

نقش مدیریت استعداد در سرمایه‌های فکری سازمان (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری)

پذیرش مقاله: ۹۲/۲/۱۹

دریافت مقاله: ۹۱/۱۰/۱۷

علی بابائیان^۱، حسین یوسفی^۲

صفحه ۱۷۷ تا ۱۹۸

چکیده

با ورود دانش و استعداد به عرصه تولید، این دو عامل در مقایسه با سایر عوامل تولید، مانند زمین و سرمایه و ماشین آلات و... از ارجحیت بیشتری برخوردار شده‌اند؛ به طوری که اکنون به عنوان مهم‌ترین عامل تولید محسوب می‌شوند و از آنها به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها یاد برده می‌شود. یکی از ویژگی‌های این دانش و استعداد این است که نامشهود است؛ یعنی غیر قابل لمس و غیر قابل محسوس است و ارزش‌گذاری و اندازه‌گیری آن خیلی سخت و مشکل است؛ در صورتی که در گذشته سازمان‌ها با استفاده از روش‌های حسابداری قادر بودند تا ارزش و اندازه عوامل تولید خود را به طور کامل محاسبه کنند. امروزه روش‌های حسابداری قبلی، دیگر دارای کارایی لازم نیستند. دانش و استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای دارایی‌های نامشهود محسوب می‌شوند و موفقیت سازمان‌ها به توانایی مدیریت این دارایی‌های نامشهود بستگی دارد و برای اینکه بتوانیم این دارایی‌ها را مدیریت کنیم، ابتدا باید آنها را شناسایی و اندازه‌گیری کرده تا در نهایت بتوانیم آنها را مدیریت کنیم.

هم‌چنین امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین دانش و استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش و استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند. پرورش و توسعه دانش، قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش جدانشدنی راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروز هستند.

کلید واژه‌ها:

مدیریت استعداد، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین ababaeiana@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی تهران (نویسنده مسئول)

yusefi_hossein85@yahoo.com

مقدمه

پیدایش اقتصاد دانشی باعث افزایش معروفیت سرمایه فکری و مدیریت استعداد به عنوان موضوع‌های تحقیقاتی و کسب و کار شده است. اکنون زمان جالب و خوبی برای فعال بودن در زمینه تحقیقات سرمایه فکری و مدیریت استعداد است. امروزه جامعه محققان سرمایه فکری و مدیریت استعداد در جایگاه مهمی قرار دارند. این محققان نبرد و مبارزه‌ای را از سال‌های پیش برای قبولاندن اهمیت سرمایه فکری و مدیریت استعداد داشته‌اند و سمینارها و مقاله‌ها و کتاب‌های زیادی را در این زمینه ارائه کرده‌اند و بیشتر تلاش‌های صورت گرفته شده در زمینه توسعه چارچوب سرمایه فکری و مدیریت استعداد بوده است و اکنون این ضرورت به وجود آمده است که آنها بر روی اندازه‌گیری و مدیریت و افشا آن تمرکز کنند.

باید گفت که موضوع علم سرمایه فکری و مدیریت استعداد یک موضوع بین رشته‌ای است و در برگیرنده علوم مختلفی مانند حسابداری، مدیریت دانش، خط‌مشی‌گذاری، اقتصاد و مدیریت منابع انسانی و... است.

هر چند که امروزه این اعتقاد وجود دارد که مطالعه سرمایه فکری و مدیریت استعداد بیشتر به عنوان یک هنر توصیف می‌شود تا یک علم؛ که در برگیرنده عوامل روانی و خلاقیت است و بیشتر شامل یک ادغامی از مطالعات رفتاری (رفتارهای مشتری و سازمانی) است.

مسئله اصلی که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، مربوط به کشف یا مدیریت سرمایه فکری و استعدادها نیست بلکه مربوط به میسر ساختن و حفظ آن می‌باشد؛ چون از دیدگاه مدیریت راهبردی ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم. وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک راهبرد کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند. در حقیقت بدون تأمین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان وجود نخواهد داشت. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که

استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند.

ادبیات نظری تحقیق

الف) سرمایه‌های فکری سازمان (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه مشتری)

مفهوم سرمایه فکری

امروزه سرمایه فکری به عنوان یک دارایی راهبردی برای عملکرد سازمانی شناخته شده است و مدیریت سرمایه فکری برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها خیلی مهم و حیاتی است (روس و همکاران^۱، ۱۹۹۷).

بر طبق نظریه‌های روس و همکارانش (۲۰۰۳) و مر و همکارانش (۱۹۹۷)، مدیریت سرمایه فکری شامل موارد زیر است:

الف) شناسایی سرمایه فکری کلیدی که باعث تحقق عملکرد راهبردی یک شرکت می‌شود؛

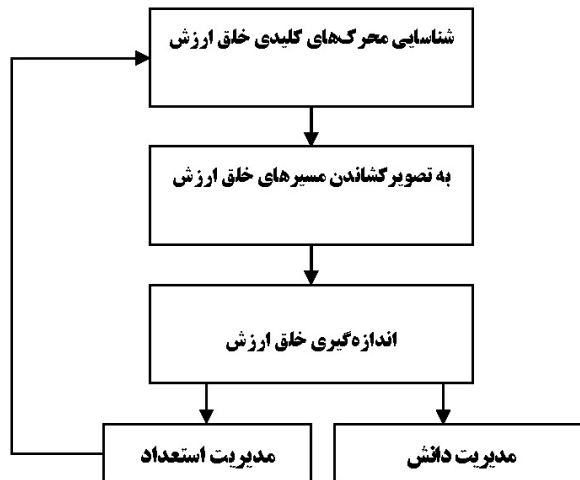
ب) تجسم کردن و به تصویرکشاندن مسیرهای و تحولات خلق ارزش^۲ سرمایه فکری کلیدی؛

