

## مدیریت استعداد های سازمانی: شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی

ابراهیم جواهری زاده<sup>۱\*</sup>، سید محمد مقیمی<sup>۲</sup>، آرین قلی پور<sup>۳</sup>، رضا طهماسبی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی

۲ و ۳. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۴. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۱/۲۰)

### چکیده

امروزه اعتقاد این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده است و مدیریت مطلوب آن ها بسیار مهم و حساس تلقی می شود. مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. یکی از گام های اولیه در مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی است. هدف از این پژوهش، شناسایی مهم ترین مؤلفه ها و ویژگی های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی است. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه، و در دانشگاه تهران انجام گرفته است. نمونه گیری به روش نظری و با به کارگیری فن گلوله برفی انجام گرفته که بر مبنای آن، ۱۶ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. نتایج این پژوهش مجموعه جامعی از ویژگی ها و مؤلفه های عمومی و تخصصی کارکنان کلیدی را شناسایی می کند.

### واژگان کلیدی

استعداد، تحلیل تم، کارکنان کلیدی، مدیریت استعداد.

## مقدمه

در گذشته‌ای نه چندان دور، امور مربوط به کارکنان سازمان‌ها در واحدی فرعی در سازمان با نام امور پرسنلی انجام می‌شد. پس از مدتی تغییر پارادایم از امور پرسنلی به مدیریت منابع انسانی انجام گرفت، و در اثر این تغییر پارادایم انسان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته شدند. اکنون نیز به نظر می‌رسد با ظهور واژگانی مانند نظام مدیریت استعدادها<sup>۱</sup>، شاهد تغییر پارادایم دیگری هستیم. مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان، در جنگ جهانی کسب استعدادها به شمار می‌آورند (Collings & Mellahi, 2009, p.304). فیلیپس و راپر، به نقل از اسمیت<sup>۳</sup> معتقدند در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تأکید می‌کنند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود، با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (Phillips & Roper, 2009, p.10). اکنون سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. کارکنان با استعداد، بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در عصر دانش خواهد بود. مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می‌آید.

در عصر دانش و دانایی، ماهیت افراد و کارکنان سازمان‌ها نیز تغییر کرده است. افراد دیگر، به‌ویژه نخبگان، به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به طور آنی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابه‌جا می‌شوند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی،

- 
1. Talent Management System
  2. Paradigm Shift
  3. Smith

کارگران را مجهز به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (D'Annunzio-Green, 2008, p.811). در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. این چیزی است که به اعتقاد اکثر کارشناسان درباره آن توافق بین‌المللی وجود دارد.

### بیان مسئله

شناسایی شاخص‌های کارکنان کلیدی اولین گام فرآیند مدیریت استعداد است. تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی و غیردولتی، همچنین، دانشگاهی در کشور ما فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها به‌ویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادهاست. از آنجا که توافق یکسان و مشترکی درباره چستی استعدادها وجود ندارد، فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقضی انجام می‌گیرد که نارضایتی بسیاری را ایجاد کرده است. بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند شاخص‌های عینی، مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (به طور آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان‌ها حاکمیت دارد.

با توجه به این توضیحات خلاء تحقیقی در این زمینه بسیار احساس می‌شود و انجام پژوهشی جامع در زمینه مدیریت استعدادها، به‌خصوص در تدوین شاخص‌های توصیف‌گر آن برای سازمان‌ها و به طور خاص، دانشگاه‌های کشور بسیار مفید و مؤثر است. انتظار است دانشگاه‌ها دانش تولید کنند و نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور را تربیت کنند. در این میان، نقش کارکنان دانشگاه، به عنوان حلقه واسط اساتید و دانشجویان بسیار تعیین‌کننده و حساس است که شاید تاکنون نقش تعیین‌کننده آن‌ها نادیده گرفته شده است. تحقیق حاضر با تمرکز بر کارکنان دانشگاه تهران درصدد شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و با استعداد و شاخص‌های توصیف‌گر آنان است. دانشگاه تهران نماد آموزش عالی ایران محسوب می‌شود و در اکثر رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی به عنوان معتبرترین دانشگاه ایران شناخته می‌شود. بنابراین، به دلیل اهمیت این

دانشگاه و تأثیر آن بر دانشگاه‌های دیگر کشورها، کارکنان این دانشگاه نیز باید با کارکنان دانشگاه‌های دیگر کشور متفاوت باشند. این تحقیق ضمن بررسی بسترهای لازم برای مدیریت استعداد، درصدد پاسخ‌دهی به این سؤال است که شاخص‌ها و مؤلفه‌های استعدادهای سازمانی در دانشگاه تهران کدامند؟

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ مطرح شد، زمانی که محققان گروه مک کینزی<sup>۱</sup> دریافتند، بهترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است، مدیریت استعدادها است (Michaels et al., 2001). آن‌ها اولین بار جنگ برای استعداد<sup>۲</sup> را برای نشان‌دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح کردند (Scullion & Colling, 2011, p.107). مرور و بررسی مبانی نظری مدیریت استعداد نشان می‌دهد تعریف‌های مختلفی از آن مطرح شده است. داگوتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کند مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوب استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. به زعم شوویر (۲۰۰۴) مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً، به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری، و بازسازی نیروی کار است. کریلمن (۲۰۰۴) بیان می‌کند بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود، بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی نگریسته شود. دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد بااستعداد، نقش محوری را در

---

1. McKinsey  
2. War for Talent  
3. Duttagupta

موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. فرایند مدیریت استعداد بر آماده‌سازی کارکنان و رهبران برای آینده سازمان تمرکز دارد.

