

شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد‌های سازمانی

سیدمحمد مقیمی*، آرین قلی‌پور**
ابراهیم جواهری‌زاده***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۵/۰۳

چکیده

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه‌ی سازمانی است و به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده است و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. مدیریت استعداد، نشان‌دهنده‌ی نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده‌ی توجه به نخبگان سازمانی است. یکی از گام‌های نخستین در مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمانی است. هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمانی در دانشگاه تهران است.

پژوهش حاضر، به روش آمیخته، مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از فن گلوله‌برفی انجام شده که بر مبنای آن تعداد ۱۵ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت گرفته است. نتایج این پژوهش، ۴۹ شاخص را برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه شناسایی کرده است که از بین آنها قدرت یادگیرندگی در رتبه‌ی اول اهمیت قرار دارد.

کلیدواژه‌ها: استعداد؛ مدیریت استعداد؛ کارکنان کلیدی؛ تحلیل زمینه.

*. استاد دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

** استاد دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران

*** نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه‌ی سازمانی است؛ به همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده است و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. امروزه، منابع مالی و فناوریانه تنها مزیت سازمان‌ها به‌شمار نمی‌رود، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته و توانمند باشند؛ از این‌رو، در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، لزوم حرفه‌ای بودن سامانه‌ی مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد^۱ تأکید می‌شود.

مدیریت استعداد، به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ی کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای سازمانی است. به‌طور کلی، مدیریت استعداد، دارای چرخه‌ای است که می‌توان نخستین گام آن را تعریف شاخص‌ها و ویژگی‌های استعدادهای سازمانی و کارکنان کلیدی دانست.

بیان مسئله

به گفته‌ی راثول^۲ استعدادهای سازمانی می‌توانند تا ۲۰ برابر افراد عادی بهره‌وری داشته باشند؛ در نتیجه، سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی آنها می‌تواند فواید فراوانی نصیب سازمان کند (عطافر و دیگران، ۱۳۸۹: ۲۸)؛ اما بیشتر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به‌صورت یکسانی مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت‌چندانی در مدیریت افراد با استعداد و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند. به همین خاطر، این دسته از افراد؛ یعنی استعدادهای سازمانی، رضایت شغلی کمتری از خود نشان می‌دهند و سازمان را ترک می‌کنند یا کمتر از ظرفیت خود تلاش خواهند کرد.

1. Talent Management
2. Rothwell

به‌طور کلی، این دسته از افراد، افرادی متفاوت و خاص هستند. بنابراین، منطقی به نظر می‌رسد که افراد متفاوت و خاص، مدیریت متفاوت و خاصی داشته باشند یا به عبارتی دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی هستند که می‌توان آن را مدیریت استعداد نامید. از سوی دیگر، هنوز اهمیت کارکنان عادی نیز به قوت خود باقی است. لذا، باید تفاوت‌های مدیریتی و مرزهای نظری این دو دسته از کارکنان مشخص و شفاف شود تا سازمان‌ها بتوانند در برابر این دودسته از کارکنان رویکردهای متفاوتی داشته باشند (عطافر و دیگران ۱۳۸۹: ۱۱).

شناسایی شاخص‌های کارکنان کلیدی، نخستین گام فرایند مدیریت استعداد است. تقریباً در این زمینه توافق وجود دارد که یکی از مسایل اصلی سازمان‌های دولتی، خصوصی و دانشگاهی در کشور ما، فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها به‌ویژه در بعد تعریف و شناسایی استعدادهاست. از آنجا که توافق یکسان و مشترکی بر روی چستی استعدادها وجود ندارد، فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقض است که موجب نارضایتی‌های بسیاری شده است. بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که شاخص‌های عینی، مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (به‌طور آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان‌ها حاکمیت دارد. با توجه به این توضیحات، خلأ تحقیقی در این زمینه بسیار حس می‌شود و انجام پژوهشی جامع در زمینه‌ی مدیریت استعدادها به‌خصوص در تدوین شاخص‌های توصیف‌گر آن، می‌تواند برای سازمان‌ها و به‌صورت خاص دانشگاه‌های کشور بسیار مفید و مؤثر باشد. از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. در این میان، نقش کارکنان دانشگاه به‌عنوان حلقه‌ی واسط بین اساتید و دانشجویان بسیار تعیین‌کننده و حساس است که شاید تاکنون نقش تعیین‌کننده‌ی آنها نادیده گرفته شده است. تحقیق حاضر، با تمرکز بر روی کارکنان دانشگاه تهران در صدد شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و با استعداد و شاخص‌های توصیف‌گر آنان است. دانشگاه تهران، نماد آموزش عالی ایران است و در بیشتر رتبه‌بندی‌های داخلی و خارجی به‌عنوان معتبرترین دانشگاه ایران شناخته می‌شود. بنابراین، به‌خاطر اهمیت این دانشگاه و تأثیر این دانشگاه بر روی سایر دانشگاه‌های کشور، کارکنان این دانشگاه نیز باید

متفاوت از سایر دانشگاه‌های کشور باشند.

این تحقیق، ضمن بررسی بسترهای لازم برای مدیریت استعداد، درصدد پاسخ‌دهی به این سؤال است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های استعدادهای سازمانی در دانشگاه تهران کدامند؟ و اولویت‌بندی این شاخص‌ها در سازمان مورد نظر (دانشگاه تهران) چگونه خواهد بود؟

مدیریت استعداد

واژه‌ی مدیریت استعداد (TM) برای نخستین بار در میانه‌ی دهه‌ی ۹۰ توسط گروه مک‌کینزی^۱ ابداع شد و محبوبیت بسیار به‌دست آورد (بارون^۲، ۲۰۰۸: ۷۳۵). آنها نخستین بار، جنگ برای استعداد^۳ را برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح کردند (اسکولین و کالینگ^۴، ۲۰۱۱: ۱۰۶). برخلاف علاقه‌ی قابل توجه بخش صنعت و بخش دانشگاهی به مدیریت استعداد، هنوز این مفهوم توسعه نیافته است و در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. یکی از محدودیت‌های اصلی این پدیده آن است که مدیریت استعداد هنوز دارای مرزهای روشن و تعریف مشخصی نیست (کالینز و ملاحی^۵، ۲۰۰۹: ۳۰۴).

چالش بزرگی که وجود دارد این است که به‌صورت دقیق نمی‌توانیم مدیریت استعداد را تعریف کنیم. یک سر درگمی در مورد مدیریت استعداد وجود دارد؛ زیرا واژگانی مانند مدیریت استعداد، راهبرد استعداد، جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی به‌جای هم به‌کار می‌روند. در مورد مدیریت استعداد، سه ابهام وجود دارد: ابهام در تعریف، ابهام در فرایند و ابهام در مباحث ویژه‌ی آن (لويس و هکمن^۶، ۲۰۰۶: ۱۴۴).

به نظر داگوتا^۷ (۲۰۰۵: ۲) مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه‌ی مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است.