ج) اندازه‌گیری عملکرد به‌ویژه تحولات پویای آن؛

د) پرورش و خلق^۳ سرمایه فکری کلیدی با استفاده‌های از فرآیندهای مدیریت دانش و مدیریت استعداد؛

ه) گزارش‌دهی خارجی و داخلی عملکرد (مر و همکاران^۴، ۲۰۰۳).

1. Roos et al., 1997
 2. Value Creation Pathways and Transformations
 3. Cultivating
 4. Marr et al.



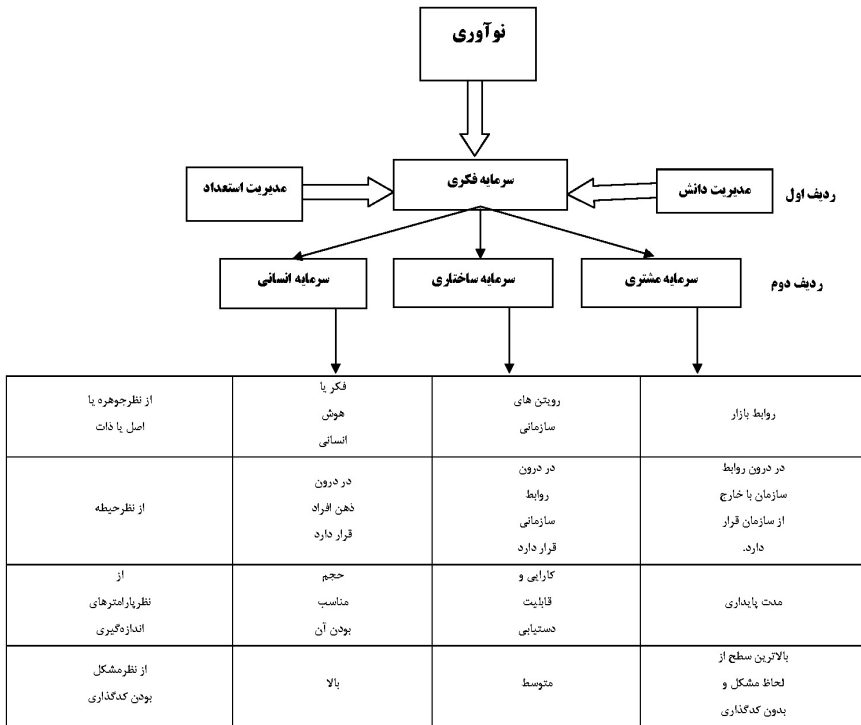
شکل ۱: مدیریت سرمایه فکری (مر و همکاران، ۲۰۰۳)

بونتیس^۱ (۱۹۹۸)، ابتدا به سه نوع سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری اشاره کرد و در سال ۲۰۰۰ طبقه‌بندی خود را به صورت سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ارتباطی^۲ و دارایی یا مالکیت معنوی تغییر داد. منظور از سرمایه انسانی سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارای آن می‌باشند که این دانش معمولاً به صورت ضمنی می‌باشد. منظور از سرمایه ساختاری کلیه دارایی‌ها غیرانسانی یا قابلیت‌های سازمانی^۳ است که برای برآورده شدن (کردن) نیازهای (الزامات) بازار مورد استفاده قرار می‌گیرد و منظور از سرمایه ارتباطی کلیه دانش قرار گرفته شده در روابط یک سازمان با محیط خود شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، مجامع علمی و ... است که به عقیده ایشان مهم‌ترین جزء یک سرمایه ارتباطی، سرمایه مشتری است؛ به خاطر اینکه موفقیت یک سازمان در گرو سرمایه مشتری آن می‌باشد (بونتیس، ۱۹۹۸).

به عقیده بونتیس در بین این سرمایه‌های فکری، سرمایه انسانی دارای اهمیت است؛ زیرا منبع نوآوری و بازسازی (نوسازی) راهبردی^۴ است که از یک جلسه طوفانی فکری

1. Bontis
 2. Relational Capital
 3. Organizational Capabilities
 4. Strategic Renewal

یا یک رویاپردازی در اداره و یا کنار گذاشتن فایل‌های قدیمی توسط کارکنان و یا از طریق بهبود مهارت‌های شخصی و... حاصل می‌شود.



شکل ۲: مفهوم‌سازی سرمایه فکری (بوتیس، ۱۹۹۸)

در یک تعریف ساده، سرمایه فکری، عبارت است از تفاوت بین ارزش بازاری و ارزش دفتری دارایی‌ها یک شرکت. در تعریف دیگر، از سرمایه فکری به‌عنوان همه فرآیندها و دارایی‌هایی نام برده می‌شود که معمولاً در تراز نامه منعکس نمی‌شوند.

سرمایه انسانی: شامل ذخیره دانش اعضای یک سازمان است که شامل شایستگی‌ها و طرزفکرهای کارکنان می‌باشد.

سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین و به‌عبارتی مهم‌ترین نوع دارایی‌های دانشی یا فکری در سازمان است؛ زیرا این دارایی‌ها منبع خلاقیت است. این نوع دارایی‌ها به صورت دانشی ضمنی در افراد داخل یک سازمان قرار دارد که یکی از عوامل حیاتی اثرگذار بر

روی عملکرد هر شرکتی است؛ اما باید توجه داشت که وجود این دارایی‌های دانشی به تنهایی برای تحقق عملکرد یک شرکت کافی نیست. هدف شرکت‌ها باید این باشد که این نوع دارایی‌های دانشی ضمنی را به صورت و شکل دانش صریح برای تمامی سطوح سازمان تبدیل کنند؛ در غیر این صورت امکان وجود و خلق هیچ‌گونه ارزش سازمانی وجود نخواهد داشت. سرمایه انسانی ترکیبی تجمعی از دانش عمومی و حرفه‌ای کارکنان و توانایی‌های رهبری و توانایی‌های حل مشکل و خطرپذیری است. آنچه از این تعریف مشخص است این است که سنجش این نوع سرمایه با این اجزا خیلی مشکل است. این نوع سرمایه در یک شرکت؛ خلاقیت عملیاتی دارایی‌های مشهود (تجهیزات و ابزارها) را ارتقا می‌دهد و دارایی‌های نامشهود را فعال می‌کند. در شرکت‌های موفق به منظور افزایش و بهبود بینش و توانایی‌ها و تجربیات برای رقابت در محیط متغیر امروزی؛ سرمایه‌گذاری‌هایی بر روی کارکنان صورت می‌گیرد (بزبورا^۱، ۲۰۰۴). باید این نکته را اضافه کرد که مالکیت این نوع سرمایه در اختیار شرکت‌ها نیست و خروج افراد از سازمان منجر به از دست رفتن حافظه سازمانی می‌شود که یک نوع تهدید برای سازمان محسوب می‌شود (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰).

تجربه نشان داده است که افزایش توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان دارای اثر مستقیمی بر روی نتایج مالی شرکت است و همچنین سرمایه انسانی با عملکرد شرکت رابطه مستقیمی دارد (بیکر و همکاران^۲، ۲۰۰۱).

تعاریف دیگر و نام‌های دیگر برای سرمایه انسانی

سرمایه انسانی نمایانگر و نشان دهنده ذخیره دانش یک سازمان است که به صورت کارکنان سازمان تجلی می‌یابد. همچنین سرمایه انسانی؛ نیز به صورت توانایی جمعی یک سازمان برای استخراج بهترین راه حل‌ها از دانش افراد آن نیز تعریف شده است (بونتیس، ۱۹۹۸).

کارکنان یک سازمان سرمایه فکری را از طریق شایستگی‌ها و طرزفکرهایشان و زیرکی فکری تولید می‌کنند که این شایستگی‌های سازمان شامل مهارت‌ها و تحصیلات است و طرزفکرهای کارکنان که اجزای رفتاری کارکنان را پوشش می‌دهد. زیرکی فکری یک فرد را قادر می‌سازد تا عملیات را تغییر دهد و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای مشکلات سازمانی در نظر گیرد (روس و همکاران، ۱۹۹۷).

هدسون^۱ سرمایه انسانی را به‌صورت ترکیبی از وراثت ژنتیکی و تحصیلات و تجربه و طرزفکرهای کارکنان درباره زندگی و کسب و کار تعریف می‌کند (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰).

سرمایه انسانی به‌صورت پتانسیل‌های بالقوه و اساسی یک سازمان نیز تعریف شده است (ستارامن و همکاران^۲، ۲۰۰۲).

سرمایه ساختاری: شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در یک سازمان است که شامل پایگاه داده‌ها، چارت‌های سازمانی، فرآیندها، راهبرد و... است که به سازمان ارزشی فراتر از مواد آن می‌دهد.

بعد سازمانی در سرمایه فکری به‌صورت سرمایه سازمانی (ساختاری) تعریف می‌شود. سرمایه سازمانی به‌صورت مجموع دارایی‌هایی تعریف می‌شود که توانایی خلاقیت سازمان را ممکن می‌سازد. مأموریت شرکت؛ چشم‌انداز؛ ارزش‌های اساسی و راهبردها و سیستم‌های کاری و فرآیندهای درونی یک شرکت می‌تواند در زمره این نوع دارایی‌ها محسوب شود. سرمایه سازمانی یکی از اصول زیر بنایی برای خلق سازمان‌های یادگیرنده است. حتی اگر کارکنان یک سازمان دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های کافی و بالایی باشد اگر ساختار سازمانی از یک‌سری قوانین و سیستم‌های وضعی تشکیل شده باشد، نمی‌توان از این قابلیت‌ها و استعداد‌های کارکنان برای خلق ارزش و داشتن عملکرد خوب سازمانی استفاده کرد. البته باید این نکته اشاره کرد که

1. Hudson

2. Seetharaman et al.

اگر سازمان سرمایه‌گذاری شدیدی بر روی فناوری کند ولی کارکنان توانایی استفاده از این فناوری را نداشته باشند؛ این سرمایه‌گذاری و به دنبال آن سرمایه‌سازمانی مفید و مؤثر نخواهد بود (بونتیس، ۱۹۹۸).

در پایان باید این نکته را افزود که این سه سرمایه با همدیگر می‌توانند بر روی عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند؛ بنابراین وجود روابطی بین آنها از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌ها نباید فقط به فکر ارتقا و بهبود جداگانه این سرمایه‌ها باشند.