لویس و هکمن در مقاله تأثیرگذار خود که در سال ۲۰۰۶ منتشر شد، مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی می‌کنند. دیدگاه اول، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. حامیان این دیدگاه مدیریت استعداد را زیرساخت مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرند. در این دیدگاه، مدیریت استعداد بسیار محدود<sup>۱</sup> تعریف می‌شود. دیدگاه دوم، مدیریت استعداد را مخزن استعداد<sup>۲</sup> در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرآیندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است. این دیدگاه به مدیریت جانشین‌پروری و یا برنامه‌ریزی منابع انسانی کاملاً نزدیک است. دیدگاه سوم، مفهوم استعداد را مفهومی کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه دو نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی‌های بالا هستند که با توجه به نقش‌شان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد. طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به A، B و C تقسیم می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها استخدام کارکنان A<sup>۳</sup> را در اولویت قرار می‌دهند. از سوی دیگر، سعی می‌کنند کار کارکنان C را پایان دهند (Smart, 1999). دومین نظر از دیدگاه سوم، استعداد را کالای نامتمایز<sup>۴</sup> و ظهوریافته بر اساس دیدگاهی انسانی در نظر می‌گیرد، از این نظر، استعداد در همه افراد وجود دارد.

لویس و هکمن معتقدند هیچ‌یک از این دیدگاه‌ها رضایت‌بخش نیستند. دیدگاه اول مدیریت استعداد را همان مدیریت منابع انسانی سنتی می‌داند. دیدگاه دوم، تکرار جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و دیدگاه سوم نیز، معتقد است استعداد در هر کسی و در هر

- 
1. Naroww
  2. Talent Pool
  3. A Player
  4. Undifferentiated

زمانی به طور ذاتی وجود دارد (Bucking & Vosburg, 2001, p.36). این دیدگاه موقعیت‌های متناقضی را مطرح می‌کند. یکی از تناقضات این دیدگاه وجود کارکنان ضعیف و فقر عملکردی آن‌ها و تلاش برای برنامه‌ریزی برای آن‌ها است.

در نهایت، لوئیس و هکمن نتیجه می‌گیرند مدیریت استعداد کماکان تعریف واضح و شفافی ندارد و تنها چیزی که مشخص است این است که آن را برای نشان دادن اهمیت راهبردی منابع انسانی به کار می‌برند. آن‌ها معتقدند مدیریت استعداد نوعی معماری است و مدیریت استعداد نوعی دیدگاه نظام‌مند و راهبردی برای ارزش‌آفرینی مطرح می‌کند (Lewis & Heckman, 2006, p.145).

### کارکنان کلیدی

به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان بااستعداد از اولویت‌های اصلی سازمان‌ها است. در مدیریت استعداد، این که سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند، بسیار مهم است. تعریف استعدادها کمی دشوار است، زیرا هر سازمانی در این زمینه نگرش و نظر خاصی دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد. در نظرسنجی انجام گرفته توسط شرکت مشاوره تاورز پرین<sup>۱</sup> نشان داده شد هیچ‌یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی درباره استعداد نداشتند و تعریف‌ها به راهبرد سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر بستگی داشت (CIPD, 2006).<sup>۲</sup> در نهایت، آن‌ها اتخاذ رویکردی اقتضایی را در تعریف استعداد توصیه می‌کنند. میشلز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود تعریف می‌کنند. در تعریفی دیگر، استعدادها افرادی با قابلیت‌های بالا و یا افرادی با عملکرد بالا<sup>۴</sup> هستند. در این حالت، بااستعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری، یا دانش تخصصی داشته باشند

- 
1. Towers Prrein
  2. Corporate Institute of Personnel and Development
  3. Michaels
  4. High Potential, High Performers

که آن‌ها را از کارکنان دیگر متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌کند (D'Annunzio-Green, 2008, p.815). زوبوف (۱۹۹۸) معتقد است تغییرات فناوری باعث تغییر در استعداد‌های مطلوب می‌شود. وی بر این اساس و برای شناسایی استعداد‌های سازمانی گونه‌شناسی را مطرح می‌کند که از مقایسه ارزش استعدادها و سختی در جایگزینی آن به دست می‌آید.

سختی در جایگزینی	جایگزینی دشوار ارزش افزوده بالا	جایگزینی دشوار ارزش افزوده پایین
	جایگزینی آسان ارزش افزوده بالا	جایگزینی آسان ارزش افزوده پایین

میزان ارزش افزوده

**نمودار ۱. گونه‌شناسی (Zuboff, 1988)**

در قسمت بالا سمت راست، افرادی قرار دارند که ارزش افزوده بالایی را برای سازمان تولید می‌کنند و جایگزینی آن‌ها بسیار سخت است. به نظر استیوارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) این افراد سرمایه‌های انسانی هستند که لزوماً در سطوح بالای سازمان قرار ندارند. با توجه به اینکه در این تقسیم‌بندی کسانی که ارزش افزوده بالایی دارند و جایگزین کردن آن‌ها نیز برای سازمان بسیار دشوار است، سرمایه‌های اصلی سازمان در نظر گرفته شده‌اند، این افراد را می‌توان بهترین‌ها و استعداد‌های سازمان در نظر گرفت (Zuboff, 1988).

ایلز<sup>۲</sup> و همکاران با بررسی دیدگاه‌های مختلف، در زمینه مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر خود افراد، آن‌ها را به ۴ دسته اصلی تقسیم و مدل چهاربخشی زیر را مطرح کردند:

1. Stewart
2. Iles



نمودار ۲. دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد (Iles et al., 2010, p.182)

طبق این دیدگاه، با تمرکز بر افراد در مقابل تمرکز بر پست‌ها، همچنین تمرکز بر افراد خاص در مقابل تمرکز بر عموم افراد به جایگاه کارکنان کلیدی دست خواهیم یافت. در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری دارند، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری به دست آورند، و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی و ارزشمندی به همراه دارند (Berger, 2004, p.18). برانهام در این زمینه به اصل پارتو اشاره می‌کند، که ۲۰ درصد منابع انسانی ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند (Bartram, 2005, p.1150). لارسون و ریچبارگ نیز به سیستم بخش بندی کارکنان در شرکت جنرال الکتریک اشاره می‌کنند که کارکنان را به طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله افراد عالی)، B (۷۰ درصد به منزله متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله ضعیف) تقسیم کرده است. کارکنانی که در طبقه A قرار می‌گیرند، به منزله کارکنان کلیدی محسوب می‌شوند و با عنوان کارکنان ای<sup>۱</sup> شناخته می‌شوند (Larson & Richburg, 2004, p.312).