1. Mckinse
2. Barron
3. War for Talent
4. Scullion & Colling
5. Colings & Mellahi
6. Lewis & Heckman
7. Duttagupta

به‌زعم شوویر^۱ (۲۰۰۴: ۳۸) مدیریت استعداد دربرگیرنده‌ی تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد، عموماً به معنای کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار است. مدیریت استعداد، یک فرایند سامان‌مند است از: جذب، شناسایی، توسعه و حفظ افرادی که دارای توانایی بالایی هستند. این افراد، کسانی هستند که دارای ارزش خاص برای یک سازمان هستند (گرین، ۲۰۰۸: ۸۱۶). کریلمن^۲ (۲۰۰۴: ۳) مدعی است که بهتر است مدیریت استعداد به‌منزله‌ی مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود؛ بلکه به‌منزله‌ی نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر، مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد، نقشی محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین، او مدیریت استعداد را به‌منزله‌ی نوعی طرز تفکر^۳ می‌داند. مدیریت استعداد، به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که استعداد‌های مورد نیاز خود را به‌دست آورده و آن را حفظ می‌کنند (هاگز و راگ^۴، ۲۰۰۸: ۷۵۰). مدیریت استعداد، نوعی تلاش برای اطمینان از این است که هر شخصی در بالاترین توانایی خود کار می‌کند (ریفورد^۵، ۲۰۰۵: ۲۱) و نویسندگان بیشتری نیز وجود دارند که هرگز نتوانستند مدیریت استعداد را واضح و شفاف تعریف کنند. لوئیس و همکن در مقاله‌ی خود که در سال ۲۰۰۶ منتشر شد مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی می‌کنند:

دیدگاه اول مدیریت استعداد را به‌عنوان مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، وظایفی مانند: جذب، انتخاب، توسعه، مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین‌پروری از جمله وظایف مدیریت استعداد است. بر این اساس، مدیریت استعداد چیزی نیست جز آن که مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد؛ با این تفاوت که سریع‌تر (با ابزارهایی مانند اینترنت) و در سطح وسیع‌تر مانند کل سازمان یا مؤسسه (نسبت به این که در درون یک بخش انجام گیرد) انجام می‌دهد.

1. Schweyer
2. Creelman
3. Minddest
4. Hughes & Rog
5. Reford

دیدگاه دوم نسبت به مدیریت استعداد، آن را به‌عنوان مخزن استعداد^۱ در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرایند طراحی شده‌ای برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی است. این دیدگاه، به آن چیزی که اغلب به‌عنوان برنامه‌ریزی / مدیریت جانشین‌پروری یا برنامه‌ریزی منابع انسانی در نظر می‌گیرند بسیار نزدیک است (جکسون و شولر^۲، ۱۹۹۰: ۲۲۷).

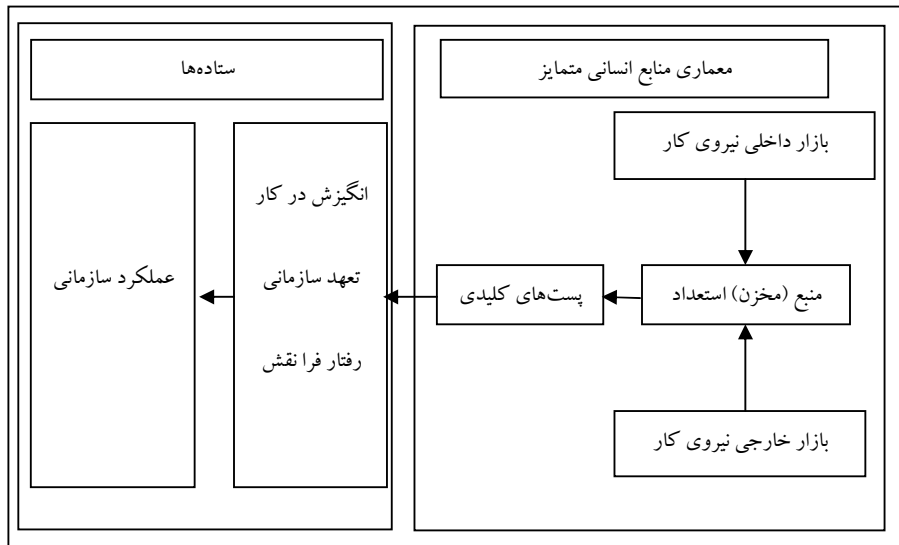
دیدگاه سوم، مفهوم استعداد را به‌صورت یک مفهوم کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد. در درون این دیدگاه، دو نقطه‌نظر وجود دارد. گروه اول، استعداد را به‌عنوان یک کالای با کیفیت بسیار بالا و منبعی که باید براساس سطوح عملکرد مدیریت شود در نظر می‌گیرد. از این نقطه‌نظر، سازمان‌ها به‌دنبال 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, C تقسیم می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها استخدام کارکنان^۳ A را در اولویت قرار می‌دهند و از سوی دیگر سعی در پایان‌دادن به عمر کارکنان^۴ C دارند (اسمارت^۵: ۱۹۹۹). گروه دوم، استعداد را به‌عنوان کالایی نامتمایز^۶ و ظهوریافته براساس یک دیدگاه انسانی در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، استعداد مهم است؛ چون یک عامل مهم در هدایت افراد به سمت عملکرد بالاست.

لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) معتقدند هیچ کدام از این دیدگاه‌ها رضایت‌بخش نیستند. دیدگاه نخست مدیریت استعداد، همان مدیریت منابع انسانی سنتی و دیدگاه دوم همان تکرار جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و مبانی نظری ما را در مدیریت استعداد افزایش نخواهد داد. براساس دیدگاه سوم، استعداد، در هر کسی و در هر زمانی به‌صورت ذاتی وجود دارد (باکینگ و وسبورگ^۷، ۲۰۰۱: ۱۸). این دیدگاه، موقعیت‌های متناقضی را نشان می‌دهد. یکی از تناقضات این دیدگاه، وجود کارکنان ضعیف و فقر عملکردی آنها است.

1. Talent Pool
2. Jackson & Schuler
3. A player
4. C player
5. Smart
6. Undifferentiated
7. Bucking & Vosburg

دیدگاه چهارمی هم وجود دارد که تأکید آن بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی است. براساس این دیدگاه، کالینز و ملاحی^۱ (۲۰۰۹)، معتقدند که مدیریت استعداد، فعالیت و فرایندهایی را دربر می‌گیرد که شامل شناسایی سامان‌مند موقعیت‌های کلیدی که به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کند و همچنین شناسایی استعداد‌های با عملکردهای بالا یا توانایی بالا برای پر کردن این موقعیت‌ها و اطمینان از تعهد مستمر این افراد به سازمان است.

نمونه‌ی کالینز و ملاحی (۲۰۰۹: ۳۰۹) بر مبنای تعریف ارائه‌شده در دیدگاه چهارم، در شکل (۱) نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل مدیریت راهبردی استعدادها (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹: ۳۰۹)

براساس این نمونه، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان است؛ سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آن‌گاه دست به ایجاد مخزن استعداد^۱ بزنیم. مخزن استعداد، می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این نمونه، بیان می‌دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی^۲ انجام شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سامانه‌ی مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سامانه‌ی مدیریت استعداد مناسب، رابطه‌ی غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به‌عبارت دیگر، سامانه‌ی مدیریت استعداد با تأثیر بر انگیزش کاری^۳، تعهد سازمانی^۴ و رفتارهای فرانقشی^۵ کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی^۶ می‌شود (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹: ۳۰۹).

استعداد چیست (ویژگی‌های کارکنان کلیدی)؟^۷

در پژوهشی از مدیران خواسته شد تا افراد با استعدادهای بالا در سازمان خود را تعریف کنند؛ هیچ تعریف روشنی ارائه نشد و مدیران، تنها به رفتارهای مشترک و مهارت‌هایی مانند: میل به کار، توانایی در انگیزش، یادگیری و... اشاره کردند (گرین، ۲۰۰۸: ۸۱۰). هیچ تعریف فراگیر و مطلقی در این زمینه وجود ندارد. واژه‌ی استعداد در سازمان‌ها، با جنبه‌های متفاوتی توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان تعریف شده است. استعداد، یکی از مفاهیم اصلی در مدیریت استعداد است. بخشی از سامانه‌ی مدیریت استعداد، روشن ساختن استعدادهای محوری و مشخص کردن این است که کدام‌یک از ظرفیت‌های انسانی، بزرگ‌ترین تفاوت را در موفقیت راهبردی سازمان دارد. میشلز و همکاران^۸ (۲۰۰۱: ۸) استعداد را به‌صورت بسیار کلی این‌گونه تعریف می‌کنند: «نوعی شناسه^۹ برای شناسایی اثربخش‌ترین مدیران و رهبران در همه‌ی سطوح؛ یعنی، کسانی که

1. Talent Pool
2. Different Human Resource Architecture
3. Work Motivation
4. Organizational Commitment
5. Extra-Role Behaviour
6. Firm Performance
7. What is Talent?
8. Michaels et al.
9. Code

می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کرده و عملکرد آن را بالا ببرند؛ استعداد مدیریتی، تلفیقی از یک ذهن باهوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به دیگر افراد با استعداد، روحیه‌ی کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای، و توانایی کسب نتایج است».