تعاریف و نام‌های دیگر برای سرمایه سازمانی (ساختاری):

سرمایه ساختاری شامل همه مخازن دانش غیر انسانی در یک سازمان است که شامل پایگاه داده‌ها، چارت‌های سازمانی، دستورالعمل‌های فرآیندی، راهبردها یا هر چیز دیگری که به سازمان، ارزشی بیشتر از مواد آن می‌دهد، می‌باشد (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰).

سرمایه ساختاری به صورت آن چیزی که در سازمان باقی می‌ماند، هنگامی که افراد شب به خانه‌هایشان می‌روند تعریف شده است و از فرآیندها و روال‌های سازمانی بر می‌خیزد (روس و همکاران، ۱۹۹۷).

سرمایه ساختاری به صورت سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و پایگاه داده‌ها و ساختار سازمانی و مارک‌های تجاری و سایر توانایی‌های و قابلیت‌های سازمانی است که از بهره‌وری کارکنان حمایت می‌کند (ادوینسون و همکاران، ۱۹۹۷).

سرمایه مشتری: عبارت است از دانش گرفته شده در کانال‌های بازاریابی و روابط مشتری یک سازمان (بونتیس و همکاران، ۲۰۰۰).

سرمایه ارتباطی (مشتری) عبارت است از مجموع همه دارایی‌هایی که روابط شرکت با محیط را ترتیب‌دهی و مدیریت می‌کند و این سرمایه شامل ارتباط شرکت با مشتریان، سهام‌داران، عرضه‌کنندگان، رقبا، دولت، مؤسسه‌های دولتی و جامعه است. اگرچه مهم‌ترین قسمت سرمایه ارتباطی؛ روابط مشتری است ولی نباید فقط این روابط مورد

توجه قرار گیرد. این سرمایه ارتباطی در واقع انعکاس و بازتابی^۱ از شرکت است. اندازه‌گیری سرمایه ارتباطی با این موضوع که چگونه محیط؛ شرکت را درک می‌کند مرتبط است. سرمایه ارتباطی شامل برندها و مقیاس‌های وفاداری مشتری و شهرت شرکت و عرضه‌کنندگان و سیستم‌های بازخور مشتری و... است (بوزبارو، ۲۰۰۴).

مکننا^۲ بیان می‌کند که سه گام برای برقراری روابط با محیط وجود دارد:

✓ درک محیط؛

✓ همگام شدن با محیط؛

✓ برقراری روابط با محیط؛

در یک زنجیره ارزش؛ تعهدی که برای شرکت‌ها وجود دارد این است که با همه بخش‌های محیط از مشتری گرفته تا عرضه‌کننده روابطی برقرار کنند. تحقیقات بسیاری نشان داده است که توجه به بازار؛ دارای اثر مستقیمی روی نرخ سودآوری دارد و سهم بازار شرکت را افزایش می‌دهد (بوزبارو، ۲۰۰۴).

تعاریف و نام‌های دیگر برای سرمایه ارتباطی :

سرمایه مشتری دانش شامل ارزش فعلی و آتی روابط یک سازمان با مشتریان خود است و بیانگر پتانسیل یک سازمان به‌خاطر نا مشهودهای خارج از سازمان است (بونتیس، ۱۹۹۸).

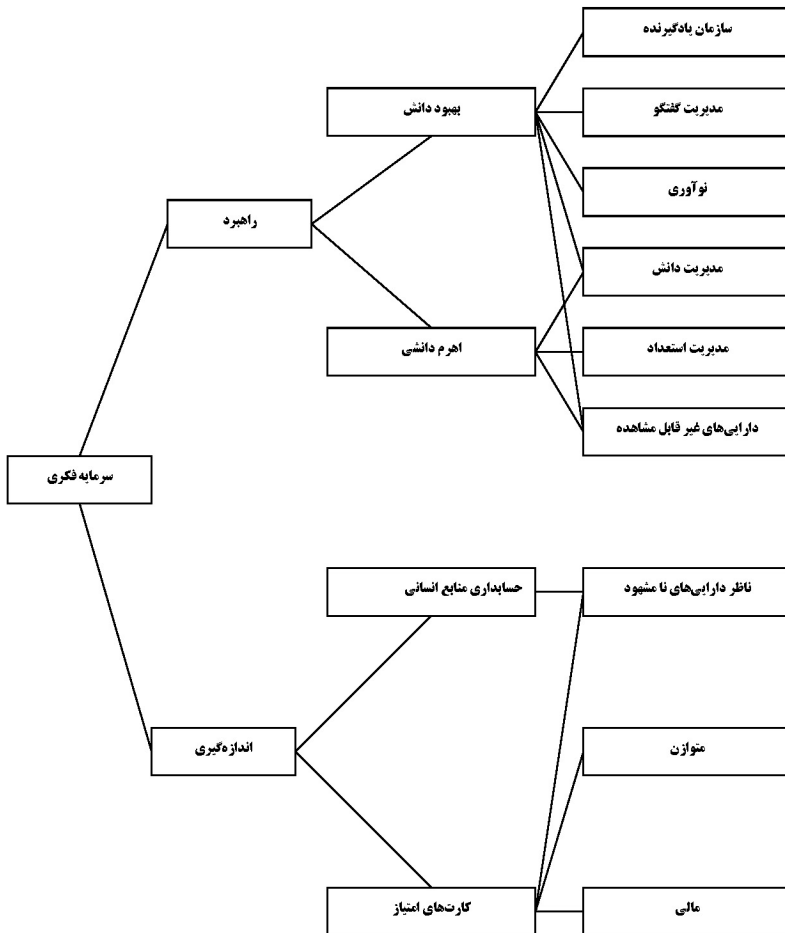
سرمایه بازاری به شایستگی سازمان برای مدیریت و ادغام روابط خارجی با سهامداران بیرونی اطلاق می‌شود (ستارامن، ۲۰۰۰).