### استعداد چیست؟

کارشناسان و نظریه‌پردازان واژه استعداد در سازمان‌ها را با جنبه‌های متفاوتی تعریف کرده‌اند.

1. A player



استعداد از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد است. بخشی از سیستم مدیریت استعداد روشن کردن استعداد‌های محوری است. مشخص کردن این که کدامیک از ظرفیت‌های انسانی بزرگترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد (Ensley et al., 2010, p.26). برای مثال میشلز و همکاران (۲۰۰۱، ص ۸) استعداد را بسیار کلی این طور تعریف می‌کند: نوعی کد (شناسه) برای شناسایی اثربخش‌ترین مدیران و رهبران در همه سطوح، یعنی کسانی که می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کنند و عملکرد آن را ارتقا دهند؛ استعداد مدیریتی تلفیقی از ذهن باهوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به افراد بااستعداد دیگر، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای، و توانایی کسب نتایج است. به نظر ویلیامز (۲۰۰۰، ص ۳۵) افراد بااستعداد آن‌هایی هستند که به طور مرتب، توانایی استثنایی و فوق‌العاده و موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها بروز می‌دهند، یا در یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌هایی بروز می‌دهند که به تحولات چشم‌گیری منجر می‌شود. فیلیپس و راپر معتقدند استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از تعهد و سودآوری باشد، سر کار حضور یابد، و با سطح بالای اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری تأثیر مثبت گذارد (Phillips & Roper, 2009, p.14). مایکل<sup>۱</sup> استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌های می‌داند که شامل مهارت‌ها، دانش و پتانسیل برای توسعه است. مایکل در تعریف خود استعداد را مانند مثلی تعریف می‌کند که دارای سه ضلع است. در این تعریف، فرد بااستعداد کسی است که دانشی خاص دارد و پس از آن مهارت لازم برای به عینیت درآوردن دانش خود را داشته باشد و از نظر وجودی و شخصیتی پتانسیل لازم برای رشد و ارتقا را نیز داشته باشد (D'Annunzio-Green, 2008, p.811). برگر افراد سازمان را به سه دسته تقسیم می‌کنند و معتقد است، تنها افرادی که در گروه اول قرار می‌گیرند، کلیدی محسوب می‌شوند. گروه اول، کارکنانی هستند که فراتر از حد انتظار عمل می‌کنند، به دیگران کمک می‌کنند و بالاتر از

---

1. Michael

شایستگی‌های سازمانی ظاهر می‌شوند. آن‌ها ۱۰ تا ۱۵ درصد از کارکنان سازمان را تشکیل می‌دهند (Berger, 2004, p.11).

ماهان<sup>۱</sup> قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند که این ظرفیت‌های درونی عبارت‌اند از ظرفیت یادگیری<sup>۲</sup>، ظرفیت تفکر<sup>۳</sup>، ظرفیت ارتباطی<sup>۴</sup> و ظرفیت اجرا<sup>۵</sup>. داشتن قابلیت یادگیری در افراد مستعد موجب ارتقای ظرفیت یادگیری افراد می‌شود و آگاهی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. ظرفیت یادگیری شامل باطن‌بینی<sup>۶</sup>، تعمق و واکنش<sup>۷</sup> است. باطن‌بینی به معنای یادگیری به وسیله تجربه و یادگرفتن از اشتباهات گذشته و تلاش برای بهبود است. تعمق نیز، به معنای توانایی فرد در دیدن افکار، اعمال و احساسات و به‌کارگیری آگاهانه آن‌ها برای بهبود بیشتر و عملکرد بهتر است.

دومین مورد عمده‌ای که ماهان به آن اشاره کرده، ظرفیت تفکر است. این ویژگی افراد مستعد باعث تمایل به دانستن بیشتر و هدایت ذهنشان به تصورکردن (تصویرسازی) می‌شود. ارتقای ظرفیت فرد برای تفکر، نه تنها به شخص کمک می‌کند به سطح بالاتری از درک برسد، بلکه باعث می‌شود خلاقیت خود را توسعه دهد، در نهایت، به قدرت قضاوت و داوری برسد. ظرفیت تفکر دربرگیرنده خلاقیت<sup>۸</sup> و قدرت تجزیه و تحلیل است. پرسیدن سؤال‌ها و تجزیه پدیده‌های پیچیده به اجزای ساده‌تر قدرت تجزیه و تحلیل را نشان می‌دهد و خلاقیت نیز ایجاد افکار جدید و شکستن الگوهای فکری موجود است.

ظرفیت درونی بعدی کارکنان کلیدی، ظرفیت ارتباطی است. ظرفیت ارتباطی برای افراد مستعد بسیار مهم است. این کار باعث می‌شود افراد به برقراری ارتباط با محیط اطرافشان قادر باشند، که

1. Mohan
2. Learning Quotient
3. Conceptual Quotient
4. Relationship Quotient
5. Action Quotient
6. Introspection
7. Reflection and Contemplation
8. Creativity

به ایجاد حس تعلق و اعتماد در سطح سازمان و روحیه تیمی در افراد و سازمان منجر می‌شود. ظرفیت ارتباطی دربرگیرنده شنود مؤثر<sup>۱</sup> و یکدلی<sup>۲</sup> است که در نهایت نیز، موجب اعتماد می‌شود. شنود یعنی توانایی فرد در شنیدن، همراه با احترام سخنان دیگران. تعصب، ارزیابی و پیش‌داوری در شنود مؤثر راهی ندارد. یکدلی، یعنی این که فرد بتواند خود را جای دیگران قرار دهد و از قالب خود بیرون آید.