به‌زعم ویلیامز^۱ (۲۰۰۰: ۳۵): «افراد با استعداد، کسانی هستند که به‌طور مرتب توانایی استثنایی و فوق‌العاده و همچنین موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود بروز می‌دهند، یا درون یک حوزه‌ی تخصصی ویژه، غالباً شایستگی بالایی را در فعالیت‌هایی بروز می‌دهند که منجر به تحولات چشم‌گیری می‌شود».

گاگن^۲ (۲۰۰۷: ۹۴) نیز که از معروف‌ترین اندیشمندان در زمینه‌ی شناسایی استعدادهاست، استعداد را شامل بلوغ برجسته در حوزه‌ی توانایی‌ها - که عموماً شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) نامیده می‌شود- در فعالیت‌های فردی می‌داند به‌نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (این تعریف، تعریف مبنایی این پژوهش قرار گرفته است).

فلیپس و راپر، معتقدند که با استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از سودآوری باشد، در محل کار حضور پیدا کند و در سطح بالایی از اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری اثر مثبت بگذارد. گروه دیگری از متخصصان، استعداد را به‌عنوان گروه اصلی و مرکزی مدیران و رهبران، متخصصین فنی و همکاران کلیدی تعریف می‌کنند. کسانی که می‌توانند موجب رشد کسب و کار شوند (فیلیپس و راپر^۳، ۲۰۰۹: ۱۴).

برگر^۴ (۲۰۰۴) افراد سازمان را به سه دسته قسمت کرده است: گروه اول، کارکنانی که فراتر از حد انتظار عمل می‌کنند، به دیگران کمک می‌کنند و بالاتر از شایستگی‌های سازمانی ظاهر می‌شوند. ۱۰ تا ۱۵ درصد از کارکنان سازمان در این دسته قرار می‌گیرند. گروه دوم، کسانی هستند که در حد انتظارات عمل می‌کنند و شایستگی‌های آنان در حد مورد انتظار سازمان است و سازمان‌ها بر روی این افراد به‌منظور استمرار همکاری‌های سرمایه‌گذاری می‌کنند. ۷۰ درصد از

1. Williams
2. Gagne
3. Phillips & Roper
4. Berger

کارکنان سازمان در این دسته قرار می‌گیرند معادل نرمال گروه سوم، نامتجانس‌ها^۱ هستند. این گروه انتظارات سازمان را در حد نرمال برآورده نمی‌کنند و شایستگی‌های سازمانی را ندارند. حدود ۵ درصد از کارکنان سازمان در این گروه قرار می‌گیرند. بنا به تعریف برگر، تنها گروه اول با استعداد به‌شمار می‌روند.

مهان^۲ قلب مدیریت استعداد را توسعه‌ی ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند. این ظرفیت‌های درونی عبارتند از: ظرفیت یادگیری^۳، ظرفیت تفکر^۴، ظرفیت ارتباطی^۵ و ظرفیت اجرا. ویژگی **یادگیری** در افراد مستعد باعث بالا بردن ظرفیت افراد برای یادگیری می‌شود و آگاهی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. ظرفیت یادگیری، شامل: باطن‌بینی^۶، تعمق و عکس‌العمل^۷ است. باطن‌بینی به معنای یادگیری به‌وسیله‌ی تجربه و یاد گرفتن از خطاهای گذشته و تلاش برای بهبود است. تعمق نیز به معنای توانایی فرد در دیدن افکار، اعمال و احساسات و استفاده آگاهانه از آنها برای بهبود بیشتر و عملکرد بهتر است.

دومین مورد عمده‌ی مورد اشاره‌ی مهان، **ظرفیت تفکر** است. این ویژگی افراد مستعد، باعث تمایل به دانستن بیشتر و هدایت ذهن‌شان به تصویرسازی می‌شود. ارتقای ظرفیت فرد برای تفکر، نه تنها به شخص کمک می‌کند تا به سطح بالاتری از درک خود برسد، بلکه باعث می‌شود که فرد خلاقیت خود را توسعه دهد و در نهایت به قدرت قضاوت و داوری برسد. ظرفیت تفکر، در برگیرنده‌ی خلاقیت^۸ و قدرت تجزیه و تحلیل است. پرسیدن درباره‌ی سؤالات و تجزیه‌ی چیزهای پیچیده به اجزای ساده‌تر، قدرت تجزیه و تحلیل را می‌رساند و خلاقیت نیز ایجاد افکار جدید و شکستن الگوهای فکری موجود است.

ظرفیت ارتباطی برای افراد مستعد بسیار مهم است. این کار باعث می‌شود تا افراد قادر به برقراری ارتباط با محیط اطرافشان بشوند که نتیجه‌ی آن ایجاد یک حس تعلق و اعتماد در سطح

1. Misfits
2. Mohan
3. Learning Quotient (LQ)
4. Conceptual Quotient (CQ)
5. Relationship Quotient (RQ)
6. Introspection
7. Reflection and Contemplation
8. Creativity

سازمان و روحیه‌ی گروهی در افراد و سازمان می‌شود. ظرفیت ارتباطی، دربرگیرنده‌ی شنود مؤثر^۱ و یک‌دلی^۲ است که در نهایت موجب اعتماد می‌شود. شنود، یعنی توانایی فرد در شنیدن، همراه با احترام به 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 بیاید.

آخرین ویژگی که مهان آن را برشمرده، ظرفیت اجرا یا ظرفیت عمل است. ظرفیت عمل در واقع به معنای چگونگی بالابردن سه ظرفیتی است که پیش از این به آنها اشاره شد. به عبارت دیگر، توانایی فرد در نمایش نیاتش است. این توانایی، شامل سازمان‌دهی^۳ و اجرا^۴ می‌باشد. سازمان‌دهی، اشاره دارد به توانایی فرد در سازمان‌دهی زمان و منابع به طوری که فرد را برای تبدیل قصد و نیت به واقعیت توانا سازد. و اجرا به معنای محول کردن کار، توجه به جزئیات و تمرکز بر فرایندهای مناسب است. کار تحت فشار نیز، برآیند هر دو می‌باشد. این عامل، به توانایی فرد به کار تحت فشار و محدودیت‌های زمانی و انجام وظایف چندگانه‌ی بدون تنش، 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، با توجه به موارد بالا می‌توان فرمول زیر را نوشت.

$$(LQ+CQ+RQ+AQ) \text{ ارزش‌ها} = \text{استعداد (حسینی به نقل از مهان، ۱۳۸۹)}$$

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و به روش آمیخته خواهد بود. روش تحقیق آمیخته^۵، ترکیبی از روش تحقیق کمی و روش تحقیق کیفی است. تحقیق حاضر، به دلیل این که به دنبال کشف ویژگی‌های کارکنان کلیدی است، از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته‌ی اکتشافی است. در این نوع طرح‌ها، محقق درصدد زمینه‌یابی در یک زمینه‌ی خاص است و رویکرد آن استقرایی است. برای این منظور، ابتدا به جمع‌آوری داده‌های کیفی می‌پردازد و با استفاده از این