جایگاه سرمایه فکری در میان جنبش‌های مختلف

روس^۳ و همکارانش (۱۹۹۷) این‌طور استدلال کرده‌اند که سرمایه فکری را می‌توان به سایر رشته‌هایی از قبیل راهبرد شرکت (برنامه‌ریزی راهبردی) و تولید ابزارهای

اندازه‌گیری ارتباط داد. از دیدگاه راهبردی، سرمایه فکری برای ایجاد و خلق دانش و استفاده از این دانش برای ارتقا ارزش شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد و از طرف دیگر (یا در مقابل)، بحث اندازه‌گیری بر روی این موضوع تمرکز دارد که چگونه می‌توان مکانیسم‌های گزارش‌دهی ساخت تا موارد کیفی (غیر مالی) و مالی سرمایه‌های فکری را به‌طور هم‌زمان اندازه‌گیری کند.

شکل (۳) به‌طور روشنی به جایگاه سرمایه فکری در میان جنبش‌های مختلف اشاره کرده است (روس و همکاران، ۱۹۹۷).



شکل ۳: جایگاه سرمایه فکری در میان جنبش‌های مختلف (روس و همکاران، ۱۹۹۷)

ب) مدیریت استعداد

مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد، موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و همکاران^۱، ۱۳۸۸: ۲۱). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان^۲ در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعدادهای نسل X (متولدین بعد از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت^۳، ۱۳۸۷: ۲۱). در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به بخش نیروی انسانی محول شده بود؛ درحالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان از جمله استوری^۴ (۲۰۰۷) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است، به عنوان مثال:

- معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول فرآیند توسعه دادن و پرورش فکری کارکنان جدید

1. Gay et al
2. Tulgan
3. Cartwriyh
4. Storey

به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (بارن، ۲۰۰۸).

- بعضی از کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت انسانی تعریف کرده‌اند؛ به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (مورگان و همکاران^۱، ۲۰۰۸).

- از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (بتناگر^۲، ۲۰۰۷).

- برای مدیریت استعداد ۵ فاکتور در نظر گرفته است (جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن) که به اداره کارکنان با استعداد می‌کند (یورن^۳، ۲۰۰۷).

- فرآیندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی کرده، اداره می‌کند و سپس توسعه می‌دهد. مدیریت استعداد ساختار یافته، فرآیندی تعریف شده که به طور نظام‌مند شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (هوگروز و همکاران^۴، ۲۰۰۶).

- عبارت مدیریت استعداد گاهی به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند (کاپلی^۵، ۲۰۰۴).

- بسیار کلی‌تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می‌کند: همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناخته شده و آزاد شوند. (برگر^۶، ۲۰۰۳).

-
1. Morgan et al
 2. Bahtnagar
 3. Uren
 4. Wellins, and Smith, and Rogers
 5. Cappeli
 6. Berger

فرآیند مدیریت استعداد

اجزای تشکیل دهنده فرآیند مدیریت استعداد شامل موارد زیر است:

- بیان روشن نیاز سازمان‌ها به استعدادهای جهت اجرای راهبرد کسب و کار؛
- شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود سازمان؛
- ارزیابی میزان آمادگی استعدادهای برای موقعیت‌های شغلی بالاتر؛
- سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای (کارت رایت، ۱۳۸۷: ۱۰).

ج) تفاوت بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد:

تعدادی از نویسندگان، مدیریت استعداد را به صورت انتخابی از عملکردها، فعالیت‌ها و بازده بخش منابع انسانی و یا بخش‌های تخصصی مثل استخدام، پیشرفت، مدیریت شغل و جانشینی تعریف کرده‌اند.

مدیریت استعداد برای آنها نیازمند عملکرد همیشگی منابع انسانی است؛ اما سریع‌تر و همراه با کارآفرینی (به جای عملکرد و یا بخش بندی).

دیلسن^۱ عقیده دارد یک شرکت با بخش‌های سستی وابسته فرایند کارگزینی و استخدام، لازم است تا تبدیل شود به یک سرمایه‌گذاری عظیم بر تلاش جذب و به کارگیری افراد مستعد. این نویسنده مدیریت استعداد را جایگزین الگوهای سستی منابع انسانی می‌کند.

به طور واضح، هنوز بسیاری از افراد درگیر منابع انسانی با مدیریت استعداد هستند. این مسئله دارای اهمیت است که هیچ سیستم مدیریت استعدادی به وسیله ادغام تمام ابعاد منابع انسانی نیست. وابستگی‌های روشنی وجود دارد بین مدیریت استعداد و استخدام، پیشرفت و توسعه، تنوع، نگهداری و عملکرد برنامه‌های پیشبردی؛ اما یک فرض مهم تشخیص بین مدیریت تکنیکی منابع انسانی و راهبرد مدیریت استعداد وجود دارد.