آخرین ویژگی که ماهان آن را برشمرده، ظرفیت اجرا یا ظرفیت عمل است. ظرفیت عمل در واقع، یعنی چگونگی بالابردن سه ظرفیتی که در بالا اشاره شد. به عبارتی دیگر، توانایی فرد در نمایش نیاتش است. این توانایی شامل سازماندهی<sup>۳</sup> و اجرا<sup>۴</sup> است. سازماندهی به توانایی فرد در سازماندهی زمان و منابع اشاره دارد به طوری که فرد را در تبدیل قصد و نیت به واقعیت قادر می‌کند. اجرا به معنی محول کردن کار، توجه به جزئیات و تمرکز بر فرآیندهای مناسب است. کار تحت فشار نیز، برآیند هر دو است. این عامل به توانایی فرد به کار تحت فشار و محدودیت‌های زمانی و انجام وظایف چندگانه بدون استرس، اشاره دارد. علاوه بر موارد یادشده، ارزش‌ها نیز نقش مهمی را ایفا می‌کنند. ارزش‌ها به عنوان عامل تقویت‌کننده برای ارتقای ظرفیت افراد عمل می‌کنند. بنابراین، می‌توان نوشت (حسینی، ۱۳۸۹، ص ۱۲۰):

$$\text{ارزش‌ها} = \text{استعداد} (LQ+CQ+RQ+AQ)$$

گاگن نیز که از معروف‌ترین اندیشمندان در زمینه شناسایی استعدادهاست، استعداد را بلوغ برجسته در حوزه توانایی‌ها در فعالیت‌های فردی می‌داند که عموماً شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) نامیده می‌شود، به طوری که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار

- 
1. listening
  2. Empathizing
  3. Organizing
  4. Implementing

می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007, p.94). این تعریف، تعریف مبنایی پژوهش حاضر قرار می‌گیرد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با به‌کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفته است. این تحقیق در دانشگاه تهران انجام گرفت و دلیل آن هم این است که از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود دانش تولید کنند و نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور را تربیت کنند. دانشگاه را می‌توان مبدأ تحولات در هر کشور در نظر گرفت، به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران سازمان مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه تهران، همچنین، متخصصین و کارکنان کلیدی، با تجربه و صاحب‌نظر دانشگاه است. دانشگاه تهران بر اساس نظر پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) به عنوان معتبرترین دانشگاه ایران شناخته می‌شود. دانشگاه تهران نماد آموزش عالی کشور محسوب شده و این دانشگاه و کارکنانش در پیشرفت علمی کشور سهم بسزایی دارند. تحقق چنین مأموریت خطیری مستلزم در اختیار داشتن مدیران و کارکنانی توانمند و کلیدی است؛ در نتیجه، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های استعدادها، یا همان کارکنان کلیدی در این حوزه بسیار مفید و مؤثر است.

روش نمونه‌گیری گلوله برفی است؛ یعنی از افراد خواسته شد نمونه‌های آگاه در زمینه موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. انتخاب نمونه‌ها تا جایی ادامه دارد که کفایت و اشباع داده‌ها حاصل شود و محقق دریابد نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهد گذاشت. در نمونه‌گیری دقت شده است افرادی به عنوان نمونه انتخاب شوند که حداقل چند کارمند را مدیریت می‌کنند. البته در سه مورد به دلیل تجربه فراوان و صاحب‌نظر بودن در این موضوع افراد کارشناس نیز به عنوان نمونه انتخاب شدند. مطالعات نشان می‌دهد در یک پژوهش که با دقت هدایت شده، تعداد مصاحبه‌شوندگان بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. به طور کلی، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی است.

جدول ۱. جزئیات مصاحبه‌های انجام گرفته در دانشگاه تهران

کد	حوزه خدمتی	سمت	تحصیلات	سابقه کار (سال)	افراد تحت سرپرستی
۱۱	سازمان مرکزی	مدیر	دکتری (استاد)	۳۰	۳۰
۲۲	سازمان مرکزی	مدیر	فوق لیسانس	۲۸	۴۳
۳۳	سازمان مرکزی	مدیر	فوق لیسانس	۲۳	۱۶
۴۴	سازمان مرکزی	مدیر	فوق لیسانس	۱۳	۳۵
۵۵	سازمان مرکزی	مدیر	فوق لیسانس	۲۶	۱۰۰
۶۶	سازمان مرکزی	مدیر	لیسانس	۱۳	۵
۷۷	سازمان مرکزی	کارشناس	لیسانس	۲۱	-
۸۸	سازمان مرکزی	کارشناس	لیسانس	۳۵	-
۹۹	سازمان مرکزی	کارشناس	فوق لیسانس	۱۵	۲
۱۰۰	هسته گزینش دانشگاه	مدیر	فوق لیسانس	۲۵	۱۰
۱۱۱	دانشکده کارآفرینی	مدیر	فوق لیسانس	۱۴	۲
۱۱۲	دانشکده علوم پایه	مدیر	لیسانس	۱۵	۲
۱۱۳	دانشکده فنی	مدیر	لیسانس	۲۰	۵
۱۱۴	دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی	مدیر	فوق لیسانس	۲۹	۱۳
۱۱۵	دانشکده مدیریت	هیئت علمی	دکتری (استادیار)	۱	-
۱۱۶	پردیس فارابی	مدیر	لیسانس	۱۱	۱۰

شایان ذکر است ملاک و معیار اصلی در انتخاب افراد برای مصاحبه، استعداد و مدیریت خود فرد و تعامل با نخبگان و استعدادها بوده است. چون افرادی که مدیر هستند راحت‌تر می‌توانند ویژگی‌های کلیدی کارکنان کلیدی سازمان را بازگو کنند. به همین دلیل از هر فرد خواسته شد فردی متناسب با این معیارها را معرفی کند. فردی برای مصاحبه بعدی انتخاب می‌شد که حداقل از طرف دو یا سه نفر توصیه می‌شد. در کل، ۱۶ مصاحبه انجام شد که ۱۲ نفر از مصاحبه‌شوندگان را مدیر، ۲ نفر عضو هیئت علمی (که یکی از آنها به طور مشترک در جایگاه مدیریتی داشت) و ۳ نفر نیز از کارشناسان باتجربه و صاحب‌نظر محسوب می‌شدند. به طور متوسط، هر یک از مدیران

انتخابی مسئولیت حدود ۲۱ نفر کارمند را بر عهده داشتند و میانگین سابقه کار اعضای نمونه نیز نزدیک به ۲۰ سال است.