1. Listening
2. Empathizing
3. Organizing
4. Implementing
5. Mixed Method Research

شناسایی اولیه، دست به تنظیم ابزار گردآوری داده‌های کمی می‌زند. بنابراین، در این نوع از تحقیقات، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود و علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها نیز ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷: ۲۰-۳۰). همین روند، در تحقیق حاضر نیز رعایت شده است؛ یعنی، ابتدا با روش کیفی، ویژگی‌های کارکنان کلیدی شناسایی شده و پس از آن با پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته - که حاصل مرحله‌ی اول تحقیق است - به رتبه‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌ها پرداخته شده است. بنابراین، سؤالات اصلی تحقیق به صورت ذیل می‌باشد:

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های استعداد سازمانی در دانشگاه تهران کدامند؟
 - اهمیت و اولویت شاخص‌های استعداد سازمانی در دانشگاه تهران چگونه است؟
- جامعه‌ی آماری تحقیق، شامل: مدیران، کارکنان کلیدی با تجربه و کارشناسان منابع انسانی سازمان مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌باشد که هم با موضوع مورد تحقیق آشنایی دارند و هم با دانشگاه تهران آشنایی کامل دارند.
- نمونه‌گیری بخش کیفی تحقیق، به روش گلوله‌برفی انجام گرفته است؛ یعنی، از افراد خواسته شد نمونه‌های مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته است که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته و محقق دریابد که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذارد. در گردآوری اطلاعات، با توجه به ماهیت تحقیق و کیفی بودن روش تحقیق، بهترین و جامع‌ترین ابزار، مصاحبه است. سؤالاتی که در مصاحبه استفاده شده است، به صورت مشخص مبتنی بر سؤالات اصلی پژوهش و سؤالاتی بوده است که برای تبیین بهتر موضوع در جلسه‌ی مصاحبه مطرح شده است.
- برای محاسبه‌ی پایایی مصاحبه، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شده است، بدین منظور، از یک دکتر مدیریت رفتار سازمانی و عضو هیئت علمی دانشگاه درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از این فرمول محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق درون‌موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کُدها}} \times 100\%$$

پایایی بین کُدها برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول یادشده شده برابر ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی، بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

برای جمع‌آوری اطلاعات کمی، از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته - که بر اساس تحلیل داده‌های کیفی (نتایج مرحله اول) ساخته شده است - استفاده شد. در طراحی پرسش‌نامه نیز ۴۹ شاخص در نظر گرفته شد که همان ۴۹ شاخص نهایی استخراج شده می‌باشد. همچنین، برای آزمون روایی سؤالات پرسش‌نامه، از نظر متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله، با انجام مصاحبه‌های مختلف و کسب نظر از افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسش‌نامه، همان خصیصه‌ی مورد نظر محققین را می‌سنجد. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌ی رتبه‌بندی شاخص‌ها ۰/۹۵ است. کلیه‌ی عملیات تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به وسیله‌ی نرم‌افزار آماری SPSS نسخه‌ی ۱۶ انجام شده است.

یافته‌های تحقیق

در کل، ۱۵ مصاحبه انجام شد که به‌طور میانگین هر یک از مدیران انتخابی مسئولیت نزدیک به ۲۱ نفر کارمند را بر عهده داشتند و میانگین سابقه کار اعضای نمونه نیز، نزدیک به ۲۰ سال است. توزیع جمعیت‌شناختی نمونه‌ها در جدول (۱) قابل مشاهده است. مصاحبه‌های مشخص شده با کد M، نشان‌دهنده‌ی جایگاه مدیریتی مصاحبه‌شونده است و مصاحبه‌های مشخص شده با کد S، نشان‌دهنده‌ی جایگاه غیرمدیریتی مصاحبه‌شونده است.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه، حدود ۱۷۰ شاخص استخراج شد. پس از استخراج اولیه، مجدداً مضمون‌های استخراج شده در معرض قضاوت و بازنگری کارشناسان و متخصصان قرار گرفت که در نهایت پس از بازنگری، حذف مضمون‌های موازی و

تکراری و ادغام مضامین مشابه در نهایت ۴۹ مضمون فرعی به‌عنوان شاخص‌های کارکنان کلیدی احصا شد. محقق، مضامین فرعی را که بیشترین نزدیکی معنا و مفهوم را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داد و به خلق معانی و واژه‌های جدید (مضمون‌های اصلی) پرداخت. نتایج این مرحله، پاسخ به سؤال اول تحقیق می‌باشد که در جدول (۲) نمایش داده شده است:

جدول ۱. توزیع جمعیت‌شناختی نمونه‌ها

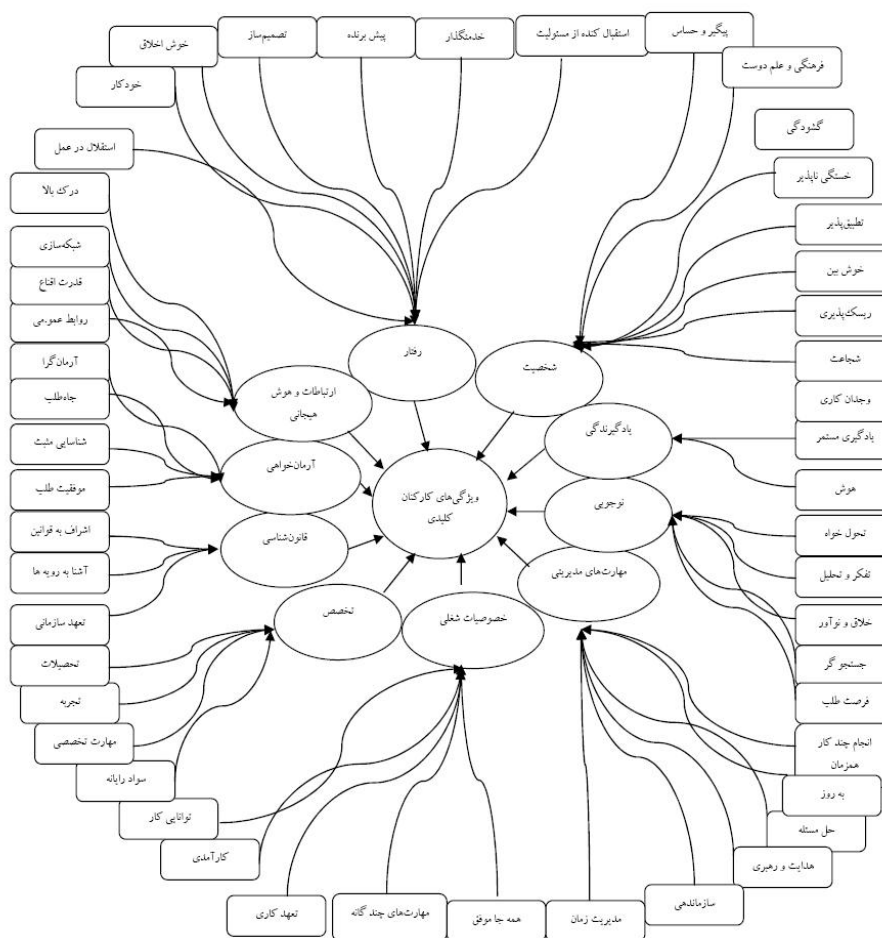
کد مصاحبه	جنسیت		افراد تحت سرپرستی	سابقه کار (سال)	تحصیلات	سمت	حوزه‌ی خدمتی	ردیف
	مرد	زن						
M4	*		۳۰	۳۰	دکتری (استاد)	مدیر	سازمان مرکزی	۱
M5	*		۴۳	۲۸	فوق لیسانس	مدیر	سازمان مرکزی	۲
M9	*		۱۶	۲۳	فوق لیسانس	مدیر	سازمان مرکزی	۳
M11	*		۳۵	۱۳	فوق لیسانس	مدیر	سازمان مرکزی	۴
M12	*		۱۰۰	۲۶	فوق لیسانس	مدیر	سازمان مرکزی	۵
M8	*		۵	۱۳	لیسانس	مدیر	سازمان مرکزی	۶
S1	*		-	۲۱	لیسانس	کارشناس	سازمان مرکزی	۷
S3		*	-	۳۵	لیسانس	کارشناس	سازمان مرکزی	۸
S2	*		۲	۱۵	فوق لیسانس	کارشناس	سازمان مرکزی	۹
M3	*		۱۰	۲۵	فوق لیسانس	مدیر	هسته‌ی گزینش دانشگاه	۱۰
M7	*		۲	۱۴	فوق لیسانس	مدیر	دانشکده‌ی کارآفرینی	۱۱
M2		*	۲	۱۵	لیسانس	مدیر	دانشکده‌ی علوم پایه	۱۲
M1		*	۵	۲۰	لیسانس	مدیر	دانشکده‌ی فنی	۱۳
M6		*	۱۳	۲۹	فوق لیسانس	مدیر	دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی	۱۴
M 10	*		۱۰	۱۱	لیسانس	مدیر	پردیس فارابی	۱۵