مدیریت استعداد یک فرایند دنباله دار است که خوش بینی محیط کار را برای کسب و کار شما به همراه دارد. چپسه^۱ در کتاب جدید خود استعداد سازمان را تقویت می‌کند و به‌طور واضحی تفاوت بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی را توضیح داده است. او می‌گوید مدیریت منابع انسانی تنها مدیریت استعداد نیست و همچنین مدیریت استعداد تنها مدیریت منابع انسانی نیست. مدیریت منابع انسانی یک توانایی از فرایندهای زیادی است؛ اما مدیریت استعداد بیشتر فعال است و نیازمند هماهنگی در تمام سازمان و اصلیت طرز فکر افراد مستعد است.

مدیریت منابع انسانی بیشتر بر روی توسعه و پیشرفت افراد تأکید دارد. مدیریت عملکرد به تنهایی، بیشتر به وسیله جبران، پاداش و یا مجازات حمایت می‌شود. یادگیری بیشتر بر روی بهبود عملکرد و شروع فرایندها توجه دارد؛ اما این فرایندها به درستی ادغام نشده‌اند و به‌طور مداوم انجام نمی‌شوند، به خصوص به وسیله مدیران میانی و کارمندان. هیچ درک واقعی از راهبردهای هماهنگی و ترکیب شایستگی و مهارت وجود ندارد. اگرچه تعدادی از افراد ارزیابی شده در مکان ارزش‌های خود را به سوی سرمایه‌گذاری بر افراد هدایت نمی‌کنند.

مدیریت استعداد به صورت یک راهبرد کمکی و یک قسمت کامل از راهبردهای کسب و کار شناخته شده است. این هدف با فراگیری طرز فکر استعداد شروع می‌شود. اگر یک راهبرد اصلی منابع انسانی نیازمند حمایت راهبردهای کسب و کار باشد و ارزش پیوندها نیز درک شوند، مدیران ارشد فرهنگ آن را می‌فهمند و این ایده تمام یافته‌ها، گسترش و فرایندهای توسعه را نزدیک و یکپارچه می‌کند. ارزش پیشنهاد کارمندان مناسب با درک نیازهای بخش‌های مختلف نیروی کاری هدف گذاری شده است (کارت رایت، ۱۳۸۷).

(د) تمایز مدیریت استعداد و سرمایه فکری

تمایز مدیریت استعداد و سرمایه فکری نیز مبهم و غیرروشن به نظر می‌رسد. مدیریت

سرمایه فکری و مدیریت استعداد دارای اهداف متفاوتی هستند؛ هرچند که دارای شباهت‌هایی نیز هستند ولی با یکدیگر فرق می‌کنند. مدیریت سرمایه فکری در سطوح مدیریت عالی و راهبردی یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و مدیریت سرمایه استعداد بیشتر بر روی خلق و استخراج ارزش تأکید دارد. هدف مدیریت سرمایه فکری، خلق و استفاده از سرمایه فکری و دارایی‌ها فکری برای بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های خلق ارزش یک شرکت در یک چشم‌انداز راهبردی است ولی مدیریت استعداد عمدتاً بر روی پیاده‌سازی عملیاتی و تاکتیکی فعالیت‌های مرتبط با دانش در درون سازمان تأکید دارد و بیشتر درگیر جزئیات فعالیت‌های مرتبط با دانش، برای تسهیل خلق، جمع‌آوری و انتقال و استفاده از دانش است. و نهایتاً هدف آن، تعقیب و پیگیری یک سازمان هوشمند؛ از طریق خلق و به حداکثر رساندن سرمایه فکری است. نکته مهم این است که این دو مفهوم اجزای سازنده یا بلوک‌های ساختاری لازم برای مدیریت سازمان در هزاره جدید هستند و باید برای به حداکثر رساندن اثربخش و به منظور تحقق اهداف، با یکدیگر ادغام و یکپارچه شوند (ویگ^۱، ۱۹۹۷).

(و) ارتباط و پیوند میان مدیریت استعداد و فکری

ابتدا لازم است تا دربارهٔ مدیریت استعداد نکاتی مطرح شود. همان‌طور که می‌دانیم سرمایه فکری یک عامل (محرک) کلیدی برای نوآوری و مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی است. در این زمان، مدیریت استعداد به عنوان یک فعالیت بنیادی (اساسی) برای اکتساب، رشد، حفظ سرمایه فکری در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود (مر و همکاران^۲، ۲۰۰۱). این بدین معناست که مدیریت موفقیت‌آمیز سرمایه فکری، به‌طور نزدیکی به مناسب بودن فرآیندهای مدیریت استعداد یک سازمان، بستگی دارد. این موضوع خود به خود این نکته را القا می‌کند که پیاده‌سازی موفق و استفاده درست از مدیریت استعداد، اکتساب، رشد و حفظ سرمایه فکری را تضمین می‌کند (مر و

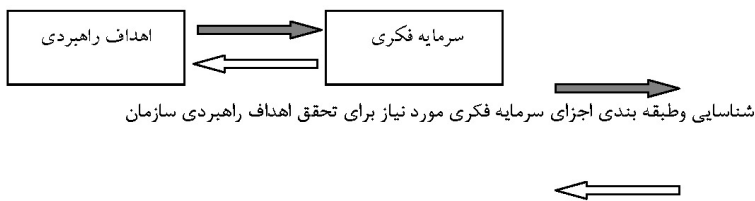
1. Wiig,

2. Marr et al.

همکاران، ۲۰۰۳). همچنین باید این نکته را افزود که این دو مکمل یکدیگر هستند. براساس حیطه‌هایشان، هم مدیریت استعداد و هم مدیریت سرمایه فکری، جنبه‌های مختلفی از فعالیت‌های سازمانی را در بر می‌گیرند و هم شامل طیف وسیعی از فعالیت‌های فکری در درون یک سازمان؛ از خلق دانش گرفته تا استفاده از دانش، هستند. مدیریت استعداد شامل فرایندهایی است که به منظور خلق ارزش و افزایش و حفظ مزیت رقابتی؛ کاربرد و توسعه سرمایه فکری را تسهیل می‌کند.

