

فصلنامه پیام فرهیختگان مدیریت
سال اول، شماره ۲، پاییز ۱۳۹۷

جستاری در تعاریف مدیریت استعداد

مریم اخوان خرازیان* / محمدمهدی شهبازی** / مصطفی غفاری اصل***

چکیده

امروزه مفهوم مدیریت استعداد و اصطلاح جنگ استعدادها، به یکی از رایج‌ترین اصطلاحات دنیای کسب‌وکار تبدیل گردیده است و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مطرح در دانش مدیریت سرمایه انسانی مورد توجه قرار گرفته است. اصطلاح مدیریت استعداد، بر شناسایی، جذب و توسعه کارکنان مستعد به‌عنوان عاملی مهم در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تاکید می‌کند. این پژوهش قصد دارد تا ضمن مرور تعاریف مختلف مدیریت استعداد، برای پژوهش‌گران و مدیران این امکان را فراهم نماید تا بتوانند تعریف متناسب با نیاز خود را اتخاذ نمایند و به‌کار گیرند. فلسفه و پارادایم این پژوهش، تفسیری و نوع نگاه و رویکرد پژوهش، استقرایی است. داده‌های پژوهش از نوع داده‌های کیفی هستند و این پژوهش از حیث مقطع زمانی، تک‌مقطعی است. شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، مراجعه به اسناد و پژوهش‌های قبلی انجام شده است. در نهایت پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، جنگ استعداد، سرمایه انسانی.

* استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران.

** دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسنده مسئول (shahbazi.mm@ut.ac.ir)

*** دانش‌آموخته مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

مقدمه

اصطلاح مدیریت استعداد برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح شده است. اصطلاح جنگ استعداد نیز اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کنزی اند کامپنی^۱ در سال ۱۹۹۷ مطرح گردیده است. بر این اساس مدیریت استعداد به‌عنوان عاملی با اهمیت در موفقیت سازمان مورد توجه قرار گرفت، و بر شناسایی، جذب و توسعه کارکنان مستعد^۲ به‌عنوان عاملی مهم در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تاکید شد؛ چرا که 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؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۱؛ شهبازی و غفاری: ۱۳۹۷).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود افراد با استعداد شکایت دارند و مدیران، از برخی از مهمترین واقعیات مربوط به استعدادهای شرکت خود بی‌اطلاع هستند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

شرکت‌ها به‌طور مرتب وظایف مربوط به توسعه استعداد را نادیده می‌گیرند (Cliffe, 1998؛ رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران ارشد خود را سرزنش می‌کنند و مدیران پایه را نیز مقصر می‌دانند که برای این کار وقت و زمان کافی اختصاص نداده‌اند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸). به‌طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌نمایند (Barron, 2008؛ رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

هانس استرابرگ^۳ مدیر اجرایی الکستروکس^۴ می‌گوید: در صنعت بسیار رقابتی ما، داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب روشی برای تضمین آن است که فرصت‌هایمان را بشناسیم تا افراد بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا ما معتقدیم که مدیریت پویا و توسعه استعداد - که همان توسعه افراد و توانایی‌ها و مهارت‌های ایشان است - یک پیش‌نیاز برای موفقیت است. ما مدیریت استعداد را یک

^۱ Mckinsey & Company

^۲ Talented

^۳ Hans Straberg

^۴ Elctroux

اولویت استراتژیک و بخشی از کار هر روز خود می‌دانیم (Pollitt, 2004؛ رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

به گفته مرادی و آئینی (۱۳۹۵) مدیریت استعداد به دو دلیل اصلی دارای اهمیت فراوانی است (مرادی و آئینی، ۱۳۹۵):

- نخست اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای سازمان می‌شود؛
- و دوم اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث انتخاب درست کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده می‌شود.

مدیریت استعداد امروزه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم، در دانش مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته‌است. 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 توجه به عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های اصلی آن را برطرف نمایند (شهبازی و غفاری، ۱۳۹۷).

