

مروری بر مفهوم مدیریت استعداد در سازمان

محمد مهدی شهبازی *

مصطفی غفاری اصل **

* دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران (نویسنده
مسئول)

Shahbazi.mm@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد تهران
مرکز

Mostafa.ghafari@outlook.com

چکیده

در شرایط کنونی دنیای کسبوکار، سرمایه انسانی برای سازمان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها محسوب می‌شود. مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با جذب، نگه‌داشت و به‌سازی سرمایه انسانی سازمان است و تاکید ویژه‌ای بر شناسایی و بهره‌برداری از استعدادهای کارکنان دارد. امروزه این موضوع به عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مطرح‌شده در دانش مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در این مقاله ضمن تبیین ضرورت و اهمیت مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی از دو مفهوم استعداد و مدیریت استعداد ارائه شده است. در ادامه به بررسی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد و مزایای مدیریت استعداد پرداخته شده است. در نهایت پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، استعداد، مدیریت استعداد.

۱. مقدمه

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی دیگر حوزه‌ای برای هزینه کردن صرف نیست، بلکه این حوزه هم‌راستا با کسب‌وکار سازمان به دنبال افزایش سود و کاهش هزینه‌های سازمان است و در این مسیر از مفاهیم گوناگونی (از جمله مدیریت استعداد^۱) بهره می‌جوید (کارت‌رایت^۲، ۱۳۷۸: ۱۷؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵).

در شرایط کنونی دنیای کسب‌وکار، بسیاری از سازمان‌ها به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، ضعف در نگهداری استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ خروج کارکنان و... با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009: 10) (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۷).

تحولات جهانی باعث ایجاد بسیاری از پیچیدگی‌ها و تحولات در زمینه کسب‌وکار شده است؛ به همین دلیل سازمان‌ها باید شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اصلی خود را شناخته و سیستم‌های مدیریتی خود را برای ایجاد مطلوبیت و حفظ ارزش‌های اقتصادی و به دست آوردن مزیت‌های رقابتی پایدار توسعه دهند. رقابت شدید باعث شده است که نگه داشتن مزیت رقابتی برای مدت طولانی دشوار شود. از سوی دیگر، چرخه کوتاه عمر محصولات جدید و مدل‌های کسب‌وکار نیازمند نوآوری مداوم است. علاوه بر این، تغییر رویکرد مسئله-محوری به چشم‌انداز-محوری شامل شناخت استعدادهای و قابلیت‌ها و کاربرد آن‌ها می‌شود. به عنوان مثال، زمانی که به دلایلی مانند بازنشستگی یا استعفاء، یک پست سازمانی خالی می‌ماند، مدیران ارشد متوجه می‌شوند که تعداد کمی از افرادی که در سازمان‌شان قرار دارند، مناسب و واجد شرایط این شغل هستند. به این ترتیب، آن‌ها معمولاً نیازهای خود را به جای داخل، از خارج از سازمان تامین می‌کنند؛ این مسئله نه تنها صرف زمان و هزینه زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند، بلکه ایجاد یک ریسک ناشی از غیر منطبق بودن افراد جدید با فرهنگ سازمانی را نیز به همراه دارد (Maali Tafti et al., 2017: 15).

اصطلاح مدیریت استعداد نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح گردید. همچنین جنگ استعداد اصطلاحی است که اولین

¹ Talent Management

² Roger Cartwright

بار شرکت مشاوره‌ای مککنزی اند کامپنی^۱ آن را در سال ۱۹۹۷ مطرح نمود. بر این اساس مدیریت استعداد به عنوان عاملی با اهمیت در موفقیت سازمان مورد توجه قرار گرفت و بر شناسایی، جذب و توسعه کارکنان مستعد به عنوان عامل مهمی در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تاکید شد؛ چراکه نتایج بررسی شرکت مشاوره‌ای مککنزی اند کامپنی نشان داد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران استعداد موفق‌تر هستند، سوددهی و بهره‌وری بالاتری دارند (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۲۱؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵).

در پیمایشی که در بریتانیا و توسط موسسه سی.آی.پی.دی^۲ انجام شده، مشخص شده است که ۵۱ درصد متخصصان منابع انسانی در حوزه فعالیت‌های مدیریت استعداد فعال هستند (CIPD, 2006; Collings & Mellahi, 2009: 304). این موضوع فراگیری و گستردگی توجه به این مفهوم را نشان می‌دهد. به عقیده مرادی و آئینی (۱۳۹۵: ۱۱۸) مدیریت استعداد به دو دلیل اصلی دارای اهمیت چشم‌گیری است:

- اول اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای سازمان می‌شود؛

- دوم اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث انتخاب صحیح کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده می‌شود. این مسئله تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشینی، توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است. مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدیدی به شمار می‌رود و دلیل توجه ویژه به آن، مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد می‌باشد (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲).

در نظر گرفتن موضوعات ذکر شده در بالا، نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت پرداختن به مقوله مدیریت استعداد است. در این مقاله تلاش شده است تا این مفهوم و ابعاد مختلف آن (تعاریف مختلف دو مفهوم استعداد و مدیریت استعداد، عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های

¹ McKinsey & Company

² Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

مدیریت استعداد و مزایای مدیریت استعداد) مورد بررسی قرار گیرد.

۲. تعریف استعداد و مدیریت استعداد

همانند بسیاری از مفاهیم مطرح در علوم اجتماعی، تعریف استعداد و همچنین تعریف مدیریت استعداد نیز مورد توافق عموم نیست و برای آن تعاریف گوناگونی وجود دارد. استعداد که تعریف عملیاتی آن معادل سرمایه انسانی است، با مفاهیمی مانند: شایستگی‌ها، دانش، خصیصه‌های اجتماعی و شخصیتی مرتبط است و بروز و ظهور آن در توانایی انجام دادن کار و ایجاد ارزش اقتصادی خود را نشان می‌دهد (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Nijs et al., 2014: 181).

استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزء ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکاران فعال در حوزه شغلی مشابه قرار می‌دهد (Gagne, 2007: 95).

براساس مدل معماری منابع انسانی که توسط لپاک و اسنل (۱۹۹۹) توسعه داده شده است، سرمایه انسانی را می‌توان از دو جنبه ارزش^۱ و منحصربه‌فرد بودن^۲ مورد ارزیابی قرار داد. ارزش، نشان‌دهنده پتانسیل فرد برای مشارکت در یک شایستگی محوری سازمان و پیشبرد موقعیت رقابتی است. منحصربه‌فرد بودن به حدی از دشواری در جایگزین کردن سرمایه انسانی (باتوجه به بی‌مانند بودن شغل، محدودیتهای بازار کار و...) اشاره دارد. کارکنانی که در هر دو مورد ارزش و منحصربه‌فرد بودن در رتبه بالایی قرار داشته باشند، به‌عنوان استعداد شناسایی می‌شوند (Lepak & Snell, 2002; Nijs et al., 2014:181)

بکر و هوسلید^۳ (۲۰۰۶)، از زاویه‌ای دیگر به این مطلب پرداخته‌اند. آن‌ها بر این باورند که ارزش کارکنان مستعد^۴ به پستی که در سازمان اشغال می‌کنند بستگی دارد.

¹ Value

² Uniqueness

³ Becker & Huselid

⁴ Talented

مخصوصاً پست‌هایی که یک افزایش کوچک در بهبود کیفیت و کمیت عملکرد آن‌ها منجر به یک بازده بالای متوسط در یک معیار راهبردی محوری در سازمان می‌شود (Boudreau & Ramstad, 2005; Nijs et al., 2014: 181). بنابراین ضروری است این پست‌ها به کارکنان با ارزش و با درجه منحصر به فرد بودن بالا تخصیص داده شوند، که به این کارکنان "بازیکنان درجه الف" می‌گویند (Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Nijs et al., 2014: 181).

استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود، به این صورت که چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، چگونه مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و چگونه به سمت مشاغل بالاتر و یا بیرون از سازمان حرکت می‌کنند (Chabault et al., 2012) (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۴). به صورت کلی، مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای با استعداد سازمان می‌باشد (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲). اما در خصوص ماهیت آن دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد.

ایلس^۲ و همکاران (2010) مدلی چهار بعدی را ارائه می‌دهند که در آن چهار دیدگاه اصلی در مدیریت استعداد مورد بحث قرار می‌گیرد (Maali Tafti et al., 2017: 16):

- انحصاری-افراد^۳: متمرکز بر افراد کلیدی منتخب با عملکرد بالا؛
- انحصاری-پست سازمانی^۴: متمرکز بر افراد حقیقی در نقش‌ها یا موقعیت‌های کلیدی؛
- عمومی-افراد^۵: به صورت بالقوه همه با استعداد بنظر می‌رسند؛
- سرمایه اجتماعی^۶: تمرکز بر تیم‌ها، فرهنگ‌ها و شبکه‌ها.

همچنین بارون^۷ (۲۰۰۸) ماهیت مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف، متفاوت می‌داند و آن را از سه جنبه مورد

1 A Players

2 Iles

3 Exclusive-People

4 Exclusive-Position

5 Inclusive-People

6 Social Capital

7 Baroon

بررسی قرار می‌دهد. اول، فرآیند توسعه و پرورش کارکنان جدید (از طریق مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند)، دوم در حوزه توسعه و نگهداری کارکنان موجود در سازمان و سوم در خصوص جذب افراد دارای مهارت‌های بالا (مستقیمی و حسن‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۸)

از منظری دیگر، مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند، به عبارت دیگر، وسیله‌ای برای توسعه و اجرای فعالیت‌های هماهنگ است که به سازمان برای به دست آوردن و حفظ نیروهای مستعدی که به آن‌ها نیاز دارد، کمک می‌کند (Armstrong, 2006: 403) (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲).

مدیریت استعداد، عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن عین شدن فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یکسری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان با استعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی‌کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰: حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۱)

گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود. اما هر فردی در سازمان استعداد خاصی دارد، بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (Armstrong, 2006: 392) (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲).

۳. مولفه‌های مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای مولفه‌های گوناگونی است. این مولفه‌ها مشابه مولفه‌های مدیریت منابع انسانی هستند. به عبارت دیگر و از یک منظر خاص، کارکردهای مدیریت منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان را می‌توان مولفه‌های مدیریت استعداد دانست.

مولفه‌ها مدیریت استعداد عبارتند از (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۱):

• شناسایی و جذب استعدادها؛

- انتخاب استعدادها؛
- به‌کارگیری استعدادها؛
- توسعه استعدادها؛

• حفظ و نگهداری استعدادها.

همچنین می‌توان به موارد فوق مواردی مانند: ارزیابی و مدیریت عملکرد استعدادها، جبران خدمات استعدادها، مدیریت مسیر شغلی استعدادها و... را نیز اضافه نمود.

۴. عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد

برای بهره‌مندی از مزایای مدیریت استعداد، ضروری است عواملی که موفقیت یا شکست مدیریت سازمان در حوزه مدیریت استعداد را به دنبال دارد، مورد توجه قرارگیرد. در پژوهش‌های مختلف انجام شده، ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که این ابعاد عبارت‌اند از (حاجی‌کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۵۵-۶۰)^۱:

- راهبرد سازمان: اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. برخی از محققان بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تأکید دارند. همچنین معتقدند که مدیریت استعداد برای تأمین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود.
- ایفای نقش و حمایت مدیران: کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری، در رأس سازمان قرار

^۱ این ابعاد از پژوهش حاجی‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹) استخراج شده است. در پژوهش مذکور، علاوه بر «راهبرد سازمان، ایفای نقش و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی»، مورد دیگری نیز تحت عنوان «قوانین و مقررات دولتی» ذکر گردیده است که بیشتر در رابطه با سازمان‌های دولتی و عمومی مصداق دارد. در زیر، این مورد تشریح شده است:
قوانین و مقررات از ابزارهای مهم اداره کردن سازمان‌ها هستند. به‌نظر می‌رسد به هر میزان قوانین و دستورالعمل‌ها، تسهیل‌گری و مشوق‌های بیشتری برای جذب، حفظ و نگهداری و کشف استعدادهای مورد نیاز سازمان داشته باشند، به همان میزان در دستیابی مدیران به موفقیت در امر مدیریت استعدادها مؤثرتر خواهند بود (حاجی‌کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۶۰).

دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. سازمان‌های موفق در بحث مدیریت استعداد آن‌هایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته‌اند و همه مدیران زیر مجموعه خود را ملزم به رعایت آن نموده‌اند.

- فرهنگ سازمانی: رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط کرملن^۱ مطرح شده است که در آن مدیریت استعداد به عنوان طرز تفکر مطرح می‌شود. در رویکرد فرهنگی، اعتقاد بر آن است که استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است. رویکرد فرهنگی، این طرز فکر در مدیریت استعداد (یعنی یک اعتقاد عمیق به اینکه باید بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفت تا سازمان نسبت به رقبایش از عملکرد بهتری برخوردار شود) را به افراد سازمان منتقل می‌کند.

- مدیریت منابع انسانی راهبردی: واحد منابع انسانی مسئول ایجاد استخر استعداد^۲ است و مدیران وارثان این استخر هستند و برخلاف تصور بسیاری از سازمان‌ها، واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به مدیریت استعدادهای سازمان نخواهد بود. به همین منظور واحد منابع انسانی باید رویکرد خود را از رویکرد سنتی (فعالیت‌هایی چون جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد) به رویکرد راهبردی (که در برگیرنده فعالیت‌هایی چون مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و... می‌باشد)، تغییر دهد.

¹ Kremlin

² Talent Pool

۵. چالش‌ها و محدودیت‌های مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای چالش‌ها و محدودیت‌های گوناگونی است. در این بخش تلاش شده است تا موارد متنوعی از این چالش‌ها و محدودیت‌ها ذکر گردد.

لوئیس و هگمن (۲۰۰۶)^۱ مشکلات مربوط به تعریف مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار دادند و یک تعریف سیستماتیک را که بر مدیریت استعداد استراتژیک متمرکز شده است و فرصت‌های تحقیقات آتی را در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد، ارائه دادند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

خیلجی^۲ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات خود با تمرکز بر عوامل فردی و سازمانی به محدودیت‌های موجود در مدیریت استعداد جهانی اشاره کردند و یک چارچوب مفهومی برای مدیریت استعدادهای کلان جهانی ارائه کردند که عبارتست از فعالیت‌های ایجاد شده به منظور ارتقای کیفیت و کمیت استعداد در کشورها و مناطق و میان آن‌ها. آن‌ها همچنین به چالش‌هایی مانند اثرات ملیت در جابجایی استعداد و مداخله مستقیم دولت در استخدام و توسعه استعدادهای ملی اشاره کرده‌اند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

کالینگز^۳ (۲۰۱۴) چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های چند ملیتی را مورد بررسی قرار داد؛ او همچنین سرمایه انسانی^۴، سرمایه اجتماعی^۵ و قابلیت‌های پویا^۶ را به عنوان نظریه‌های مناسب برای به‌کارگیری در شرکت‌های چندملیتی معرفی می‌کند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

تاتلی^۷ و همکاران (۲۰۱۳) به رابطه میان کمبود استعداد و وجود کارگران زن با استعداد در آسیا و اقیانوسیه اشاره کرد. این مناطق از یک سو دارای کمبود استعداد هستند و از سوی دیگر با پتانسیل خوب استعداد زنان مواجه هستند. آن‌ها به ضرورت و مشروعیت سهمیه‌های جنسیتی به‌عنوان بخشی از استراتژی مدیریت استعداد در این مناطق به منظور استفاده از پتانسیل زنان برای مقابله با کمبود استعداد اشاره نمودند (Maali Tafti et al., 16).

¹ Lewis & Heckman

² Khilji

³ Collings

⁴ Human Capital

⁵ Social Capital

⁶ Dynamic Capabilities

⁷ Tatli

شولر^۱ و همکاران (۲۰۱۱) عوامل اصلی چالش‌های استعداد جهانی را تشریح نموده و سیاست‌های منابع انسانی برای مقابله با این چالش‌ها را معرفی کرده‌اند. آن‌ها مواردی مانند: تخصیص زمان ناکافی برای مدیریت استعدادها توسط مدیران ارشد، عدم دخالت مدیریت استعداد در این موضوع، عدم تمایل به قدردانی از عملکردهای برتر در میان پرسنل، فقدان بخش منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را به عنوان موانع اصلی مدیریت استعداد شناسایی کرده‌اند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

تریک و شولر^۲ (۲۰۱۰) چالش‌های مدیریت استعداد جهانی را شناسایی کرده و آن‌ها را به گروه‌های داخلی و خارجی تقسیم نمودند. سه عامل خارجی اصلی چالش مدیریت استعدادها، تغییرات جمعیت شناختی و شکاف میان عرضه و تقاضا. محرک‌های اصلی داخلی چالش‌های مدیریت استعداد جهانی عبارتند از: جهانی شدن، جمعیت‌شناسی، شکاف بین عرضه و تقاضا، پیمان‌های استراتژیک بین‌الملل و شایستگی‌های پویا. آن‌ها همچنین به سه عامل اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک از قبیل استخدام استعدادها، نگهداری و توسعه به عنوان چالش‌های مواجهه با مدیریت استعداد در شرکت‌های چندملیتی اشاره کردند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

ملاهی و کالینگز^۳ (۲۰۱۰) بر اساس نظریه‌های عاملیت و عقلانیت محدود^۴ دو مانع عمده و اثرگذار در مدیریت استعدادها جهانی را ذکر کردند. از دیدگاه تئوری عاملیت و عقلانیت محدود، زمانی که اهداف و منافع شرکت‌های جهانی هم‌راستا و هماهنگ باهم نباشد، امکان دارد شرکت‌های تابعه مدیریت موثر استعداد خود را به دلیل خودخدمتی تضعیف کنند؛ به این معنی که آن‌ها سعی می‌کنند با استعدادترین کارکنان خود را حفظ کرده و به آن‌ها اجازه توجه به سایر شرکت‌های تابعه را ندهند. از منظر نظریه عقلانیت محدود، تصمیم‌گیرندگان باید از طریق یک فرآیند پیچیده و مشکل، جایگاه استعداد را در یک

¹ Schuler

² Tarique & Schuler

³ Mellahi & Collings

⁴ Agency and Bounded Rationality Theories

سازمان به‌طورکامل بفهمند، که این کار فراتر از مهارت‌های اغلب مدیران است. بنابراین، مدیران براساس اطلاعات ناکافی، تصمیم می‌گیرند (Maali Tafti et al., 2017: 17). همچنین گوتریج^۱ و همکاران (۲۰۰۶) «درگیری ناکافی و تعهد کم نسبت به توسعه استعدادها، تخصیص زمان ناکافی داده شده به توسعه استعداد توسط مدیران ارشد، تفکر سیلو^۲ و عدم همکاری در بین بخش‌های مختلف سازمان، عدم هماهنگی راهبردی بین استراتژی‌های مدیریت استعداد و استراتژی‌های کسب‌وکار، فقدان طبقه‌بندی کارکنان بالا، متوسط یا ضعیف توسط مدیران عملیاتی، و فقدان درک کافی در مورد پست‌های کلیدی» را، به‌عنوان موانع اصلی مدیریت استعداد معرفی می‌کند (Maali Tafti et al., 2017: 17). گوتریج و همکاران (۲۰۰۸) موارد زیر را به‌عنوان موانع مدیریت استعداد معرفی کرده‌اند: نگاه کوتاه مدت مدیران ارشد، درگیری و تعهد ناکافی به توسعه استعداد، همکاری حداقلی و به اشتراک گذاری حداقلی استعداد در بین واحدهای کسب‌وکار، فقدان هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های مدیریت استعداد و استراتژی‌های کسب‌وکار، ناکارآمدی مدیریت عملیاتی و سردرگمی در مورد نقش واحد منابع انسانی (Maali Tafti et al., 2017: 17).

۶. مزایای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای مزایای گوناگونی است. در صورتی که مدیریت استعداد به شیوه‌ای مطلوب و اثربخش دنبال شود، دستاوردهای ارزشمندی را برای سازمان ایجاد می‌نماید.

در مدیریت استعداد، بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها و...) نیازمندی‌های کمی و کیفی سازمان به استعدادها مشخص می‌شود (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۴). همچنین مدیریت استعداد، این اطمینان را ایجاد می‌نماید که تمامی کارکنان (بر اساس استعدادها و مهارت‌های ویژه

¹ Guthridge

^۲ تفکر سیلو (Silo) عبارت است از ذهنیتی در سازمان که در برابر به اشتراک گذاشتن اطلاعات و منابع با دیگر افراد سازمان مقاومت می‌کند. این نوع ذهنیت کارآیی کلی و روحیه کارکنان را کاهش می‌دهد.

خود) در شغل متناسبی منصوب شده‌اند و از جبران خدمت عادلانه و مسیر شغلی شفاف برخوردار هستند (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵).

از سوی دیگر، بر اساس نتایج حاصل از مدیریت استعداد مدیران انتظارات خود از کارکنان را به صورت شفاف در می‌یابند و به این واسطه، روابط کاری در سازمان بهبود می‌یابد. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد، نرخ بازگشت سرمایه را بالا می‌برد (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵). همچنین از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه و بهره‌وری بالاتر بهره‌مند می‌گردد (Chabault et al., 2012) (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵).

۷. نتیجه‌گیری

همانطور که پیش‌تر ذکر شد، امروزه مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مطرح‌شده در دانش مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین ضروری است سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ایرانی، ضمن کسب دانش کافی در رابطه با این مفهوم و درک ضرورت و اهمیت آن، نسبت به بسترسازی راهبردی در جهت توجه مطلوب به آن اقدام کنند و ضمن پیگیری عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های اصلی آن را رفع نمایند. در نتیجه این توجه و بسترسازی، سازمان‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند در فضای رقابتی دنیای امروزی، از مزایای مدیریت استعداد بهره‌مند گردند.

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی اشاره شد، مفهوم مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی است (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲). بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه نشان‌دهنده آن است که پژوهش‌گسترده‌ای در خصوص عوامل کلیدی موفقیت^۱ در پروژه‌های مدیریت استعداد انجام نشده است. از این‌رو پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه می‌توانند بررسی عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های مدیریت استعداد را در دستور کار پژوهش‌های آتی قرار دهند.

^۱ عوامل کلیدی موفقیت به عواملی اشاره دارد که به دست آوردن نتایج رضایت‌بخش در آن‌ها، منجر به عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز خواهد شد (Huang & Lai, 2012: 25).

۸. منابع

۱. حاجی‌کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۵۱-۷۱.
۲. حاجی‌کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲۳)، صص. ۹۵-۱۱۶.
۳. حسین‌پور، داود؛ منطقی، منوچهر و ملکمحمدی، سحر (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)، مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۹۷-۱۱۸.
۴. حسین‌زاده، علی و مستقیم، زینب (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۳)، ۱۳۳-۱۶۲.
۵. صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیکپور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۸.
۶. کارت‌رایت، راجر (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی (چاپ اول). ترجمه: علی‌محمد گودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: انتشارات رسا.
۷. گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادها: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (چاپ اول). ترجمه: نسرین جزئی. تهران: انتشارات سرآمد.
۸. مرادی، مسعود؛ باشکوه، محمد و احمدی، حسن (۱۳۹۵). بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی. نوآوری‌های مدیرینت آموزشی، ۱۱(۳)، ۱۰۵-۱۲۰.
۹. مرادی، وحید و آئینی، محمدامین (۱۳۹۵). مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عملی

برترساز در جنگ‌های آینده. علوم و فنون نظامی،
۱۲ (۳۷)، ۱۱۱-۱۲۸.

۱۰. نوع‌پسند اصیل، سید محمد و عاشق‌حسینی‌مهروانی،
مجید (۱۳۹۳). تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر
کیفیت خدمات نوآوری کارکنان. مطالعات مدیریت
(بهبود و تحول)، ۲۳ (۷۵)، ۱۹-۳۸.

11. Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). Cambridge University Press.
12. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
13. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
14. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
15. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
16. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business Press.
17. Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
18. CIPD (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.
19. Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.
20. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

21. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
22. Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
23. Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
24. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 6-9.
25. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
26. Huang, L. S., & Lai, C. P. (2012). An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 24-30.
27. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
28. Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
29. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
30. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
31. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
32. Maali Tafti, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
33. Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

34. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
35. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
36. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
37. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
38. Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Özbilgin, M. (2013). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review*, 22(3), 539-553.

A Review on the Concept of Talent Management

Mohammad Mahdi Shahbazi *

Mostafa Ghafari **

* PhD Student in Entrepreneurship, University of Tehran

(Corresponding Author)

Shahbazi.mm@ut.ac.ir

** MSc in Industrial Management, Islamic Azad University (Central

Tehran Branch)

Mostafa.Ghafari@outlook.com

In the current situation of the business world, human capital is considered as one of the most important assets for the organizations. Talent Management includes a set of activities related to the attraction, maintenance and improvement of the organization's human capital, and has a special emphasis on identifying and exploiting the talents of employees. Nowadays this topic has been considered as one of the most important concepts in the knowledge of human resource management. In this paper, first, the necessity and importance of talent management are explained, then various definitions of talent and talent management are presented. The following is a discussion of the influencing factors of the talent management, the limitations and challenges of talent management and the benefits of talent management. Finally, suggestions for future research have been provided.

Keywords: Human Resource Management, Talent, Talent Management.