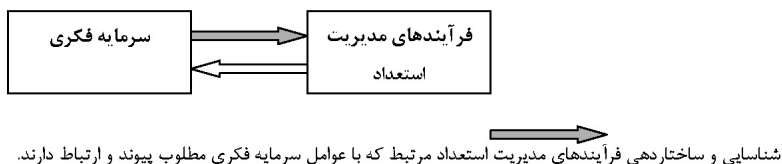
اما سؤالی که اینجا مطرح می‌شود این است که چگونه سرمایه فکری را از طریق مدیریت استعداد خلق و حداکثر سازیم؟

جواب داده شده به این سؤال این است که باید فرآیندهای مدیریت استعداد با سرمایه فکری هماهنگ باشد. شکل زیر نحوه ارتباط سرمایه فکری و اهداف راهبردی و همچنین نحوه ارتباط سرمایه فکری و مدیریت استعداد را نشان می‌دهد.



مدیریت و حداکثر سازی سرمایه فکری به منظور تحقق اهداف راهبردی سازمان

شکل ۵: نحوه ارتباط سرمایه فکری و اهداف راهبردی (ویگ، ۱۹۹۷)



سازماندهی و تسهیل فرآیندهای مدیریت استعداد برای خلق و حداکثرسازی سرمایه فکری مورد انتظار.

شکل ۶: نحوه ارتباط سرمایه فکری و مدیریت استعداد (ویگ، ۱۹۹۷)

پیشینه تحقیق

✓ در تحقیقات خارجی انجام شده می‌توان به پژوهش بونتیس (۱۹۹۸) اشاره کرد که تحقیقی را با عنوان سرمایه‌های فکری: مطالعه اکتشافی و بررسی الگوها و سنجه‌های سرمایه‌های فکری در کشور کانادا انجام داد. این تحقیق نشان داد که بین اجزای سرمایه‌های فکری روابط متقابلی وجود دارد و هر سه سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری بر روی عملکرد تجاری دارای اثر خوبی هستند.

✓ هم‌چنین بونتیس (۲۰۰۴) و همکاران مصری ایشان تحقیقی را در شرکت‌های نرم‌افزاری مصر با موضوع رابطه بین سرمایه‌های فکری و عملکرد سازمانی انجام دادند که متأسفانه به دلیل نبود داده‌های مناسب جهت سنجش سرمایه‌های فکری، نتایج آن گزارش نشده است.

✓ در تحقیق دیگری که توسط بوزبورا^۱ در صنعت کشور ترکیه انجام شد، این نتایج به دست آمد: هر دو سرمایه انسانی و مشتری بر ارزش دفتری و بازاری شرکت‌ها دارای اثر بوده است. در این تحقیق به دلیل نبود داده‌های دقیق، ارزش دفتری و بازاری شرکت‌ها به صورت کیفی و پرسش‌نامه‌ای سنجیده شده است. در ضمن رابطه قوی بین سرمایه مشتری و انسانی وجود داشته است.

✓ در تحقیق دیگر ورال و همکاران در سال ۲۰۱۲ به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختند که نمونه‌گیری این بررسی بر روی ۱۲۳ مدیر رده دوم و ارشد اجرا شد. داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه‌ها از طریق نرم افزار بسته‌بندی آماری SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند.

✓ هم‌چنین جعفری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و انتخاب استعداد‌های مدیریتی در شرکت برق تهران» به موضوع مدیریت استعداد پرداخته است. این تحقیق

نخست با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه به تعیین ویژگی‌های لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت اقدام کرده است. سپس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده کرده است. نتیجه نهایی انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی است.

بحث و نتیجه‌گیری

اثر بخشی فرآیندهای مدیریت استعداد برای رشد و حفظ سرمایه فکری؛ به تطابق^۱ فرآیندهای مدیریت استعداد با الزامات سازمانی بستگی دارد؛ بنابراین یک معیار کلیدی برای مؤثر بودن فرآیندهای مدیریت استعداد؛ به میزان تطابق فرآیندهای مدیریت استعداد با شناخت شناسی سازمانی بستگی دارد.

با وجود اهمیت گسترده سرمایه فکری به عنوان منبع حیاتی مزیت رقابتی؛ درک کمی از این موضوع که چگونه و چطوری سازمان‌ها به‌طور واقعی؛ سرمایه فکری را از طریق مدیریت استعداد پویا خلق می‌کنند، وجود دارد.

سازمان‌ها مجبور هستند تا با الزامات فردی و گروهی خلق دانش تطابق و انطباق داشته باشند؛ بنابراین به منظور اطمینان حاصل کردن از موفقیت و اثربخشی مدیریت سرمایه فکری، سازمان‌ها نیاز دارند تا سیستم‌های اعتقادی معرفت‌شناختی خود را درک کنند.

ادبیات بسیار زیادی درباره این موضوع که استعداد و دانش چیست و چگونه باید مدیریت شود وجود دارد. اگر سازمان‌ها فقط سعی کنند که الگوی استعداد و خلق دانش خود را بر افراد سازمان خود تحمیل کنند، به طور قطع شکست خواهند خورد. پس لازم است که آنها اعتقادهای افراد را به منظور طراحی سیستم مدیریت استعداد درک کنند.

نکته بسیار مهم از این مباحث این است که به منظور خلق و حفظ اثر بخش سرمایه فکری؛ حتماً باید هماهنگی بین سیستم‌های مدیریت استعداد و افکار افراد وجود داشته باشد.

همچنین سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود سرمایه فکری و مدیریت استعداد را به کار گیرند. به علاوه اینکه، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم‌راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. و می‌توان چنین بیان کرد که مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد کرده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع کند. از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی شود؛ در غیر اینصورت سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد.

به‌طور معمول، سازمان‌ها در پی عملکرد بالا هستند که می‌تواند سود اقتصادی بیشتری را برای آنها فراهم کند. از این دیدگاه مدیریت استعداد و سرمایه فکری نه تنها بی‌ربط نیست، بلکه به عنوان یک مفهوم مدیریتی بخاطر اینکه می‌تواند به مزیت رقابتی و موفقیت مالی منجر شود، خیلی مهم است. در حقیقت مدیریت استعداد و سرمایه فکری از این دیدگاه ممکن است به‌عنوان کلیدی برای مزیت رقابتی محسوب شود.

منابع

- گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه نسرين جزینی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی،

ترجمه علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
 - معالی، مرجان، تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره
 ۱۹۱، آدرس سایت:
<http://magiran.com/view.asp?ID=501680>

- Barron, Paul. Education and talent management: implications for the hospitality industry: International Journal of Contemporary Hospitality Management Emerald Group Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 730-742.
- Bhatnagar, Jyotsna. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663.
- Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent Commitment", Strategic HR Review, Vol. 6 No. 3, PP. 32-35.
- CIPD (2006a), Reflections on Talent Management: Change Agenda, CIPD, London.
- Cappelli, Peter. Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University, 2004
- Berger, L. and Berger, D. (2003), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.
- Michaelson , Marc , Andreson , John , October 2010 , Are You Just Calling Playe? Learning & Development , Talent Management Magazine Site Address: [http://talentmgt.com/learnin & development/ 2010/ October/ 1326/ index.php](http://talentmgt.com/learnin%20&%20development/2010/October/1326/index.php).
- Farley, C. (2005). "HR's role in talent management and driving business results". Employment Relations Today, Vol. 32, No.1, pp: 55-67.
- Cheloha, R., & Swain, J. (2005). "Talent management system key to effective succession planning". Canadian HR Reporter, Vol.18, No.17, pp:5-7.
- Kesler, G. C. (2002)."Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development". Human Resource planning, Vol. 25, Nno.1, pp.32-44.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard Business Review, Vol.85, No.6, pp:68-77.b
- Worley, C. D., Hitchin, D. E., & Ross, W. D. (1996)." Integrated strategic change". Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hughes, J.C., and Rog, E. Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald.
- Boussebaa, M., and Morgan, G. Managing talent across national borders: the challenge faced by an international retail group: Emerald Group, critical

- perspectives on international business, Vol. 4 No. 1, 2008, pp. 25-41.
- Collings, D.G., and Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda: ScienceDirect Group, Human Resource Management Review journal, 2009, HUMRES- 00326; No of Page 10
- Roos, G. and Roos, J. (1997), "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Vol. 30 No. 3, pp. 413-426.
- Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (2003), Intellectual capital – Navigating in new Business landscape, New York university press, New York, NY.
- Wiig, K. (1997), "Integrating intellectual capital and knowledge management", Lang Range planning, Vol. 30 No. 3, pp. 399 – 405.
- Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2003), "Why Do firms measure their IC?", Journal of intellectual capital, vol. 4 No. 4, pp. 441 – 464.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2001), "Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organizations", in Boune, M. (Ed.), Handbook of performance measurement, Gee, London.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and Models", Management Decision, Vol. 36 No.2, pp. 63-76.
- Bonthis, N., Keow, W,C,C. and RICHARDSON, S. (2000), "Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries", Journal of Intellectual capital, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Petty, R. and Guthrie, J. (2000), "Intellectual capital literature review : measurement, reporting and management", Journal of Intellectual capital, Vol. 1, No. 2, May, pp. 155-176.
- Bozbura,F,T.(2004)," Measurement and application of intellectual capital in Turkey ", The Learning Oranization , Vol .11 No.4/5 ,pp. 357-367
- Becker ,B,E. Huselid,M,A.and Ulrich,D.(2001),The HR Scorecard, Harvard Business School Press,MA.
- Seetharaman, A., Sooria, H,H,B,Z. and Saravanan, A, S. (2002), "Intellectual capital accounting and Reporting in the knowledge economy", Journal of Intellectual capital, vol. 3 No. 2, pp . 128-148.
- Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), Intellectual capital : Realizing your Company's True value by Finding its Hidden Brain Prower, Harper collins Publisher Inc, New york, NY.