جدول ۲. شاخص‌ها (مضامین فرعی) و مؤلفه‌های (مضامین اصلی) کارکنان کلیدی

مضامین اصلی	مضامین فرعی (شاخص‌ها)
ارتباطات و هوش هیجانی	روابط عمومی بالا، قدرت افناع و متقاعدسازی، قدرت شبکه‌سازی، قدرت درک بالا
شخصیت	وجدان کاری و وظیفه‌شناسی، جسارت و شجاعت، خطرپذیری، خوش‌بینی و امیدواری به آینده، تطبیق‌پذیری بالا، خستگی‌ناپذیری، گشودگی نسبت به تجربیات جدید، شخصیت فرهنگی و علم‌دوستی
رفتار	حساس و پی‌گیر، استقبال‌کننده از مسئولیت‌های جدید، عشق به خدمت، پیش‌رونده و پیش‌برنده، تصمیم‌ساز و مؤثر در تصمیم‌گیری، خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد، خودکار و خودجوش، مستقل در عمل
خصوصیات شغلی	توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی، کارآمدی و بهره‌وری، تعهد کاری (تعهد حرفه‌ای)، مهارت‌های چندگانه (آچار فرانسه)، همه‌جا موفق (تقریباً در هر کاری موفق)
مهارت‌های اجرایی و مدیریتی	مدیریت زمان، مهارت و قدرت سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی، مهارت هدایت رهبری و حل تعارض، بن‌بست‌شکن و دارای مهارت حل مسئله، روزآمد و دارای اطلاعات وسیع، قدرت انجام یا مدیریت چندین کار به صورت همزمان
نوجویی	فرصت‌طلب (موقعیت‌شناس)، جست‌وجوگر و کنجکاو، طراح، خلاق و نوآور، دارای قدرت تفکر و تحلیل، اصلاح‌گر و تحول‌خواه
یادگیری	هوش، یادگیری سریع و مستمر
آرمان‌خواهی	آرمان‌گرا، جاه‌طلب (تمایل به صعود از نردبان شغلی)، تلاش برای شناسایی مثبت، موفقیت‌طلب
قانون‌شناسی	اشراف به قوانین و مقررات، آشنا به رویه‌های اداری و فرایند کاری، تعهد سازمانی
تخصص	تحصیلات بالا، تجربه، اشراف به مهارت‌های تخصصی و فنی کار، سواد رایانه‌ای

پس از پایان مرحله‌ی اول و در پاسخ به سؤال دوم تحقیق و به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های احصا شده، پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته، مبتنی بر نتایج مرحله‌ی اول و به تعداد ۲۰ پرسش‌نامه بین خبرگان دانشگاهی توزیع و جمع‌آوری شد. به منظور اطمینان از عدم توزیع یکنواخت داده‌ها از آزمون فریدمن استفاده شد. با توجه به نتیجه‌ی آزمون فریدمن و به دلیل این که مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ است، فرض H_0 رده شد و ادعای یکسان بودن رتبه‌ی طبقات پذیرفته نشد. بنابراین، می‌توان

ویژگی‌های کارکنان کلیدی را رتبه‌بندی نمود. نتایج این مرحله، نشان می‌دهد که شاخص «یادگیری» و «کارآمدی» و «پیش‌برندگی و پیش‌روندگی» به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان می‌باشد. یافته‌های مربوط به رتبه‌بندی ویژگی‌ها در این تحقیق در جدول (۴) نمایش داده شده است:



شکل ۱. شبکه‌ی مضامین (ویژگی‌های) کارکنان کلیدی

جدول ۴. رتبه‌بندی ویژگی‌های کارکنان کلیدی

رتبه	شاخص	میانگین امتیازات	رتبه	شاخص	میانگین امتیازات
۱	قدرت یادگیرندگی (یادگیری سریع و مستمر)	۹/۲۸	۲۶	استقبال‌کننده از مسئولیت‌های جدید	۷/۷۵
۲	کارآمدی و بهره‌وری بالا	۹	۲۷	مستقل در عمل	۷/۶۵
۳	پیش‌رونده و پیش‌برنده	۸/۹۵	۲۸	خستگی‌ناپذیر	۷/۶
۴	مهارت‌های چندگانه (آچار فرانسه)	۸/۸	۲۹	جست‌وجوگر و کنجکاو	۷/۵۵
۵	بن‌بست‌شکن و دارای مهارت حل مسئله	۸/۸۰	۳۰	روزآمد و دارای اطلاعات وسیع	۷/۵۵
۶	موفقیت‌طلب	۸/۷۰	۳۱	اشراف به مهارت‌های تخصصی و فنی کار	۷/۴۵
۷	متفکر و تحلیل‌گر	۸/۶۵	۳۲	توانایی انجام یا مدیریت چندین کار به صورت همزمان	۷/۳۵
۸	اشراف به رویه‌های اداری و فرایند کاری	۸/۶۵	۳۳	مهارت و قدرت سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی	۷/۳۵
۹	خلاق، طراح و نوآور	۸/۵۰	۳۴	قدرت اقتناع و متقاعدسازی	۷/۳۰
۱۰	گشودگی نسبت به تجربیات جدید	۸/۵۰	۳۵	مدیریت زمان	۷/۳۰
۱۱	باهوش	۸/۴۵	۳۶	آرمان‌گرا	۷/۳۰
۱۲	تلاش برای شناسایی مثبت	۸/۴۰	۳۷	تطبیق‌پذیری بالا	۷/۲۰
۱۳	جاه‌طلب (تمایل به صعود از نردبان شغلی)	۸/۳۵	۳۸	همه‌جا موفق (تقریباً در هر کار و سازمانی موفق‌اند)	۷/۲۰
۱۴	تفکر مثبت‌گرا و خوش‌بین به آینده	۸/۳۰	۳۹	تجربه	۷/۱۵
۱۵	پی‌گیر	۸/۲۰	۴۰	خطرپذیری	۷/۱۰
۱۶	توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی	۸/۲۰	۴۱	قدرت درک بالا	۶/۹۵
۱۷	اصلاح‌گر و تحول‌خواه	۸/۱۵	۴۲	جسارت و شجاعت	۶/۹۰
۱۸	خودکار و خودجوش	۸/۱۰	۴۳	مهارت هدایت، رهبری و حل تعارض	۶/۸۵
۱۹	تعهد کاری (تعهد حرفه‌ای)	۸/۱۰	۴۴	سواد رایانه‌ای	۶/۷۵
۲۰	تصمیم‌ساز و مؤثر در تصمیم‌گیری	۸/۰۵	۴۵	روابط عمومی بالا	۶/۶۵
۲۱	وظیفه‌شناسی و وجدان کاری	۸	۴۶	اشراف به قوانین و آیین‌نامه‌های سازمانی	۶/۲۵
۲۲	خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد	۷/۸۵	۴۷	عشق به خدمت (خدمتگزار)	۶
۲۳	ارتباطات و قدرت شبکه‌سازی	۷/۸۰	۴۸	تحصیلات بالا	۵/۸۵
۲۴	فرصت‌طلب و موقعیت‌شناس	۷/۸۰	۴۹	تعهد سازمانی	۵/۲۵
۲۵	شخصیت فرهنگی و علم دوستی	۷/۷۵			