علی‌رغم اهمیت موضوع مدیریت استعداد، در خصوص تعریف آن اتفاق نظر وجود ندارد. به عبارت دیگر، تعریف استعداد و همچنین تعریف مدیریت استعداد مورد توافق عموم نیست و برای آن تعاریف گوناگونی ارائه شده است (شهبازی و غفاری، ۱۳۹۷).

محققان مدیریت، نگاه دقیق‌تر به اقدامات مدیریت استعداد (که در آن نیاز به تجزیه و تحلیل اخلاقی این اقدامات نهفته است) را پیشنهاد کرده‌اند (Painter-Morland et al., 2018). به‌عنوان مثال، ون‌دن بریک و همکاران^۱ (۲۰۱۳) خواستار یک ارزیابی از مدیریت استعداد (ارزیابی انعکاسی مبتنی بر اقدام) شدند (Painter-Morland et al., 2018).

هدف در این پژوهش این است تا به مرور تعاریف مدیریت استعداد بپردازد تا پژوهش‌گران و مدیران بتوانند ضمن بررسی آن‌ها، تعریف متناسب با نیاز خود را اتخاذ نمایند و به‌کار گیرند.

^۱ Van Den Brink et al.

روش پژوهش

مدل پیاز پژوهش، مدلی جامع به منظور بررسی روش‌شناسی پژوهش است. در ادامه، ابعاد مختلف روش‌شناسی پژوهش حاضر، بر اساس مدل پیاز پژوهش توضیح داده می‌شود. فلسفه و پارادایم این پژوهش، تفسیری و نوع نگاه و رویکرد پژوهش، استقرایی است. داده‌های پژوهش از نوع داده‌های کیفی هستند. این پژوهش از حیث مقطع زمانی، تک‌مقطعی است. شیوه گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، مراجعه به اسناد و پژوهش‌های قبلی انجام شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳).

مرور ادبیات

در این بخش به مرور تعاریف مختلفی که در منابع مختلف برای دو اصطلاح استعداد و مدیریت استعداد آمده، پرداخته شده است.

الف- تعاریف استعداد

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان تعریف شده است. همچنین، هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می‌کند (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

معالی تفتی و همکاران (۲۰۱۷) تعاریف ذیل را برای استعداد ارائه نموده‌اند:

مایکلز و همکاران^۱ (۲۰۰۱) بر این باورند که استعداد یک "کد" یا یک کلمه برای رهبران و مدیران اثربخش است که می‌تواند به سازمان کمک کند تا به اهدافش برسد.

استعداد مدیریتی ترکیبی از ذهن استراتژیک قوی، توانایی رهبری، بلوغ احساسی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی جذب و الهام بخشیدن به دیگر افراد با استعداد، غرایز کارآفرینی، مهارت‌های عملکردی و توانایی ارائه نتایج است (Michaels et al., 2001).

براساس پژوهش ویلیامز^۲ (۲۰۰۰)، افراد با استعداد کسانی هستند که دارای توانایی‌های استثنایی هستند و در طیفی از فعالیت‌ها یا در یک زمینه خاص موفق هستند.

^۱ Michaels et al.

^۲ Williams

حسین پور و همکاران (۱۳۹۴) تعریف زیر را برای استعداد نقل نموده‌اند:

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).

نیچس و همکاران^۱ (۲۰۱۴) تعاریف ذیل را برای استعداد ارائه نموده‌اند:

استعداد که تعریف عملیاتی آن معادل سرمایه انسانی است، با مفاهیمی مانند: شایستگی، 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).