به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری‌ها بازبینی شد. همچنین، پس از تحلیل و تم‌بندی داده‌ها، نتایج به ۳ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد. در فرایند مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به طور جداگانه ضبط و سپس، پیاده‌سازی شده است تا اطمینان حاصل شود چیزی نادیده گرفته نمی‌شود. اصلی‌ترین سؤال‌های تحقیق بدین صورت بوده‌اند که ۱. مفهوم استعداد سازمانی به نظر شما به چه معنا است؟؛ ۲. به نظر شما کارکنان کلیدی چه کسانی هستند و چه ویژگی‌های دارند؟؛ ۳. مشاهدات شما از کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمانی چگونه بوده است؟؛ ۴. نمونه‌ها و مصداق‌های رفتاری کارکنان کلیدی چیست؟؛ ۵. شاخص‌ها و مؤلفه‌های استعداد سازمانی در دانشگاه تهران کدامند؟

### یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، فن تحلیل تم به کار گرفته شده است؛ تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در مرحله اول داده‌ها به دقت مطالعه شد و در مواردی برای تسلط بیشتر این کار، چندین بار تکرار شد. بعد از آن تم‌های مربوط به سؤال تحقیق، مشخص و کدهای اولیه استخراج شد. در مرحله بعد نیز تم‌های اصلی از تم‌های فرعی استخراج شد. داده‌های حاصل از تحلیل تم به استخراج ۹۶ مؤلفه و ویژگی عمومی برای کارکنان کلیدی منجر شده است، که در ۱۰ گروه یا تم اصلی دسته‌بندی شده است و تعداد ۱۹ ویژگی اختصاصی با توجه به محیط دانشگاهی استخراج شده است که البته ویژگی‌های مشترکی بین این دو دسته نیز وجود دارد که برای تأکید بیشتر، پاسخ‌دهندگان برخی ویژگی‌های عمومی را در ویژگی‌های اختصاصی تکرار کرده‌اند.

جدول ۲. شاخص‌ها و ویژگی‌های عمومی کارکنان کلیدی

ویژگی‌های اصلی (تم‌های اصلی)	ویژگی‌های فرعی (تم‌های فرعی)
شخصیت	جسارت، خطرپذیری، چالشی، عدم اطاعت محض، شجاع، تیزبین، تطبیق‌پذیری بالا، امیدوار به آینده، بانگیزه، عدم تنیدگی.
هوش هیجانی و مهارت‌های کلامی	روابط عمومی بالا، خوش‌بین، گوش‌شنوا، قدرت متقاعدکردن و اقناع، دارای قدرت شبکه‌سازی، برون‌گرا، آستانه تحمل بالا.
رفتار	تلاشگر، صبور، حساس و پیگیر، خستگی ناپذیر، با روحیه بالا، وظیفه‌شناس، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، استقبال‌کننده از مسئولیت، عشق به خدمت، دوری از ریا و چاپلوسی، راستگو و صادق، تأثیرگذار در تصمیم‌گیری، تأثیرگذار در برند سازمان، تأثیرگذار در نتایج و فرآیندهای سازمانی، تأثیرگذار در قانون‌گذاری، پیش‌برنده کار - پیشرو، عملگرا
خصوصیات شغلی	توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی، خودکار و خودجوش، استقلال در کار، حضور منظم در محل کار، کار بهتر و باکیفیت‌تر، انجام کار به طور کامل، کارایی و بهره‌وری، وجدان کاری، نظم در کار، سرعت در انجام کار، تمرکز بر کار، علاقه‌مند به کار، اعتیاد به کار، تمایل به کارنسبت به زندگی (در تعادل بین کار و زندگی)، استفاده کمتر از مرخصی، پرمشغله، اضافه‌کاری قبول می‌کند، در دسترس بودن خارج از وقت اداری، عار نداشتن کار، همه‌کاره (آچار فرانسه)، قدرت انجام چند کار به طور همزمان، در هر کاری موفق (همه‌جا موفق)
مهارت‌های اجرایی	مدیریت زمان، مدیریت بحران، قدرت سازماندهی، توان برنامه‌ریزی، توانایی حل تعارض، مهارت هدایت و رهبری، قدرت حل مسئله، بن‌بست‌شکن (توان راه حل دهی)، به‌روز و آنلاین، دارای اطلاعات وسیع
نوجویی	کارآفرین، فرصت‌طلب، خلاق و مبتکر، جست‌وجوگر، کنجکاو، طراح و نوآور، دارای قدرت تفکر، تحول‌خواه، عدم روزمرگی، اصلاح‌گر
آرمان‌خواهی	کمال‌گرا، جاه‌طلب و دارای سطح انتظارات بالا، زیاده‌خواه، تلاش برای شناسایی مثبت، موفقیت‌طلب، معتقد به اصول (ارزشی)
یادگیرندگی (قدرت یادگیری)	هوش، یادگیری سریع، یادگیری از تجربه و شکست، گشودگی نسبت به تجربیات جدید، یادگیرندگی مستمر
قانون‌شناسی	اشراف به قوانین و مقررات، قانون‌مدار، شناخت کامل سازمان، انعطاف در چارچوب قانون،
تخصص	تحصیلات بالا، دارای آموزش شغلی بالا، باتجربه، دارای دانش و مهارت‌های تخصصی مربوط به کار، سواد زبانه‌ای

جدول ۳. شاخص‌ها و ویژگی‌های تخصصی (دانشگاهی) کارکنان کلیدی

ویژگی‌های اصلی (تم‌های اصلی)	ویژگی‌های فرعی (تم‌های فرعی)
هوش هیجانی	روابط عمومی بالا، ارتباطات قوی، خوش‌بین و خوش صحبت، توانایی کار با جوانان، قدرت درک بالا
سابقه‌های علمی-فرهنگی	علمی، فرهنگی، علاقه‌مند به علم، اشراف نسبت به کار، دارای مهارت‌های آموزشی
ویژگی‌های رفتاری	پرانرژی و فعال، ادب، مهربانی، احترام به ارباب رجوع، اخلاق نیکو
مهارت اجرایی	مسئله‌محور، توانایی هدایت و رهبری، آشنایی با کار اداری و بوروکراسی، مهارت هماهنگی بین استاد و دانشجو

## بحث و نتیجه گیری

بی شک، مدیریت استعدادها را باید یکی از مهم ترین موضوعات در مدیریت منابع انسانی فعلی و آتی دانست. شرکت ها و سازمان های بزرگ و کوچک دریافته اند اگر خواهان کسب برتری در مقابل رقبا هستند به طور قطع، نیاز به طراحی سیستم جامعی از مدیریت استعدادها مبتنی بر فرآیندهایی دارند که استعدادها را شناسایی و جذب کنند و در مدار عملیات سازمان قرار دهند. این پژوهش با هدف شناسایی شاخص ها و ویژگی های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی انجام گرفته است. نتایج تحقیق به شناسایی ۱۱۵ ویژگی برای کارکنان کلیدی منجر شد. در این میان، ۹۶ ویژگی با عنوان ویژگی های عمومی و ۱۹ ویژگی نیز، با عنوان ویژگی های تخصصی دانشگاهی دسته بندی شده است. منظور از ویژگی های عمومی، مؤلفه ها و ویژگی هایی است که در هر سازمانی صرف نظر از نوع آن، کاربرد دارد. ویژگی های عمومی کارکنان کلیدی، با عنوان ۱۰ ویژگی (تم) اصلی دسته بندی می شوند. ویژگی های اصلی کارکنان کلیدی عبارت اند از شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی های خاص شغلی، ویژگی های رفتاری، مهارت های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان خواهی، یادگیرندگی، قانون شناسی و تخصص. منظور از خصوصیات شغلی، ویژگی های است که هنگام کار بر این گونه افراد مترتب می شود. این ویژگی فردمحور است، نه شغل محور. ویژگی های اختصاصی کارکنان کلیدی نیز تحت ۴ عنوان اصلی دسته بندی شده است. این ویژگی ها عبارت اند از هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی های رفتاری و مهارت های اجرایی.

شایان ذکر است که تحقیق حاضر ویژگی های اکتشافی کارکنان کلیدی را بدون هیچ گونه اولویت بندی نشان می دهد. قطعاً نمی توان فردی را یافت که تمامی این ویژگی ها را داشته باشد و هدف این پژوهش نیز این نیست که بیان کند کارکنان کلیدی همه این ویژگی ها را دارند. بلکه، این ویژگی ها، شاخص هایی هستند که تاکنون در کارکنان کلیدی بیشتر مشاهده شده است و ممکن است حتی با یکدیگر سازگار نباشند، یا با یکدیگر همپوشانی داشته باشند.

«شخصیت» یکی از ویژگی های اصلی کارکنان کلیدی است. اگر نگاهی کلی تر به موضوع



داشته باشیم می‌توانیم ۹ ویژگی اصلی دیگر را نیز ویژگی‌هایی بدانیم که از شخصیت افراد ناشی می‌شود. اما برای فهم بهتر، دسته‌بندی‌های گوناگونی انجام گرفته است. شخصیت یک متغیر پیش‌بینی‌کننده برای برخی رفتارها است. شخصیت می‌تواند این تفکر را که استعداد ذاتی است، توجیه کند. گروهی از دانشمندان معتقدند نقش عوامل وراثتی از عوامل محیطی در شخصیت پررنگ‌تر است. محققین دریافته‌اند ۵۰ درصد تفاوت‌های شخصیتی و بیش از ۳۰ درصد تفاوت‌های شغلی، ژنتیک هستند (Robbinns & Judg, 2009, p.102). «هوش هیجانی و مهارت‌های» کلامی از ویژگی‌های مهم دیگری است که در اکثر مصاحبه‌ها به آن اشاره شده بود. این ویژگی نشان‌دهنده مهارت‌های ارتباطی، قدرت متقاعدکردن، شبکه‌سازی، گوش شنوا داشتن و مهارت‌های شنود مؤثر، و قدرت بیان است. کارکنان کلیدی سازمان نسبت به دیگر کارکنان برون‌گرا تر و دارای مهارت‌های اجتماعی بالاتری هستند. کارکنان کلیدی با مهارت کلامی به راحتی می‌توانند دیگران را اقناع و متقاعد کنند. این مهارت‌ها کارکنان را در انجام وظایف و مشاغل خود یاری می‌دهند و به سطح بالاتری از عملکرد منجر خواهد شد. هوش هیجانی یا عاطفی از جمله معیارهایی است که به دلیل اهمیت، به عنوان ویژگی اختصاصی کارکنان کلیدی در محیط‌های آموزشی نیز مطرح شده است. در دانشگاه، کار با دانشجویان که اکثراً جوان هستند، مهارت ارتباطی و قدرت درک بالایی را می‌طلبد. کارکنان کلیدی مجهز به این مهارت به راحتی از عهده آن برآمده و سطح بالایی از عملکرد را نشان می‌دهند. در تحقیقات، از این ویژگی به عنوان عامل مهمی در عملکرد و مدیریت یاد شده است. گروهی از تحقیقات از هوش هیجانی یا همان هوش عاطفی به عنوان یکی از شایستگی‌های عمومی متخصصان نام می‌برند (Bartram, 2005, p.1198; Zopiatis, 2010, p.461). قدرت شبکه‌سازی مدیران مهمترین عامل در موفقیت آنان است (Robbinns & Judg, 2009, p.118). هوش هیجانی می‌تواند قدرت شبکه‌سازی مدیران را تقویت کند. ویژگی بعدی گردآوری‌شده برای کارکنان کلیدی در این پژوهش «ویژگی‌های رفتاری» است. کارکنان کلیدی رفتارهای خاصی نشان می‌دهند، که آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند. از جمله ویژگی‌های رفتاری عملگر بودن، خستگی ناپذیر بودن، پاسخگویی و جز آن است. ویژگی‌های رفتاری نمود عینی و

بیرونی کارکنان کلیدی است. یعنی آنچه که ما می‌توانیم مشاهده کنیم. در تحقیقات به این ویژگی به طور مستقیم اشاره نشده است، اما به ویژگی‌هایی مانند نتیجه‌گرایی که دربرگیرنده پیگیری و عملگرایی است به عنوان شایستگی‌های متخصصان و مدیران، اشاره شده است ( Zopiatis, 2010, p.9590; Wu, 2009, p.463). ویژگی چهارم کارکنان کلیدی در این تحقیق، «خصوصیات شغلی» است. منظور از خصوصیات شغلی در این تحقیق ویژگی‌های است که کارکنان کلیدی در ارتباط با کار و شغل خود بروز می‌دهند. این ویژگی، همان‌طور که در جدول ویژگی‌های عمومی مشاهده می‌شود، طیف وسیعی از ویژگی‌های فرعی از توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی، تا ویژگی همه‌جا موفق بودن را دربرمی‌گیرد. ویژگی همه‌جا موفق بودن ناظر بر این است که این دسته از کارکنان در هر کاری موفق هستند. یعنی کارکنان کلیدی در هر کار و یا حتی در هر سازمانی که مشغول به کار شوند به سرعت می‌توانند به موفقیت در آن کار و سازمان دست یابند. این ویژگی باعث گریزپایی استعدادها می‌شود و نگهداری استعدادها در سازمان را مشکل می‌کند. «مهارت‌های مدیریتی و اجرایی» از ویژگی‌های دیگر کارکنان کلیدی است. اجرا به معنی محول کردن کار، توجه به جزئیات و تمرکز بر فرآیندهای مناسب است. ظرفیت عمل و مهارت اجرایی در واقع، یعنی چگونگی اجرای ظرفیت‌های درونی و به عبارتی دیگر، توانایی فرد در نمایش نیاتش است. مهارت‌های مدیریتی و اجرایی شامل مدیریت زمان، مدیریت بحران، قدرت سازماندهی، توان برنامه‌ریزی، توانایی حل تعارض، مهارت هدایت و رهبری، قدرت حل مسئله، بن‌بست‌شکنی (توان راه حل دهی)، به‌روز و آنلاین بودن و داشتن اطلاعات وسیع و گسترده (هر چند کم عمق) است. حسینی (۱۳۸۹) ظرفیت اجرایی را مهمترین ویژگی کارکنان کلیدی می‌داند و معتقد است تمام ظرفیت‌ها برای نمود بیرونی به این ظرفیت نیاز دارند. مهارت‌های اجرایی نه تنها برای کارکنان کلیدی، بلکه در تحقیقات از جمله ویژگی‌های کارآفرینان برتر ذکر شده است. قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری نیز از ویژگی‌هایی است که در تحقیقات متعددی به آن اشاره شده است ( Bartram, 2005, p.1191; Kurz & Bartram, 2002; Zopiatis, 2010, p.464).

ویژگی بعدی کارکنان کلیدی «نوجویی» است. منظور از نوجویی، ابتکار، خلاقیت، نوآر بودن،

متفاوت فکر کردن و تحول‌خواهی است. کارکنان کلیدی به وضعیت موجود رضایت نداده و دچار روزمرگی نمی‌شوند و پیوسته به دنبال بهبود اوضاع هستند. این ویژگی کارکنان کلیدی مشابه ویژگی‌های کارآفرینان است. در تحقیقات گوناگون خلاقیت، نوآوری، سستی‌نبودن، توانایی دیدن از نگاهی متفاوت و نیاز به تنوع از جمله ویژگی‌های افراد تاثیرگذار و کارآفرین ذکر شده، که تأییدکننده نتایج تحقیق است (Rezaei-zadeh et al., 2011, p.758).

ویژگی هفتم احصاشده کارکنان کلیدی، «آرمان‌خواهی» است. کارکنان کلیدی پیوسته به دنبال تحقق آرمان‌ها، چشم‌اندازهای بلندمدت و نتایج هستند. آرمان‌خواهی شامل کمال‌گرا بودن، زیاده‌خواه‌بودن و موفقیت‌طلب بودن در بستری از ارزش‌ها است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استعدادها افرادی هستند که در پی تحقق نتایج هستند و فعالیت‌ها و فرایندها را تا کسب نتیجه، رها نمی‌کنند. به عبارت دیگر، این افراد تلاش می‌کنند همواره فعالیت‌های خود را به نتیجه برسانند و آرمان‌های مد نظر خود را محقق کنند (Bartram, 2005, p.1196; Kurz & Bartram, 2002; Spencer & Spencer, 1993). «قدرت یادگیری و یادگیرندگی»، یکی دیگر از ویژگی‌های کارکنان کلیدی است. کارکنان کلیدی سریع، با آغوش باز و به طور مستمر از تجربه‌ها و شکست‌ها یاد می‌گیرند. یادگیری بر نیاز فرد برای دانستن بیشتر و کاوش در حوزه‌های جدیدتر می‌افزاید. داشتن قابلیت یادگیری در افراد مستعد باعث ارتقا ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آن‌ها را بهبود می‌بخشد (حسینی، ۱۳۹۱، ص ۱۳۸). هوش یکی از ویژگی‌های فرعی کارکنان کلیدی مرتبط با یادگیری است. تیزهوشی لزوماً به کلیدی‌بودن منجر نمی‌شود. یک فرد تیزهوش توانایی‌های شناختی و ذهنی بالایی دارد که شرط لازم اما ناکافی برای کلیدی‌بودن است. ویژگی بعدی احصای کارکنان کلیدی که در مبانی نظری موجود کمتر به آن اشاره شده است، «قانون‌شناسی» است. کارکنان کلیدی به خوبی قانون را می‌شناسند و سعی می‌کنند به خوبی آن را رعایت کنند. نکته این است که کارکنان کلیدی در اجرای قانون، خشک و بی‌روح نیستند. این دسته از کارکنان به خوبی سازمان و تبصره‌های قانونی را می‌شناسند و هر زمان نیاز باشد، در چارچوب قانون منعطف عمل می‌کنند. «تخصص»، آخرین ویژگی عمومی احصاشده و یکی دیگر

از شاخص‌ها و مؤلفه‌های کارکنان کلیدی و منابع مهم قدرت در سازمان است. تحصیلات، آموزش، تجربه و دانش و مهارت‌های تخصصی مرتبط با کار و شغل از مؤلفه‌های مهم تخصص‌اند. تخصص، ابزار کار کارکنان کلیدی است و باید آن‌ها در کار خود متخصص شوند. درجه اهمیت این ویژگی در مشاغل، متفاوت است. برای مثال، اهمیت تخصص در مشاغل فنی بسیار بالاست. تخصص و مهارت شغلی از جمله شاخص‌های مهمی است که در بسیاری از تحقیقات به آن اشاره شده است (Gagne, 2007, p.105; D'Annunzio-Green, 2008, p.816; Michaels et al., 2001). ویژگی‌های عمومی یادشده با شدت و ضعف در همه سازمان‌ها کاربرد دارند.

علاوه بر ویژگی‌های عمومی احصاشده فوق، یافته‌های تحقیق ویژگی‌های دیگری را به عنوان ویژگی‌های اختصاصی محیط آموزشی و دانشگاهی ذکر می‌کند. از جمله این ویژگی‌ها «هوش هیجانی» است. هوش هیجانی به دلیل اهمیت در محیط دانشگاهی، مجدد ذکر شده است. کار با جوانان و دانشجویان احتیاج به مهارت‌های بین‌فردی بالایی دارد. کارکنان باید از قدرت درک بالایی برخوردار باشند. از سوی دیگر، دانشگاه محل تلاقی فرهنگ‌های متفاوت از اقوام گوناگون است که مهارت‌های اجتماعی بالایی را لازم دارد. ویژگی بعدی که مختص محیط دانشگاهی احصا شده است، «سابقه علمی و فرهنگی» است. ماهیت کار دانشگاه کار علمی و فرهنگی است. بنابراین، کارکنان کلیدی باید علم‌دوست و دارای برجستگی‌های علمی و فرهنگی باشند. ویژگی اختصاصی سوم ویژگی‌های رفتاری مانند ادب، مهربانی، احترام به ارباب رجوع و اخلاق نیکو است که کارکنان کلیدی در دانشگاه باید بیشتر به آن مجهز شوند. درباره ویژگی اختصاصی آخر، یعنی «مهارت‌های اجرایی» در محیط دانشگاه مؤلفه‌هایی مانند توانایی هدایت و رهبری، آشنایی با کار اداری و بوروکراسی و مهارت هماهنگی بین استاد و دانشجو از اهمیت بالایی برخوردار است. ساختار سازمانی اساتید و دانشجویان بسیار متفاوت است که نیاز به درک و مهارت بالای اجرایی و هماهنگی دارد.

شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی را می‌توان گام اول در پیاده‌سازی سیستم

مدیریت استعداد دانست. تحقیق حاضر در صدد تحقق گام اول است. نتایج این تحقیق را می‌توان در شناسایی کارکنان کلیدی، ارزیابی عملکردهای واقع‌نگرانه، یا استخدام نیروهای واجد شرایط به‌کار گرفت.

شایان ذکر است که موضوع مدیریت استعداد بحث جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که کمتر به آن توجه شده است. مدیریت استعداد دربرگیرنده موضوعات گسترده‌ای است که در مقاله حاضر تنها یکی از ابعاد آن، یعنی شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی در نظر گرفته شده است. پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری برای روشن شدن مرزهای مدیریت استعداد، تبیین مفهوم استعداد، تفاوت ویژگی‌های کارکنان کلیدی با شایستگی‌های مدیریت، رتبه‌بندی اهمیت ویژگی‌ها و طراحی ابزاری برای سنجش شاخص‌ها و ویژگی‌ها، انجام گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
1. Armestrang, Michael (2008). *Strategic human resource management*, 4th Edition. London, Available at books.google.com/books?isbn=0749433310.
  2. Bartram, D. (2005). "The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation". *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
  3. Berger, L. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York, McGraw-Hill.
  4. Branham, L. (2005). "Planning to become an employer of choice". *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57–69.
  5. Buckingham, M.; Vosburgh, R. M. (2001). "The 21st century human resources function: It's the talent, stupid". *Human Resource Planning*, 24(4), 68-90.
  6. CIPD. (2006). *Talent Management, Understanding the Dimensions*, London, CIPD.
  7. Collings, D.; Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
  8. Creelman, D. (2004). *Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now*. Human Capital Institute Position Paper.
  9. D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807–819.
  10. Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, London, Pricewaterhouse Coopers.
  11. Ensley, M. D.; James, W.; Carland R. L.; Ensley J. C. (2010). "Carland the theoretical basis and dimensionality". *Academy of Strategic Management Journal*, 9, 18-32
  12. Gagne, F. (2007). "Ten Commandments for academic talent development". *Gifted Child Quarterly*, 51(2), pp.93-118.
  13. Iles, P.; Chuai, X.; Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Vol 45, No2, 179-189.
  14. Kurz, R.; Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world and work. *Organizational effectiveness: The role of psychology*. Chichester: Wiley.
  15. Larson, P; Richburg, M. (2004). *The talent management handbook: Leadership coaching*, pp. 307–319. New York, McGraw-Hill.
  16. Lewis. Robert E; Robert J. Heckman. (2006). "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

17. Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, Harvard Business School Press.
18. Phillips, D. R.; Roper, K. O. (2009). "A framework for talent management in real estate". *Journal of Corporate Real Estate* 11(1), pp.7-16.
19. Robbins. S., P.; Judge, T. A. (2008). *Organizational Behaviore*, 13th ed, New Jersey, Prentice Hall.
20. Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. New York, Wiley.
21. Scullion, H.; Collings, D. G. (2011). Global talent management. *Journal of World Business*. 28, 105-118.
22. Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, New Jersey, Prentice Hall Press.
23. Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York, John Wiley & Sons.
24. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York, Doubleday.
25. Wu, Wei-Wen. (2009). "Exploring core competencies for R&D technical professionals". *Expert Systems with Applications*, 36, 9574-9679.
26. Zopiatis, A. (2010). "Is it art or science? Chef's competencies for success". *International Journal of Hospitality Management*, 29, 459-467.
27. Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York, Basic Books.