بحث و نتیجه‌گیری

بی‌شک، موضوع مدیریت استعدادها را باید یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت منابع انسانی اکنون و آینده دانست. شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ و کوچک، دریافته‌اند که اگر خواهان کسب برتری در مقایسه با رقبا هستند، به‌طور قطع، نیاز به طراحی سامانه‌ی جامعی از مدیریت استعدادها دارند که گام نخست آن، شناسایی استعدادهای سازمانی است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی، رتبه‌بندی و سنجش وضع موجود شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی در دانشگاه تهران است. نتایج تحقیق، به شناسایی ۴۹ ویژگی عمومی برای کارکنان کلیدی منجر شده است. منظور از ویژگی‌های عمومی، مؤلفه‌ها و ویژگی‌هایی است که در هر سازمانی کاربرد دارد. ویژگی‌های عمومی کارکنان کلیدی، زیر عنوان ۱۰ ویژگی (تم) اصلی دسته‌بندی می‌شوند. قطعاً نمی‌توان فردی را یافت که تمامی این ویژگی‌ها را داشته باشد و هدف این پژوهش هم این نیست که بگوید کارکنان کلیدی همه‌ی این ویژگی‌ها را دارند؛ بلکه این ویژگی‌ها، شاخص‌هایی است که تاکنون در کارکنان کلیدی بیشتر دیده شده است و ممکن است حتی با یکدیگر سازگار نیز نباشند یا با یکدیگر همپوشانی داشته باشند. ویژگی‌های اصلی کارکنان کلیدی براساس نتایج تحقیق، عبارتند از: هوش هیجانی، شخصیت، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص. در این قسمت، به‌صورت جداگانه هر کدام از شاخص‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. ارتباطات و هوش هیجانی

هوش هیجانی یکی از ویژگی‌های کارکنان کلیدی است که در بیشتر مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است. این ویژگی، نشان‌دهنده‌ی «مهارت‌های ارتباطی، روابط عمومی بالا، قدرت اقناع و متقاعدسازی، قدرت شبکه‌سازی و قدرت درک بالا» است. کسانی که از هوش هیجانی برخوردارند، می‌توانند عواطف خود و دیگران را واپایی کرده، بین پی‌آیندهای مثبت و منفی عواطف تمایز گذارند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرایند تفکر و اقدامات شخصی استفاده

کنند. گروهی از تحقیقات، از هوش هیجانی یا همان هوش عاطفی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های عمومی متخصصان نام می‌برند (بارت‌هام^۱، ۲۰۰۵؛ زوپیاتیس^۲، ۲۰۱۰؛ ۴۶۳). عطافر و دیگران (۱۳۸۹: ۱۹) نیز مهارت‌های بین شخصی و ارتباطات خوب (شامل توانایی در خلق و حفظ روابط باز و سازنده، کمک‌رسانی به درخواست‌های دیگران و حساسیت به نیازهای آنها، توانایی در برقراری ارتباط به شکلی واضح و متقاعدکننده و شبکه‌های ارتباطی وسیع با همکاران) را از مهم‌ترین ویژگی‌های کارکنان کلیدی می‌دانند. مهان^۳ ظرفیت ارتباطی را یکی از ویژگی‌ها و ظرفیت‌های درونی کارکنان کلیدی می‌داند. به عقیده‌ی وی، ظرفیت ارتباطی، شامل: یکدلی، گوش شنوا داشتن و اعتماد بین کارکنان است (حسینی، ۱۳۸۹).

۲. شخصیت

یکی دیگر از ویژگی‌های اصلی کارکنان کلیدی، شخصیت است. شخصیت، یک متغیر پیش‌بینی‌کننده‌ی قوی برای برخی از رفتارها است. ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، کلیدی شامل: «وجدان کاری و وظیفه‌شناسی، جسارت و شجاعت، خطرپذیری، خوش‌بینی و امیدواری به آینده، تطبیق‌پذیری بالا، خستگی‌ناپذیری، گشودگی نسبت به تجربیات جدید و سابقه فرهنگی و علم‌دوست بودن» است. وجدان کاری و وظیفه‌شناسی، یکی از ویژگی‌های کارکنان کلیدی و منطبق بر ابعاد مدل ۵ عامل شخصیت^۴ است که رابطه‌ی آن با بهره‌وری و کارآمدی در بیشتر تحقیقات ثابت شده است (رابینز و جاج^۵، ۲۰۰۸).

۳. ویژگی‌های رفتاری

ویژگی بعدی کارکنان کلیدی در این پژوهش، ویژگی‌های رفتاری است. منظور از ویژگی‌های رفتاری، ویژگی‌هایی است که در رفتار کارکنان کلیدی آشکار می‌شود. کارکنان

1. Bartram
2. Zopiatis
3. Mohan
4. Big Five
5. Robbins & Judge

کلیدی، رفتارهایی از خود به نمایش می‌گذارند که آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند. بر این اساس، کارکنان کلیدی «حساس و پی‌گیر، استقبال‌کننده از مسئولیت‌های جدید، عاشق خدمت، پیش‌رونده و پیش‌برنده، تصمیم‌ساز و مؤثر در تصمیم‌گیری، خوش‌اخلاق و خوش‌برخورد، خودکار و خودجوش و دارای استقلال در عمل» هستند. در تحقیقات، به این ویژگی به صورت مستقیم کمتر اشاره شده است؛ اما به ویژگی‌هایی مانند نتیجه‌گرایی که دربرگیرنده‌ی پی‌گیری و عمل‌گرایی است به‌عنوان شایستگی‌های متخصصان و مدیران، اشاره شده است (زوپیاتیس، ۲۰۱۰: ۴۶۰؛ وو^۱، ۲۰۰۹). براساس نتایج سایر تحقیقات، قدرت تصمیم‌گیری به‌معنای ظرفیت اتخاذ تصمیم مبتنی بر شناخت و تحلیل از ویژگی‌های مهم کارکنان کلیدی دانسته شده است (عطا‌فر و دیگران، ۱۳۸۹: ۲۰). تحقیقات جواهری‌زاده و دیگران (۱۳۹۱: ۱۰) نشان می‌دهد که تمایل به خدمت و سبک رهبری خدمتگزار با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه‌ی مثبتی دارد و درنهایت نیز موجب تحقق مأموریت‌های سازمان می‌شود. بنابراین، نتایج سایر تحقیقات با ویژگی یادشده هم‌راستا است و آن را تأیید می‌نماید.

۴. ویژگی‌های شغلی

دسته‌ی چهارم ویژگی‌های کارکنان کلیدی در این تحقیق، ویژگی‌های شغلی است. مراد از خصوصیات شغلی در این تحقیق، ویژگی‌هایی است که کارکنان کلیدی در رابطه با کار و شغل خود بروز می‌دهند. این ویژگی‌ها، شامل: «توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی، کارآمدی و بهره‌وری، تعهد کاری (تعهد حرفه‌ای)، مهارت‌های چندگانه (آچار فرانسه)، همه‌جا موفق (تقریباً در هر کاری موفق)» است. عطا‌فر و دیگران (۱۳۸۹: ۲۱) در تحقیق خود به این ویژگی اشاره کرده‌اند و معتقدند افراد کلیدی شغل و کار خود را بیشتر از سازمان یا شرکت معرف خود می‌دانند. شاخص کارآمدی و بهره‌وری شاید ماحصل سایر ویژگی‌های کارکنان کلیدی باشد. این شاخص، دومین شاخص از نظر اهمیت در بین ۴۹ شاخص احصا شده می‌باشد. برانهام (۲۰۰۵) نیز به‌نوعی در تعریف خود به این شاخص اشاره کرده و معتقد است به‌دلیل عملکرد بالای کارکنان

کلیدی، ۸۰ درصد عملکرد سازمان توسط این گروه اندک از افراد تحقق پیدا می‌کند. بنابراین، این ویژگی نیز هم‌راستا با سایر تحقیقات می‌باشد.

۵. مهارت‌های مدیریتی و اجرایی

مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، شامل: «مدیریت زمان، مهارت و قدرت سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی، مهارت هدایت رهبری و حل تعارض، بن‌بست‌شکنی (مهارت حل مسئله) روزآمد بودن و برخورداری از اطلاعات وسیع، قدرت انجام یا مدیریت چندین کار به صورت همزمان» است. این ویژگی در تحقیق حاضر منطبق بر نتایج سایر تحقیقات است. مهان، در تحقیق خود اشاره می‌کند که اجرا در واقع یعنی چگونگی اجرای ظرفیت‌های درونی و به عبارتی دیگر توانایی فرد در نمایش نیاتش است. وی، ظرفیت اجرایی را مهم‌ترین ویژگی کارکنان کلیدی می‌داند و معتقد است تمام ظرفیت‌ها برای نمود بیرونی به این ظرفیت نیاز دارند (حسینی، ۱۳۸۹). مهارت‌های اجرایی، نه تنها برای کارکنان کلیدی، بلکه در تحقیقات، از جمله ویژگی‌های کارآفرینان برتر یاد شده است (رضایی‌زاده^۱ و دیگران، ۲۰۱۱). عطا‌فر و دیگران (۱۳۸۹: ۲۰) نیز در پژوهش خود به صورت مبسوط به این ویژگی اشاره کرده‌اند و همچنین قدرت حل مسئله و تصمیم‌گیری نیز از ویژگی‌های اجرایی دانسته شده که در تحقیقات متعددی به آن اشاره شده است (زوپیا‌تیس، ۲۰۱۰: ۴۹۱؛ کورز و بارت‌رام، ۲۰۰۲؛ بارت‌رام، ۲۰۰۵: ۱۱۹۲). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که این قسمت از نتایج تحقیق نیز، توسط نتایج تحقیقات متعددی حمایت می‌شود.

۶. نوجویی

منظور از نوجویی، «فرصت‌طلبی (موقعیت‌شناسی)، جست‌وجوگری و کنجکاوی، طراح خلاق و نوآور، دارای قدرت تفکر و تحلیل، اصلاح‌گری و تحول‌خواهی» است. بر این اساس، کارکنان کلیدی به وضعیت موجود رضایت نداده و دچار روزمره‌گی نمی‌شوند و پیوسته به دنبال بهینه‌کردن اوضاع هستند. در تحقیقات گوناگون، خلاقیت، نوآوری، سنتی‌نبودن، توانایی دیدن از

نگاهی متفاوت و نیاز به تنوع، از جمله ویژگی‌های افراد مؤثر و کارآفرین یاد شده است که مؤید نتایج تحقیق است (رضایی‌زاده و دیگران، ۲۰۱۱). تنوع طلبی به معنای علاقه‌مندی به وجود مقداری انعطاف در شغل و علاقه‌مند به کارهای متنوع و چالشی نیز در تحقیقات به‌عنوان ویژگی‌های کارکنان کلیدی یاد شده است (عطافر و دیگران، ۱۳۸۹). مهان نیز، در مقاله‌ی خود به سلاست فکر و کنجکاوی کارکنان کلیدی اشاره کرده است؛ این کار را، شبیه کار کودکی دانسته که به دنبال کشف چیزهای جدید است و از آن لذت می‌برد (حسینی، ۱۳۸۹).

۷. یادگیری

ویژگی بعدی کارکنان کلیدی، قدرت یادگیری (شامل هوش و یادگیری سریع) است. شاید هوش را بتوان کلیشه‌ای‌ترین ویژگی کارکنان کلیدی دانست که در نگاه نخست و به‌ویژه در ذهن افراد غیر متخصص متبلور می‌شود. کارکنان کلیدی سریع، با آغوش باز و به‌صورت مستمر از تجربه‌ها و شکست‌ها یاد می‌گیرند. آنها نه تنها از تجربه‌ها و شکست‌های خود، بلکه از مشاهده‌ی تجربیات دیگران نیز یاد می‌گیرند. قدرت یادگیری، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص کارکنان کلیدی است. در بیشتر تحقیقات نیز هم‌راستا با تحقیق حاضر، از شاخص یادگیری به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی کارکنان کلیدی یاد شده است. به اعتقاد مهان، ظرفیت یادگیری، شامل باطن‌بینی^۱ و تعمق است. باطن‌بینی یعنی یادگیری به‌وسیله‌ی تجربه و یادگرفتن از خطاهای گذشته و تلاش برای بهبود آن و تعمق و عکس‌العمل به‌معنای توانایی فرد در دیدن افکار، اعمال و احساسات و بهره‌مندی آگاهانه از آنها برای بهبود بیشتر و عملکرد بهتر است (حسینی، ۱۳۹۱). یادگیری، یکی از ابزارهای مدل شناسایی استعداد شرکت "Lilly" است. بر این اساس، تمایل و توانایی فرد در یادگیری مهارت‌های جدید، به‌ویژه در شرایط سخت، متغیر و متفاوت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و بررسی می‌شود که آیا فرد مورد نظر در نخستین رویارویی با موقعیت‌های جدید، موفق به یادگیری شده است (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۱۳۲-۱۳۹).

۸. آرمان‌خواهی

آرمان‌خواهی، شامل: «آرمان‌گرایی، جاه‌طلبی (تمایل به صعود از نردبان شغلی)، تلاش برای شناسایی مثبت و موفقیت‌طلبی» است. بر اساس ویژگی آرمان‌گرایی، کارکنان کلیدی پیوسته به دنبال تحقق آرمان‌ها، چشم‌اندازهای بلندمدت و نتایج هستند. کارکنان کلیدی، مایلند به سرعت از نردبان شغلی بالا بروند. در تحقیقات گوناگون، از اشتیاق به پیشرفت به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی استعداد‌های آینده نام برده می‌شود. برخی کارکنان، دارای قابلیت لازم برای ارتقا به پست‌های بالاتر هستند؛ اما آنان پیشرفت بیشتری را طلب نمی‌کنند. این سطح اشتیاق، عامل مهمی در شناسایی افراد با ظرفیت بالا و کلیدی می‌باشد (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۱۳۲-۱۳۹). نتایج تحقیقات دیگری - همسو با نتایج تحقیق حاضر - نشان می‌دهد که افراد مستعد، افرادی هستند که در پی تحقق نتایج هستند و فعالیت‌ها و فرایندها را بدون کسب نتیجه و کسب موفقیت رها نمی‌کنند. به عبارت دیگر، این افراد، تلاش می‌کنند تا همواره فعالیت‌های خود را به نتیجه رسانده و آرمان‌های مد نظر خود را محقق نمایند (بارترام، ۲۰۰۵، ۱۱۹۸؛ کورز و بارترام، ۲۰۰۲؛ وو، ۲۰۰۹؛ اسپنسر و اسپنسر^۱، ۱۹۹۳).

۹. قانون‌شناسی و قانون‌گرایی

دسته‌ی بعدی ویژگی‌های کارکنان کلیدی - که در ادبیات موجود، کمتر به آن اشاره شده است - قانون‌شناسی و قانون‌گرایی است. قانون‌شناسی، شامل: «اشراف به قوانین و مقررات، آشنا به رویه‌های اداری و فرایند کاری و تعهد سازمانی» است؛ اما نکته‌ای که وجود دارد این است که کارکنان کلیدی در اجرای قانون خشک و بی‌روح نیستند. این دسته از کارکنان، سازمان و تبصره‌های قانونی را به خوبی می‌شناسند و در هنگام نیاز دست به انعطاف در چارچوب قانون می‌زنند. فرایندها و رویه‌های اداری، مسایلی هستند که در قوانین و آیین‌نامه‌ها دیده نمی‌شود؛ اما کارکنان کلیدی، به خاطر هوش، ذکاوت و ارتباطات گسترده‌ی خود، به سرعت به آن اشراف پیدا می‌کنند.

1. Spencer & Spencer

۱۰. تخصص

تخصص، آخرین مجموعه از ویژگی‌های کارکنان کلیدی است. تخصص، یکی از مهم‌ترین منابع قدرت در سازمان به‌شمار می‌رود. «تحصیلات بالا، تجربه، اشراف به مهارت‌های تخصصی و فنی کار و سواد رایانه‌ای» شاخص‌های مربوط به تخصص کارکنان می‌باشند. تخصص، ابزار کار کارکنان کلیدی است و می‌طلبد که آنها در کار خود متخصص باشند. درجه‌ی اهمیت این ویژگی در مشاغل مختلف متفاوت است. به‌عنوان مثال، اهمیت تخصص در مشاغل فنی، بسیار بالاست. کارکنان کلیدی، معمولاً تحصیلات بالایی دارند؛ اما صرفاً تحصیلات برای کلیدی‌بودن کافی نیست. تحصیلات، صرفاً وسیله‌ای است که موجب کارآیی بیشتر و بهتر کارکنان کلیدی می‌شود. گاگن (۲۰۰۷) در تعریف خود از استعداد، آن را بلوغ برجسته در حوزه‌ی تخصص، مهارت و توانایی می‌داند. دانش، تخصص و مهارت شغلی، از جمله شاخص‌های مهمی است که در تحقیق حاضر، بسیاری از تحقیقات به آن اشاره شده است (گاگن، ۲۰۰۷: ۱۰۰؛ گرین، ۲۰۰۸: ۸۱۵؛ میشلز و دیگران، ۲۰۰۱). بهره‌مندی از دانش صنعت، شاخصی مشابه تخصص است که در تحقیقات مختلف برای شناسایی استعدادهای به آن اشاره شده است. دانش صنعت - به‌خصوص اگر صنعت از پیچیدگی بالایی برخوردار باشد - دارای اهمیت مضاعفی است (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۱۳۲-۱۳۹). به‌طور کلی، شبکه‌ی ویژگی‌ها و مضامین کارکنان کلیدی و رابطه‌ی آنها با یکدیگر در شکل (۱) قابل مشاهده است.

پیشنادهای اجرایی

۱. همان‌گونه که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، تحصیلات، تنها یکی از ویژگی‌های توصیف‌گر کارکنان کلیدی است؛ بنابراین، می‌بایست تدابیری اندیشیده شود تا سامانه‌ی آموزشی کشور از آفات مدرک‌گرایی فاصله گیرد و به دانشجویان و فراگیران، مهارت‌های واقعی مورد نیاز بازار کار مانند شاخص‌های احصا شده، آموزش داده شود.
۲. از نتایج این تحقیق، به‌خصوص در گزینش و جذب کارکنان استفاده شود. در شرایط فعلی، صرفاً به آزمون‌های کتبی یا تحصیلات اکتفا می‌شود در حالی که شیوه‌ی فعلی توانایی شناسایی شاخص‌های احصا شده را ندارد.

۳. دانشگاه، بررسی‌های شخصیتی را در آزمون‌های استخدامی خود لحاظ کند تا کارکنانی را به کار گیرد که بیشترین تناسب را با شاخص‌های شخصیتی داشته باشند. همچنین، شاخص‌های احصا شده‌ی شخصیتی، به‌عنوان یکی از معیارهای ارتقا کارکنان مد نظر قرار گیرد.
۴. با توجه به اهمیت شاخص‌های پیش‌روندگی و پیش‌برندگی که در رتبه‌های بالای جدول رتبه‌بندی قرار دارد، از کارکنان کلیدی با توجه به مهارت‌شان در دنبال‌رو کردن سایر کارکنان، در برنامه‌های تغییر به‌عنوان عامل یا قهرمان تغییر استفاده شود.
۵. به‌منظور تقویت ویژگی‌های رفتاری احصا شده در پژوهش حاضر، سامانه‌ی ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتارهای مطلوب یا به‌صورت ترکیبی از رفتارهای مطلوب و نتیجه‌گرایی باشد. همچنین، به‌منظور افزایش مهارت‌های چندگانه‌ی سامانه‌ی چرخش شغلی در دانشگاه اجرا شود.
۶. قدرت یادگیری به‌عنوان مهم‌ترین شاخص کارکنان کلیدی در ارزش‌یابی‌ها و در انتصابات کارکنان و مدیران در اولویت قرار گیرد.
۷. مدیران و مسئولین به‌منظور پرورش خلاقیت و ایده‌پردازی، به کارکنان کلیدی خود آزادی عمل بیشتری بدهند و امکانات لازم را برای طرح‌های نوآورانه آماده سازند.

فهرست منابع

- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. دانش مدیریت، ۲۱(۸۱):۳۶-۱۹.
- جوهری‌زاده، ابراهیم؛ مرادی شیرازی، عباس و طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). بررسی نقش رهبری خدمتگزار در بهره‌وری نیروی انسانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران. رساله‌ی دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- عطا، علی؛ طالحی، مسلم؛ رفیعی، علی‌آقا و حسینی‌پور، سعید (۱۳۸۸). شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی یا استفاده از تئوری مفهوم‌سازی بنیادی. دو ماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، ۶(۲۷):۷-۳۲.
- گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه‌ی استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. ترجمه‌ی نسرين جزنی. ج ۱، تهران: انتشارات سرآمد.
- Barron, P. (2008). Education and Talent Management: Implications for the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No. 20, pp. 730-742.
- Branham, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, Pp. 1185-1203.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, Vol.24, No. 24.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, No. 19, pp. 304-313.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Human Capital Institute Position Paper
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, No. 7, pp.807 – 819.
- Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and Managing your Assets: Talent Management*. Pricewaterhouse Coopers, London.
- Ensley, M. D., James, W. C., Rhonda L. E., Joann C. C. (2010). The Theoretical Basis and Dimensionality. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for Academic Talent Development. *Gifted Child Quarterly*, Vol.51, No.2, Pp 93-118.
- Hughes, J. C. & Evelina, R. (2008). *Talent management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Within Hospitality Organizations* Talentmanagement Strategy. pp. 743-757.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1990). Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists. *American Psychologist*, Vol.45, No.2, Pp 223-239.

- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). **Competency and Individual Performance: Modeling the World and Work**. Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. Chichester: Wiley.
- Lewis, R. E. & Robert J. Heckman. (2006). Talent Management: A Critical Review. **Human Resource Management Review**, No.16, pp. 139-154.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 11, No. 1, pp.7 – 16.
- Redford, K. (2005). Shedding Light on Talent Tactics. **Personnel Today**, Pp.20-22.
- Rothwell, W. J. (1994). **Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within**. New York: Amacom
- Robbins, S., P. & Judge, T. A. (2008). **Organizational Behavior**, 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**, New York: Wiley.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global Talent Management. **Journal of World Business**. pp 105-108.
- Smart, B. D. (1999). **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People**. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competence at work: Model for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wu, W. W. (2009). Exploring Core Competencies for R&D Technical Professionals. **Expert Systems with Applications**, No.36, pp.9574–9579.
- Zopiatis, A. (2010). Is It Art or Science? Chef's Competencies for Success. **International Journal of Hospitality Management**, No.29, pp. 459–467.