بر اساس مدل معماری منابع انسانی که توسط لپاک و اسنل (۱۹۹۹) توسعه داده شده‌است، سرمایه انسانی را می‌توان از دو جنبه ارزش^۲ و منحصر به فرد بودن^۳ مورد ارزیابی قرار داد. ارزش، نشان‌دهنده پتانسیل فرد برای مشارکت در یک شایستگی محوری سازمان و پیش‌برد موقعیت رقابتی است. منحصر به فرد 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 منحصر به فرد بودن در رتبه بالایی قرار داشته باشند، به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند (Lepak & Snell, 2002) به عقیده بکر و هوسلید^۴ (۲۰۰۶)، ارزش کارکنان مستعد به پستی که در سازمان اشغال می‌کنند بستگی دارد. مخصوصاً پست‌هایی که یک افزایش کوچک در بهبود کیفیت و کمیت عملکرد آن‌ها منجر به یک بازده بالایی متوسط در یک معیار راهبردی محوری در سازمان می‌شود (Boudreau & Ramstad, 2005). 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"^۵ می‌گویند (Becker, Huselid, & Beatty, 2009).

^۱ Nijs et al.

^۲ Value

^۳ Uniqueness

^۴ Becker & Huselid

^۵ A Players

رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) تعاریف زیر را برای استعداد نقل نموده‌اند:
انجمن مدیریت منابع انسانی^۱ (۲۰۰۷)، استعداد را به معنای گروه اصلی رهبران، کارشناسان فنی و همکاری‌کنندگان کلیدی که شرکت را اداره می‌کنند، تعریف کرده است.
به عقیده مایکلز و همکاران^۲ (۲۰۰۱)، استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه می‌باشد.

پیتر-مورلند^۳ و همکاران (۲۰۱۸) تعریف زیر را برای استعداد ارائه نموده‌اند:
مایکلز، هندفیلد جونز و اکسلرود^۴ (۲۰۰۱)، «استعداد» را یک «صلاحیت ذاتی خاص»^۵ مربوط به یک بخش اقلیت از افراد، که می‌توانند بیش‌ترین تفاوت را در عملکرد سازمانی داشته باشند (چه از طریق مشارکت فوری یا با نشان دادن سطوح بالاتری از پتانسیل در دوره زمانی طولانی‌تر)، تعریف می‌کنند (Tansley, 2011).

گگنی^۶ (۲۰۰۷) تعریف زیر را برای استعداد ذکر نموده است:
استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی (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.

دلالت و آکدر^۷ (۲۰۱۸) در مقاله مروری خود به ارائه تعاریف مختلف استعداد پرداخته‌اند:
استعداد می‌تواند به‌عنوان دو نوع استعداد تعریف شود: اول استعداد جدیدی که شامل استعدادهای خام است. دوم، استعدادهای موجود یا آموزش دیده، که شامل استعداد باتجربه است که قصد دارد سطح فعلی خود را به سطح بعدی ارتقا دهد (Aziz et al., 2016).

^۱ Society For Human Resource Management

^۲ Michaels et al.

^۳ Painter-Morland

^۴ Michaels, Handfield-Jones And Axelrod

^۵ Special Aptitude

^۶ Gagne

^۷ Dalal & Akdere

Boudreau and Ramstad, 2005;) استعداد یک پتانسیل ذاتی در همه ماست (Bhattacharyya, 2014).

واژه استعداد به عملکرد، مهارت، ادراک و یا دانش سطح بالا اشاره دارد، که براساس هنجارهای متناسب با هر گروه سنی (در برتری و ممتاز بودن) پیش‌بینی می‌شود (Boykin, 2000).
 گگنی (۲۰۰۴) به تعریف فلدمن^۱ (۱۹۸۶) اشاره می‌کند و استعداد را از دیدگاه توسعه‌ای-شناختی تعریف می‌کند که: پتانسیل تعامل سازنده با جنبه‌های مختلف جهان تجربه است.
 کاناسگاران و همکاران^۲ (۲۰۱۶) به تعریف گاراوان و همکاران^۳ (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند و استعداد را به‌عنوان فردی که دارای صلاحیت مدیریتی منحصربفرد است تعریف می‌کنند.
 استعداد به‌عنوان یک مهارت نمونه و ممتاز دیده می‌شود که برخی افراد آن را دارا هستند (Pruis, 2011).

ب- تعاریف مدیریت استعداد

همانند بسیاری از مفاهیم مطرح در علوم اجتماعی، تعریف استعداد و همچنین تعریف مدیریت استعداد نیز مورد توافق عموم نیست (شهبازی و غفاری، ۱۳۹۷). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که تعاریف مختلف در مورد استعداد و مدیریت استعداد وجود دارد (Maali Tafti et al., 2017). در این بخش تعاریف مختلف مدیریت استعداد مرور شده است.
 معالی تفتی و همکاران (۲۰۱۷) تعاریف ذیل را برای مدیریت استعداد ارائه نموده‌اند:
 ایلس^۴ و همکاران (۲۰۱۰) مدلی چهار بعدی را ارائه می‌دهند که در آن چهار دیدگاه اصلی در مدیریت استعداد مورد بحث قرار می‌گیرد:

- انحصاری-افراد^۵: متمرکز بر افراد کلیدی منتخب با عملکرد بالا؛
- انحصاری-پست سازمانی^۱: متمرکز بر افراد حقیقی در نقش‌ها یا موقعیت‌های کلیدی؛

^۱ Feldman

^۲ Kunasegaran et al.

^۳ Garavan et al.

^۴ Iles et al.

^۵ Exclusive-People

- عمومی-افراد^۲: به صورت بالقوه همه با استعداد بنظر می‌رسند؛
- سرمایه اجتماعی^۳: تمرکز بر تیم‌ها، فرهنگ‌ها و شبکه‌ها.

از دید شوویر^۴ (۲۰۰۴)، مدیریت استعداد شامل تمام مراحل فعالیت‌های منابع انسانی است و معمولاً به منبع‌یابی، انتخاب، استخدام، اجتماعی شدن، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد اشاره دارد. این چرخه شامل سه حوزه اصلی است: ۱. شناسایی و جذب استعدادها، ۲. حفظ استعدادها و ۳. توسعه استعدادها.

مدیریت استعداد راهبردی، فرایندی است که شامل شناسایی سیستماتیک پست‌های کلیدی سازمان است که به طور متمایزی به مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند (Collings and Mellahi, 2009). [مدیریت استعدادیابی شامل] ایجاد و توسعه یک مخزن استعداد شامل متصدیان با پتانسیل بالا و کارآمد به منظور پوشش دادن این نقش‌ها، و توسعه یک معماری منابع انسانی متمایز به منظور تسهیل نمودن انتصاب متصدیان شایسته در این جایگاه‌ها (به منظور حصول اطمینان از تعهد آنها به سازمان) است (Collings and Mellahi, 2009).

مدیریت استعداد جهانی، به‌عنوان تلاش‌های سازمانی برای استخدام، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد کلیدی در موقعیت‌های راهبردی در مقیاس جهانی تعریف می‌شود. یک جنبه کلیدی این تعریف، تمرکز آن بر گروه کارمندان کلیدی به جای چند ملیتی بودن است (Scullion et al., 2010).

لوئیس و هکمن^۵ (۲۰۰۶) مشکلات مربوط به تعریف مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار دادند و یک تعریف سیستماتیک را که بر مدیریت استعداد استراتژیک متمرکز شده‌است و فرصت‌های تحقیقات آتی را در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد، ارائه دادند.

^۱ Exclusive-Position

^۲ Inclusive-People

^۳ Social Capital

^۴ Schweyer

^۵ Lewis And Heckman

رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) تعاریف زیر را برای مدیریت استعداد نقل نموده‌اند:

بارون^۱ (۲۰۰۸)، 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 کارکنان جدید بوسیله 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.

دآنونزیو گرین^۲ (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده است به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌داند.

بنابر دیدگاه باتنگار^۳ (۲۰۰۷)، 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.

اورن^۴ (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که برای مدیریت استعداد ۵ فاکتور با اهمیت است (جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و درگیر کردن)، که به اداره کارکنان با استعداد کمک می‌کند.

موسسه نیروی انسانی و توسعه^۵ (۲۰۰۶)، فرآیندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی کرده، اداره می‌کند و سپس توسعه می‌دهد.

طبق نظر ولینگز و همکاران^۶ (۲۰۰۶)، مدیریت استعداد ساختار یافته، فرآیندی تعریف شده که به طور سیستماتیک 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.

^۱ Barron

^۲ D' Annunzio-Green

^۳ Bhatnagar

^۴ Uren

^۵ Chartered Institute Of Personnel And Development (CIPD)

^۶ Wellins, And Smith And Rogers

به عقیده کاپلی^۱ (۲۰۰۴)، عبارت مدیریت استعداد گاهی به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، استفاده می‌کند.

اما برگر^۲ (۲۰۰۳)، بسیار کلی‌تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می‌کند همه افراد استعدادهایی دارند که باید آن را شناخته و آزاد شوند.

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان می‌دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان)؛ که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است. همانطور که لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، بسیاری از اصول و عملکردهای زیربنایی مدیریت استعداد را هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی) می‌دانند (Hughes and Rog, 2008).

به‌نظر بیشتر نظریه‌پردازان مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می‌کند، یعنی به صورت جزئی‌تر و مستقیم‌تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تاکید دارد (Chualet al., 2008).

حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۴) تعریف زیر را برای مدیریت استعداد نقل نموده‌اند:

مدیریت استعداد، عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن عجزین 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 بااستعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

^۱ Cappeli

^۲ Berger

نوع‌پسند و عاشق‌حسینی (۱۳۹۳) تعاریف زیر را برای مدیریت استعداد نقل نموده‌اند:

به صورت کلی، مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد سازمان می‌باشد. 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).

گاهی 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).

پیتر-مورلند^۱ و همکاران (۲۰۱۸) تعاریف زیر را برای مدیریت استعداد ارائه نموده‌اند:

فلسفه‌های برجسته افراد مسئول [مدیران] در خصوص استعداد، رویکرد مدیریت استعداد را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Meyers and van Woerkom, 2014)، اما یک موضع مشترک در مورد این پدیده این است که این پدیده، یک رویکرد سازمانی انحصاری است که شامل شناسایی و مدیریت یک اقلیت از افراد با عملکرد بالاست که با اهداف سازمانی همسو هستند (Björkman et al., 2013). بحث پیرامون مفهوم مدیریت استعداد، به این بستگی دارد که آن‌را به‌عنوان یک رویکرد فراگیر در نظر بگیرد یا منحصر به فرد (Downs and Swailes, 2013).

طبق گفته تونیسن و همکاران^۲ (۲۰۱۳)، مدیریت استعداد یک رویکرد بالا به پایین است که از آنچه اسویلز (۲۰۱۶) آن را «تفکر شرکتی»^۳ نامیده است، سرچشمه می‌گیرد. به دیگر بیان، رویکردها به مدیریت استعداد از دیدگاه‌های «سهامداران ارشد» و «تصمیم‌گیرندگان سازمانی کلیدی» نشأت می‌گیرد و براساس سلسله مراتب مدیریت به دیگر بخش‌ها سرریز می‌شود.

طراحی و اجرای اقدامات مدیریت استعداد برای به‌نمایش درآوردن این فلسفه‌ها، حوزه عمل متخصصان منابع انسانی است (Kim et al., 2014).

^۱ Painter-Morland

^۲ Thunnissen et al.

^۳ Corporate Thinking

مدیریت استعداد شامل «مجموعه‌ای یکپارچه از فرآیندها، برنامه‌ها، و هنجارهای فرهنگی در یک سازمان است که برای جذب، توسعه، به‌کارگیری و حفظ استعداد به‌منظور رسیدن به اهداف استراتژیک و برآورده کردن نیازهای آینده کسب و کار» طراحی و اجرا می‌شود (Silzer and Dowel, 2010).

مدیریت استعداد به‌عنوان یک سیستم به‌صورت اجتماعی ساخته شده^۱ و سازمان یافته توصیف می‌شود (Burr, 2003)، که شامل مجموعه‌ای از مفاهیم مرتبط، عبارات، بیانیه‌ها و اصطلاحاتی است که یک مسیر تفکر و برقراری ارتباط درمورد این مفهوم را می‌سازد و یک مخزن راهنما برای راه‌هایی که مردم به واسطه آن استعداد را حس می‌کنند، به آن پاسخ می‌دهند و آن‌را به نمایش می‌گذارند فراهم می‌سازد که احساسات، واکنش‌ها و اقدامات مردم را توصیف می‌کند (Watson, 1995). اقدامات مدیریت استعداد، بر ارتباط نزدیک بین تفکر و اقدام تاکید می‌نماید؛ یعنی گفتمان‌ها بر تفکر و ارتباطات فعالان تاثیر می‌گذارند و آن‌ها نیز به نوبه خود شناخت و عمل را چارچوب‌بندی می‌کنند (Van Dijk, 2014).

مدیریت استعداد به‌عنوان مجموعه‌ای از لوازم و اقدامات زبان‌محور است که در آن کاربران زبان از «منابع گفتمانی»^۲ استفاده می‌کنند، به این معنا که، از عبارات، کلمات، تصاویر، اقدامات و رفتارهای نمادین برای ایجاد حکایت‌های متقاعدکننده^۳ برای ایجاد حس، نیل و مشروعیت بخشیدن به زندگی و پروژه‌های کاری خود استفاده می‌کنند (Watson, 1995; Tansley and Tietze, 2013). تعاریف مدیریت استعداد می‌تواند در گذر زمان و در واکنش به تغییرات محیطی (مثلاً، عرضه نیروی کار) تغییر کند، در نتیجه معانی، برخاسته از زمینه و بافتار هستند و نمی‌توانند [به اجبار] جهان‌شمول باشند (Thunnissen et al., 2013).

^۱ اصطلاح Socially Constructed، صفتی است که کارل ویک Karl Weick (مبتکر نظریه وضع یا Enactment Theory که از نظریه‌پردازان رویکرد تفسیری است) در توصیف واقعیت ارائه نموده است.

^۲ Discursive Resources

^۳ Persuasive Accounts

دلال و آکدر (۲۰۱۸) در مقاله مروری خود به ارائه تعاریف مختلف مدیریت استعداد پرداخته‌اند: دریس^۱ (۲۰۱۳) به تعریف ریلی^۲ (۲۰۰۸) اشاره می‌کند و مدیریت استعداد را به‌عنوان آمیخته‌ای از مفاهیم متفاوت، بدون تبیین روشنی از آنچه که مراد از استعداد است و نحوه‌ای که باید استعداد، مدیریت شود، تعریف می‌کند.

هاجس و راگ^۳ (۲۰۰۸) به سه مفهوم مدیریت استعداد ارائه شده توسط لوییس و هکمن (۲۰۰۶) اشاره می‌کنند - مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است، مدیریت استعداد مترادف با منابع انسانی است و مدیریت استعداد شامل منبع‌یابی استعداد، توسعه استعداد و پاداش دادن به استعداد کارمندان است.

مدیریت استعداد شامل فعالیت‌های سیستماتیک - جذب، شناسایی، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری افراد با پتانسیل بالا (که ارزش خاصی برای سازمان دارند) - است (Tansley et al., 2016).

نتیجه‌گیری

این پژوهش، در تلاش برای ارائه تعاریف گوناگون مدیریت استعداد است. همان‌گونه که در مقدمه ذکر شد، مدیریت استعداد، به‌عنوان یکی از مفاهیم مهم در دانش مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌است. از این رو ضروری است سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ایرانی، به کسب دانش کافی در رابطه با این مفهوم بپردازند و بر اساس آن، نسبت به بسترسازی راهبردی در جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد اهتمام ورزند. در نتیجه این توجه و بسترسازی، سازمان‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند در فضای رقابتی دنیای امروزی، از مزایای مدیریت استعداد بهره‌مند گردند (شهبازی و غفاری، ۱۳۹۷). پیاده‌سازی مدیریت استعداد و بهره‌مندی از مزایای آن، در گرو درک عمیق و اتخاذ تعریف مناسب از استعداد و چگونگی مدیریت آن است. از این رو پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی مروری به بررسی تعاریف مدیریت استعداد پرداخته است تا در نتیجه آن، پژوهش‌گران و مدیران

^۱ Dries

^۲ Reily

^۳ Hughes And Rog

بتوانند ضمن بررسی تعاریف گوناگون ارائه شده، تعریف متناسب با نیاز خود را اتخاذ نمایند و به کار گیرند.

بر اساس پژوهش‌های انجام شده (موارد متنوعی، از جمله: Lewis and Heckman, 2006; Baroon, 2008)، تعریف جامعی از مدیریت استعداد ارائه نشده است و تعاریف ارائه شده، متنوع و بدون همگرایی هستند. از این رو پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه می‌توانند بررسی و مرور تعاریف مدیریت استعداد و ارائه تعریفی جامع در این خصوص را در دستور کار پژوهش‌های آتی قرار دهند.

منابع

حاجی کریمی، 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.

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.

دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار، اشراقی.

رضائیان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۸(۴۴)، ۷-۵۰.

شهبازی، محمدمهدی؛ غفاری اصل، مصطفی (۱۳۹۷). مروری بر مفهوم مدیریت استعداد در سازمان. پیام فرهیختگان مدیریت، ۱(۱): ۱۰۳-۱۱۸.

نوع‌پسنداصیل، سیدمحمد و عاشق‌حسینی‌مهروانی، مجید (۱۳۹۳). تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات نوآوری کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۵)، ۱۹-۳۸.

Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 730-742.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. Journal of management, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact. Harvard Business Press.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). The talent management handbook. McGraw Hill Professional.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Bhattacharyya, D. K. (2014). Talent Development Process of CPSEs: A Reflection on Practices and Requirements. *Journal of Institute of Public Enterprise*, 37.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- 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.
- Boykin, A. W. (2000). The talent development model of schooling: Placing students at promise for academic success. *Journal of Education for Students Placed at Risk (JESPAR)*, 5(1-2), 3-25.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901-911.
- Cliffe, S. (1998). Human resources-Winning the war for talent. *Harvard Business Review*, 76(5), 18-19.
- Dai, D. Y., & Speerschneider, K. (2012). Cope and grow: A model of affective curriculum for talent development. *Talent Development and Excellence*, 4(2), 1-19.
- Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training*, 50(6), 342-355.
- 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*, 20(7), 807-819.

- Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267-281.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- 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.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High ability studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263-294.
- Holden, N., & Vaiman, V. (2013). Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 129-146.
- Ibeh, K., & Debrah, Y. A. (2011). Female talent development and African business schools. *Journal of world Business*, 46(1), 42-49.
- 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.
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., & Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance Improvement Quarterly*, 26(4), 93-121.
- Kunasegaran, M., Ismail, M., Mohd Rasdi, R., Arif Ismail, I., & Ramayah, T. (2016). Talent development environment and workplace adaptation: The mediating effects of organisational support. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 370-389.
- 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.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- 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.
- Painter-Morland, M., & Ten Bos, R. (Eds.). (2011). *Business ethics and continental philosophy*. Cambridge University Press.
- Pollitt, D. (2004). Talent management puts the shine on Electrolux. *Human Resource Management International Digest*, 12(5), 23.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206-216.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

- Tansley, C., Hafermalz, E., & Dery, K. (2016). Talent development gamification in talent selection assessment centres. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 490-512.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Uren, L. (2007). From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6(3), 32-35.
- van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180-195.
- Van Dijk, T. A. (2014). *Discourse and knowledge: A sociocognitive approach*. Cambridge University Press.
- Watson, T. J. (1995). Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organization studies*, 16(5), 805-821.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing.