد را شناسایی و از آنها در حوزه‌های مناسب استفاده می‌نماید. برخی از سازمانها با عدم شناخت صحیح از توانایی افراد نمی‌توانند نتایج مورد انتظار را ترسیم کنند. دوباره کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، همه و همه ناشی از عدم شناخت

### مشخصه‌های استعداد

استعداد در افراد به اشکال مختلف ظهور پیدا می‌کند. عمده‌ترین دسته‌بندی استعداد به دو شکل زیر مطرح می‌گردد:

#### ۱- استعداد ذاتی

#### ۲- استعداد اکتسابی

در وجه ذاتی موضوعاتی مانند انواع هوشها و کاربرد آن یکی از شقوق استعداد تلقی می‌گردد و در وجه اکتسابی زمینه‌هایی مانند محیط اجتماعی - نوع فضای آموزش - قوانین و مقررات - عملکردهای سازمانی و... تاثیر گذار است. در این وجه استفاده از محتوی، منابع، روشهای آموزشی مناسب و ایجاد زمینه‌های مشارکت و کار تیمی - خلاقیت و نوآوری و ابتکارات را می‌توان نام برد.

برای شناخت بهتر استعداد و مولفه‌های آن چرخه استعداد معرفی می‌گردد. (شکل ۱) همانگونه که در شکل ملاحظه می‌شود این چرخه از شناسایی منبع استعداد (درون سازمانی - برون سازمانی) آغاز می‌گردد و پس از طی مراحل شناخت و ارزیابی، مصاحبه به عمل آمده و سپس جهت استخدام به مدیریت سازمان پیشنهاد می‌گردد. آنگاه مراحل جذب، سنجش عملکرد، توسعه، جانشینی / پویایی و نهایتاً بازده مطرح می‌گردد.



شکل ۱- چرخه استعداد



شکل ۱- چرخه استعداد

### توسعه و مدیریت استعداد

برای مدیریت استعداد مدیران باید مهارت‌های جدیدی کسب نمایند. این مهارت‌ها به آنان کمک می‌کند تا از یکسوفرد و ویژگی‌ها و استعداد‌های او را به خوبی بشناسند و از سوی دیگر با شناخت مناسب از ساختار سازمانی و عملیات اجرایی، محل سازمانی و شغل وی را تشخیص داده و براساس استعداد وی آنچه که سازمان نیاز دارد را تعریف و تبیین نماید. استفاده مناسب و بجا از استعدادها نیازمند طراحی هوشمندانه می‌باشد چنانچه از استعداد افراد بخوبی استفاده شود حداکثر بازگشت سرمایه‌گذاری را به همراه دارد. در مدیریت استعداد، سه مولفه مد نظر می‌باشد:

- ۱- ارزیابی فرایندهای فعلی سازمان جهت شناخت نقاط ضعف، نقاط قوت، تهدیدات و فرصتها
- ۲- طراحی و پیاده‌سازی سیستم استعداد از مرحله طراحی تا نظارت در اجرا و پشتیبانی
- ۳- تحلیل و سنجش دقیق استعداد (مشاهده و نظارت بر عملکرد فرد) مهمترین اصل در مدیریت استعدادها پرورش استعداد و فراهم آوردن فضا و فرهنگ استعدادپروری است. مدیران باید کمک نمایند تا افراد مهارت‌های خود را بشناسند آن را تقویت، اصلاح و ارتقا دهند. مدیری که نقش مربی را دارد می‌تواند انگیزه لازم برای شکوفایی استعداد‌های کارکنان را فراهم کند.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌های پیشرو بهره‌گیری از مدیریت استعداد را در فرآیندهای سازمانی خود ترسیم و به آن اصرار دارند. این فرآیند از یکسو برای سازمان واز سوی دیگر کارکنان و مدیران سودمند است. در مدیریت استعداد کارکنان مطمئن هستند که از مهارت‌ها و توانایی‌های آنان بخوبی استفاده می‌شود و در این مورد استثمار نمی‌شوند واز مزایای جبران خدمت، منصفانه برخوردارند و ضمناً مسیر توسعه شغلی آنان نیز مشخص است. سازمان نیز خرسند است که جهت تحقق اهداف خود از فرد مناسب با بهترین عملکرد بهره‌مند است.

در مدیریت استعداد به طور فزاینده توانمندی‌های افراد توسعه می‌یابد و روابط کاری بهبود می‌یابد در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، موقعیت رقابتی و استراتژیک خود را بهبود می‌بخشد و از سوی دیگر با مجموعه‌ای از استعداد‌های گوناگون برچابکی سازمان می‌افزاید. ■

### منابع

- ۱- مدیریت دانش، فن آوری، خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها - وزارت صنایع و معادن - مرکز اطلاع‌رسانی صنایع و معادن ایران.
- ۲- مدیریت قرن بیست و یکم - ماهنامه آینده مدیریت - نشریه تدبیر - شماره ۱۲۷.
- ۳- انتخاب استراتژی برای مدیریت دانش - مترجم محمد محمدی ماهنامه تدبیر - آینده مدیریت شماره ۱۲۷

\*عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رود هن

\*\*مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی -

مدیر آموزش انجمن مدیریت ایران

استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد.

سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر را در بر می‌گیرد (شکل ۲)

### کشف استعداد

یکی از وظائف اساسی مدیران در سازمان‌های پیشرو کشف استعدادها در دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی می‌باشد. شناخت توانمندی‌های کارکنان و استعداد آنها در انجام برخی امور پیچیده و یا امور جاری که با شیوه‌های برتر انجام می‌شود می‌تواند جایگاه سازمانی افراد مستعد را ترسیم نماید. در بسیاری از سازمان‌ها مدیران آن قدر درگیر مسائل و مشکلات روزمره هستند که از شناخت چنین مقوله‌هایی غافل می‌مانند و نتایج آن بهره‌وری پایین سازمان می‌باشد.

در بعد برون سازمانی نیز کشف افراد با استعداد برای مشاغل سازمانی می‌تواند تحقق اهداف سازمان را سرعت بخشد. برای کشف افراد با استعداد مصاحبه‌های هدفمند و با سناریو می‌تواند کمک شایانی به انتخاب افراد مستعد و واجد شرایط شغل مورد نظر نماید.

### جذب استعداد

جذب و استخدام افراد با استعداد نیازمند استراتژی‌های مناسب می‌باشد. سازمان باید بدانند روی چه افرادی و چگونه سرمایه‌گذاری کند؟ فعالیت فرد چگونه سازماندهی شود و برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ متأسفانه برخی از سازمان‌ها بدنبال افراد نخبه و یا با استعداد در رشته‌های خاصی می‌گردند و با هر قیمت فرد را جذب می‌کنند ولی چون سازمان فاقد برنامه مدون می‌باشد و توان استفاده از فرد با استعداد را ندارد نمی‌تواند از چنین فردی انتظار اعمال فوق العاده داشته باشد. از سوی دیگر اکثر شرکت‌ها نمی‌توانند سریع افراد مستعد را جذب کنند زیرا موانع زیادی پیش رودارند برخی از این موانع پرداخت حقوق و مزایای مورد انتظار این افراد است و برخی دیگر عدم انعطاف‌پذیری مدیران برای انجام روش کاری که فرد با استعداد ارائه می‌نماید. مرحله جذب به طور کلی شامل شناخت کامل افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است. این مرحله چنانچه با طراحی دقیق انجام شود یکی از با ارزشترین سرمایه‌های سازمانی خواهد بود.

### حفظ و نگهداری استعداد

یکی از مهمترین چالش‌های این بخش موضوع حفظ و نگهداری افراد با استعداد می‌باشد. ممکن است سازمانی با هر قیمتی و شرایطی فرد با استعداد را جذب نماید ولی مهم تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند با استعداد است. اگر این تعهد قوی و مستحکم نباشد افراد با استعداد براحتی سازمان را ترک می‌نمایند.

در این قسمت دو مساله حائز اهمیت می‌باشد:

۱- طراحی مناسب مهارت‌های افراد باوظایف شغلی آنهاجهت بهبود عملکرد کاری.

۲- سیستم جبران خدمات براساس خروجی گزارشها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد.