

## الگوی برنامه توسعه استعدادها در سازمان

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

آرین قلی پور\*

رحمت اله قلی پور\*\*

راحله پنبه چی\*\*\*

### چکیده

سازمان‌ها باید به طور اساسی نحوه تفکر خود درباره استعدادها را تغییر دهند. سازمان‌هایی که یادگیری و توسعه را به بخشی از مأموریت خود تبدیل کنند، چرخه‌های فضیلت‌آفرینی خلق کرده و در جذب، توسعه و حفظ استعدادها موفقیت‌های چشمگیری خواهند داشت. هدف این پژوهش کمک به سازمان‌ها در تدوین برنامه توسعه استعداد با تاکید بر تقویت ذهنیت رشد و ارتقای توانمندی استعدادها می‌باشد. برای اجرای پژوهش حاضر از روش مرور نظام‌مند (سیستماتیک) ادبیات استفاده شده است. با توجه به کلیدواژه‌های مرتبط به توسعه استعدادها، تعداد ۱۷۶۵ مقاله برای سالهای ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴ شناسایی و مطالعه شد که در نهایت ۷۵ مقاله برای استخراج ابعاد و مولفه‌های برنامه توسعه استعدادها در سازمان، با توجه به چارچوب گاروان و همکارانش (۲۰۱۲) مورد بررسی نهایی قرار گرفت. آنها پنج بعد اصلی تعریف استعدادها، تعیین شایستگی‌های موردنیاز، تعیین اولویت‌ها و نقش‌های مختلف برنامه، استعدادها، تعیین سرعت توسعه استعدادها و معماری توسعه استعدادها را برای لحاظ در برنامه توسعه استعدادها پیشنهاد کردند که می‌توان عمده مباحث مطرح در مقالات علمی اخیر را در این ابعاد گنجانده. لیکن، مرور ادبیات نشان داد که بررسی نتایج توسعه استعدادها و مرور وضعیت‌های شناسایی شده نیز می‌بایست در این برنامه لحاظ شود. از سوی دیگر، با توجه به گسترش به کارگیری فناوری‌های جدید در سازمان‌ها، این امر می‌تواند به دو طریق بر برنامه توسعه استعدادها تأثیر بگذارد. یکی، برای برنامه ریزی و تحلیل استعدادها و دیگری، استفاده از انواع ابزارها و فناوری‌های آموزشی و یادگیری.

**واژگان کلیدی:** استعداد، شناسایی استعدادها، برنامه توسعه استعدادها، تحلیل استعدادها

---

\* استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران.

\*\* استاد، گروه استراتژی و سیاست‌گذاری کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران.

\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. (r.panbehchi@ut.ac.ir)

## مقدمه

"مبارزه برای استعدادها"، اقتصاد دانش بنیان، تغییرات مشخصه های جمعیت شناختی همانند افزایش سن و خروج نسل انفجار جمعیت، طی سه دهه گذشته موضوع مدیریت استعدادها را در کانون توجه دست اندرکاران قرار داده است (Cross Walker, 2020). سازمان هایی که در فعالیتهای توسعه استعداد سرمایه گذاری نمایند، کارکنان با استعدادی خواهند داشت که شایستگی های لازم برای اجرای استراتژی های کسب و کار را دارا هستند. از طرفی، با توجه به ماهیت پویای محیط های کاری حال حاضر، دست اندرکاران می بایست استراتژی هایی را که متناسب با سازمان و بافت زمینه ای آنها هستند، به کار گیرند (Thunnissen & Buttiens, 2017). تمرکز بسیار زیاد مطالعات اخیر در حوزه مدیریت استعداد، بر ایجاد استعدادهای استراتژیک و حیاتی به عنوان دغدغه کلیدی توسعه استعداد، می باشد. سیستم های مدیریت استعداد الزاماً بر اهمیت توسعه منابع انسانی تاکید دارند و از مجموعه متنوعی از فعالیتهای منابع انسانی در راستای گسترش دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان استفاده می کنند. این فعالیت ها در برگیرنده آموزش مهارت های مدیریتی، وظایف چالشی، بسترسازی تجربیات زودهنگام رهبری، چرخش شغلی، مربی گری و مرشدی می باشند.

از جمله انتقاداتی که به مطالعات در زمینه مدیریت استعداد وارد شده، این است که به این مفهوم اغلب از دیدگاه یک بازیگر سازمانی متحد و یکپارچه و عموماً در سازمان های خصوصی چندملیتی پرداخته شده است. این پیش فرض در آنها مطرح بوده که افراد اهداف متقابل مشترکی را دنبال می کنند و در این سازمان ها، استعداد در قالب افراد تعریف شده و تمرکز آن بر گروه خاصی از کارکنان بوده است. استراتژی های توسعه استعداد می تواند به عنوان بعد مهمی از فعالیتهای کاری در جهت کسب عملکرد بالا که با عملکرد کلی سازمان مرتبط هستند، مدنظر قرار گیرد. مسئله اصلی در این زمینه این است که فرآیندهای توسعه استعداد چگونه اجرا شده و به چه نحوی در سازمان ها به هم مرتبط گردند. کاملاً آشکار است که فرآیندهای توسعه استعداد می بایست یکپارچه و همراستا با استراتژی های کسب و کار تدوین شوند. چنین استراتژی هایی می بایست نیازهای فردی، سبک های یادگیری و اولویتهای کاری حال حاضر را نیز مد نظر داشته باشند. با توجه به نیاز برنامه های توسعه استعدادها به حجم بالای سرمایه گذاری از

سوی سازمان، لازم است این برنامه‌ها بر فرآیندهای اثربخش ارزیابی استعدادها و استفاده از اطلاعات جمع آوری شده متکی باشند تا استراتژی توسعه استعداد با بیشترین تناسب انتخاب گردد. با افزایش نقش محوری سرمایه انسانی در عصر فناوری های متنوع و اقتصاد دانش محور، موضوع مدیریت منابع انسانی به مثابه رویکردی استراتژیک به مدیریت با ارزش ترین سرمایه‌های سازمانی، بیش از پیش مورد توجه سازمان‌ها می باشد. در واقع، موضوع شایستگی و اصل شایسته محوری و همچنین تواناسازی نیروی انسانی برای پذیرش مشاغل آینده که بیشتر از نوع کارهای غیر تکراری با نیاز به توانایی نوآوری، ایده پردازی و چابکی یادگیری هستند، به عنوان یکی از مسائل مدیریت منابع انسانی بر عملکرد تمامی وظایف حوزه منابع انسانی تاثیرگذار است. از این رو، سوال اصلی تحقیق حاضر این است که با توجه به تعاریف مختلفی که از استعدادها و توسعه آنها در مطالعات ارائه شده است، سازمان‌های برای تدوین برنامه جامع توسعه استعدادها کدام ابعاد و مولفه‌ها را مدنظر قرار دهند؟

### پیشینه نظری پژوهش

استفاده از توانمندی‌ها و پتانسیل‌های انسانی و بحث آموزش و پرورش قدمتی به بلندای تاریخ بشر دارد. در کتب آسمانی و کتب تاریخی که درخصوص دوره های پیشین نگاشته شده است در رابطه با بحث شایستگی‌ها، پرورش توانمندی‌ها، تعلیم و تربیت و سایر مواردی که به بحث مدیریت استعدادها مرتبط است، اشاراتی به صورت مستقیم و غیرمستقیم صورت گرفته است. اما شاید بتوان جدی ترین بحث مرتبط با استعداد پرورش استعدادها در فلسفه قدیم را در جمهور افلاطون دید که در آن وی، همسو با نگاه جامعه شناسانه زمانه خود و در عین حال ایده آل گرایانه به طرح بحث استعدادهای آدمی در قالب آرمانشهر خویش، پرداخت (قلی پور و افتخار، ۱۳۹۶). هر چند آموزش و تربیت انسانها قدمتی به بلندای تاریخ بشریت دارد لیکن برگزاری دوره های آموزشی و آموزش مدون افراد به زمان جنگ جهانی دوم و تربیت افسران نظامی بازمی گردد. آموزش<sup>۱</sup> و توسعه<sup>۲</sup> و توسعه سازمان<sup>۳</sup> (OD) ریشه در خاستگاه مفهوم آموزش و پرورش<sup>۴</sup> دارد. تأثیر عمده بر ظهور آموزش و توسعه در دوره پس از جنگ جهانی دوم در آمریکا، میراث سرویس<sup>۵</sup> TWI بود که در طول جنگ جهانی دوم توسعه یافت. سرویس TWI در

اصل مشارکت سراسری بین صنعت و کمیسیون نیروی انسانی جنگی ایالات متحده بود تا به سرعت تولید سخت‌افزار نظامی را افزایش دهد و میلیون‌ها کارگر جدید و سرپرست مورد نیاز برای تحول عظیم به اقتصاد دوران جنگ را آموزش دهد (T. N. Garavan et al., 2020). در طول دوره پس از جنگ، اشکال غالب آموزش، آموزش در کلاس و آموزش در حین کار بود. یکی از اولین مدل‌هایی که به طور گسترده برای طراحی آموزش پذیرفته شد، مدل توسعه سیستم‌های آموزشی (ISD) بود. آموزش فنی و حرفه‌ای نیز تأثیر قابل توجهی در توسعه رشته آموزش و توسعه داشته است. درست همانطور که کارآموزی به عنوان یک مدل ارائه آموزشی برای آموزش فنی و حرفه‌ای دوران متوسطه و پس از متوسطه تطبیق داده شد، مهارت‌های کاربردی دانشگاهی و فنی نیز به عنوان مبنایی برای برنامه‌های آموزشی ساختاریافته در حین کار عمل کرد. نظریه سرمایه انسانی (Becker, 1975, 1993) مبنایی را برای این دیدگاه فراهم کرد که آموزش به جای هزینه، سرمایه‌گذاری در کارمندان و بهره‌وری است. تحقیق در زمینه‌های یادگیری تجربی، نظریه یادگیری اجتماعی، انتقال یادگیری، تفکر سیستمی و شناخت موقعیتی زمینه آموزش را فراتر از کلاس درس و کامپیوتر گسترش داده‌اند. یادگیری از طریق مربیگری، مرشدی، شبکه‌سازی، یادگیری خودراهبر و یادگیری تجربی، همه انواع یادگیری غیررسمی در نظر گرفته می‌شوند که ساختار کمتری نسبت به آموزش کلاسی دارند، تجربیات معتبر و درک چالش‌های شغلی را به‌عنوان بافت اولیه یادگیری فراهم می‌کنند (Torraco, 2016).

موضوع توجه به لزوم پرورش استعدادها و قابلیت‌های انسانی همواره از منظر اندیشمندان در حوزه‌های مختلف جامعه بشری از جمله فلاسفه، جامعه‌شناسان و روانشناسان مورد تأکید واقع شده است. لیکن بسیاری از اندیشمندان ریشه‌های طرح "مدیریت استعداد" را به چاپ کتاب "The war for Talent" در اوایل قرن بیست و یکم نسبت می‌دهند. به عقیده نویسندگان این کتاب، "جنگ برای استعدادها" با ظهور اقتصاد دانشی شدت گرفته است. در این دیدگاه ارزشمندترین دارایی یک سازمان نه زمین و پول، بلکه کارکنان آن است. از این منظر، بیشتر از آنکه استعدادها به سازمان نیاز داشته باشند، سازمان به آنها وابسته است. آنها باور داشتند که موفقیت سازمانها در آینده نیازمند برخورداری از "ذهنیت استعداد" است بدین معنی: "باور عمیق نسبت به

اینکه داشتن استعدادهای بهتر در همه سطوح سازمان تعیین کننده عملکرد برتر شما در مقابل رقبا است" (Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, 2001)

به موازات تحولات کسب و کارها، مدل‌های مختلف مدیریت و توسعه استعدادها نظیر مدیریت استعداد استراتژیک، مدیریت استعداد جهانی، مدیریت استعداد یکپارچه، مدیریت استعداد یکپارچه و پویا مطرح شده‌اند. ضمن اینکه مدیریت استعداد در روند طرح آن تا کنون در سطوح مختلف فردی، سازمانی، ملی و جهانی و در حوزه‌های دانش متعدد مانند آموزش و پرورش، تحصیلات دانشگاهی، ورزش، هنر و موسیقی، رشته‌های علمی مثل مدیریت کارآفرینی، مدیریت پروژه، نوآوری مطرح شده است. توسعه استعدادها به عنوان جزئی تفکیک ناپذیر از مدیریت استعدادها همواره مورد توجه اندیشمندان و دست‌اندرکاران قرار گرفته است. با نقش آفرینی هر چه بیشتر فناوری اطلاعات در صحنه کسب و کارها و تحولاتی که در مشاغل و دانش، مهارت‌ها، نگرش، توانایی‌های موردنیاز کارکنان به وجود آمده است، موضوع توسعه استعدادهای منابع انسانی اهمیت روزافزونی یافته است. همانگونه که در ادبیات تحقیق مرتبط با مفهوم مدیریت استعداد نیز به کرات به عدم وضوح مفهوم استعداد و مدیریت آن و جایگاه مدیریت استعداد در اقدامات منابع انسانی اشاره شده است، در تحقیقات مربوط به توسعه استعدادها نیز تعاریف مختلفی از این فرآیند و مراحل و معماری آن ارائه شده است. یونگر، اسمالوود و اولریش (۲۰۰۷) از عبارت "توسعه دهندگان استعداد برند" برای سازمانهایی استفاده کردند که قادرند ابتکارات توسعه استعداد خود را تبدیل به منبعی برای مزیت رقابتی بکنند (Sharma & Bhatnagar, 2017, p. 521). از نظر گانیه فرآیند توسعه به طور رسمی بدین شکل تعریف می‌شود: "پیگیری سیستماتیک - در یک دوره زمانی قابل توجه و مستمر - یک برنامه ساختاریافته از فعالیت‌هایی که منجر به یک هدف تعالی خاص می‌شود، توسط استعدادهای درخشان (Gagné, 2010, p. 84)" در تعریفی دیگر، توسعه استعدادها بدین معنی است که سازمانها "استعدادهای درست را در افراد درست، در زمان مناسب، به شیوه صحیح توسعه می‌دهند تا مطمئن شوند که مخزن استعداد آنها، امکان عرضه مازاد استعدادهای مدیریتی را داراست" (Wang-Cowham, 2011: 392). توسعه استعداد فرآیندی بلندمدت و یکپارچه است که با هدف سالم نگهداشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآورانه و مبتکرانه سازمان صورت می‌گیرد.

پذیرد (Pruis, 2011) این فرآیند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه ای آینده بالا برد (فتحی و اجارگاه، نوری، ۱۳۹۵). توسعه استعداد که یکی از ابعاد مدیریت استعداد است بر برنامه ریزی و اجرای استراتژی های توسعه برای کل خزانه استعداد تأکید دارد تا اطمینان دهد که سازمان از ذخیره کافی استعداده هم در حال و هم در آینده، جهت تحقق اهداف استراتژیک خود برخوردار است. در حقیقت سازمان هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیتهای خود قرار داده و به آن توجه ویژه نمایند، می توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی تری آنها را حفظ نمایند و در نتیجه سازمان در درازمدت عملکرد بهتری خواهد داشت (Dewi, 2013). هدایتی مهدی آبادی و لی (۲۰۱۶) نیز با توجه به مولفه های مطرح در توسعه منابع انسانی، توسعه استعداد را بدین صورت تعریف می کنند "توسعه استعدادها سیستم یکپارچه مشتمل بر ارزش ها، فعالیت ها و فرآیندهاست که هدف آن ارتقای تمام افراد با قابلیت و دارای تمایل، در جهت منافع متقابل افراد و سازمان میزبان و کلیت جامعه می باشد." براین اساس توسعه استعدادها یک سیستم یکپارچه و برساخته اجتماعی است که محدود به مداخلات خاص مربوط به کار مانند آموزش نیست بلکه شامل توسعه کارراهه، توسعه سازمانی، آموزش و یادگیری فردی نیز است. منافع آن نیز هم برای کارکنان و هم برای سازمان خواهد بود.

از نظر گارواوان و همکارانش، توسعه استعداد، بر برنامه ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی های توسعه برای کل افراد مخزن استعداد متمرکز است تا امکان سازمان برای تامین استعدادهای فعلی و آتی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک تضمین نموده و اطمینان حاصل کنند که فعالیتهای توسعه همراستا با فرآیندهای مدیریت استعداد سازمانی می باشد. آنها رویکرد سازمان ها به سرمایه گذاری در توسعه استعدادها را به دو دسته تقسیم می کنند: یکی سازمان های دانش بنیان هستند که سرمایه گذاری در توسعه استعدادها را تحت عنوان سرمایه گذاری در فرصت های کسب و کار و تسهیل گری توسعه جهانی برای ورود به بازارهای در حال ظهور می دانند؛ و دسته دیگر رویکرد منبع محوری است که سرمایه گذاری در توسعه استعدادها را منبع بالقوه مزیت رقابتی می داند که می تواند منجر به دستیابی به منابع انسانی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزینی و تکرار ناشدنی شود (T. N. Garavan, Carbery, & Rock, 2012). آنها

چارچوبی را برای توسعه استعدادها ارائه دادند که دربرگیرنده ۵ بعد شناسایی استعدادها، تعیین شایستگی ها، تعیین مسئولیت افراد، تعیین سرعت توسعه و معماری توسعه استعدادها می باشد.

با توجه به تنوع باورهای مدیران منابع انسانی در رابطه با استعداد در سازمان، با در نظر گرفتن دو بعد رویکرد عمومی/اختصاصی و همچنین ذاتی/قابل توسعه و اکتسابی بودن استعداد در کارکنان، میرز و همکارانش رابطه باورهای مدیران منابع انسانی سازمانها (با توجه به دو وجه اشاره شده) و متغیرهای سازمانی مانند اندازه، اشکال مالکیت و چندملیتی بودن را سنجیده اند. براساس یافته‌های تحقیق آنها هر چهار دسته مفروضات مشتقه از دو بعد اشاره شده در میان مدیران رواج دارد و الزاماً نمی‌توان برتری یکی بر دیگری را ادعان نمود. ضمن اینکه سازمان های بزرگتر، با مالکیت بخش خصوصی و/یا چندملیتی بیشتر متمایل به استفاده از رویکرد اختصاصی ذاتی و یا اکتسابی هستند (Meyers, van Woerkom, Paauwe, & Dries, 2020).

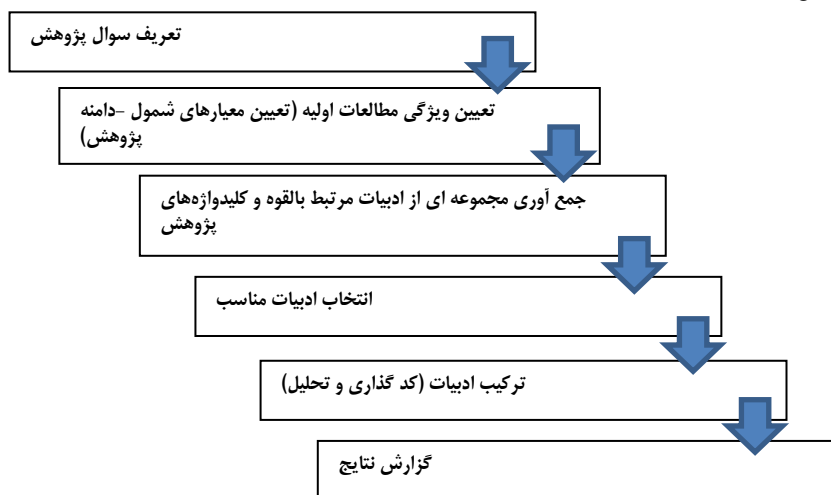
در این پژوهش سعی شده است توسعه استعدادها و نقشی که سازمان‌ها در تدوین برنامه توسعه استعدادهای منابع انسانی خود دارند از طریق مطالعه و بررسی ادبیات موجود مورد مذاقه قرار گیرد.

### روش شناسی پژوهش

برای انجام این پژوهش از روش تحقیق مرور نظامند ادبیات<sup>۷</sup> بهره گرفته شده است. مرور نظامند ادبیات می تواند با استفاده از جمع آوری و تجزیه و تحلیل دقیق و شفاف شواهد موجود در مطالعات اولیه، وضعیت یک حوزه خاصی را ترکیب نموده به سوالاتی صریح پاسخ دهد که با مطالعه فردی امکان پاسخ به آنها وجود ندارد (Tusquellas, Palau, & Santiago, 2024). مرور مبتنی بر دامنه که بر یک عنوان یا حوزه خاصی تمرکز دارد بیشترین نوع مرور ادبیات به کارگرفته شده می باشد. یکی از تاثیرگذارترین انواع مرور نظامند متمرکز بر دامنه، مرور نظامند ادبیات مبتنی بر یک چارچوب است. در این نوع، چارچوبهای مختلفی از جمله TCCM، 5W+H و IMO وجود دارند که برای هدایت مرور ادبیات استفاده می شوند (Paul, Khatri, & Kaur Duggal, 2023).

پژوهش حاضر با استفاده از مدل شش و چارچوب PRISMA 2020<sup>۸</sup> انجام شده

است که مراحل پژوهش در شکل ۱ مشاهده می شود (Paul et al., 2023; Sauer & Seuring, 2023).



شکل ۱- مراحل مرور نظام‌مند ادبیات

### تعریف سوال پژوهش

با توجه به اهمیت توجه سازمان‌ها به موضوع توسعه استعدادهای سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف سازمان و انطباق با محیط پیچیده و متغیر و دورنمای پر ابهام آتی، هدف اصلی پژوهش عبارت است از سازمان باید در تدوین برنامه توسعه استعدادهای به چه ابعاد و مولفه‌هایی بپردازد. به منظور پاسخگویی به نیازهای پژوهشی، سوال‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

۱. مقالات موجود در ادبیات در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۴ (نزدیک به یک دهه گذشته) به چه مواردی در برنامه توسعه استعدادهای منابع انسانی در سازمان پرداخته‌اند؟
۲. ابعاد و مولفه‌های برنامه توسعه استعدادهای کدامند؟
۳. در ابعاد مختلف برنامه توسعه استعدادهای از جمله تعریف استعداد، شناسایی استعدادها و توسعه آنها، چه مباحثی مطرح می‌باشند؟

### تعیین دامنه مرور ادبیات

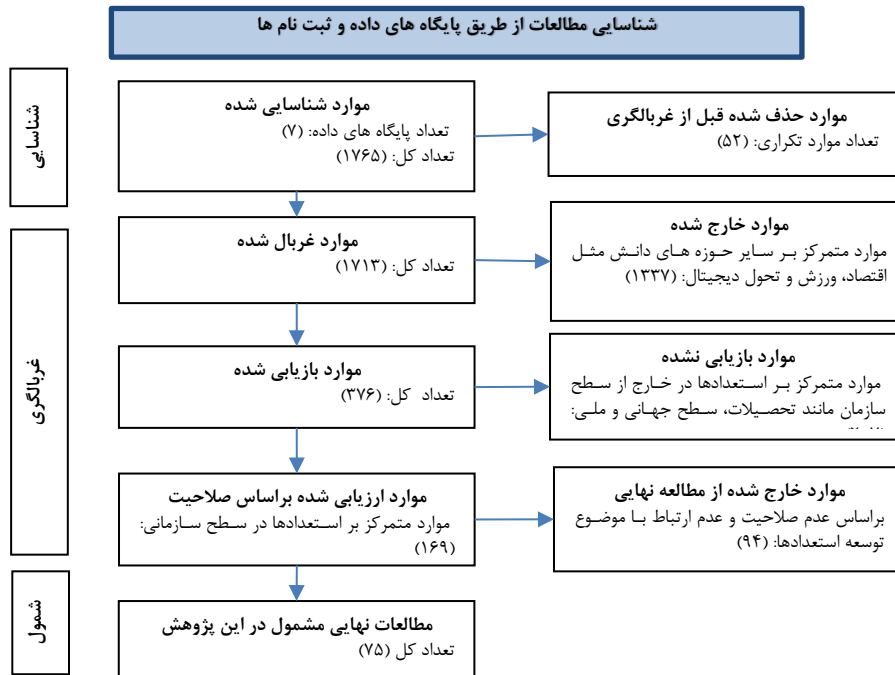
با توجه به اینکه تمرکز پژوهش حاضر بر توسعه استعدادهای سرمایه‌های انسانی در درون یک سازمان می‌باشد، کلید واژه‌های جستجو در ادبیات شامل استعداد، پتانسیل، قابلیت، مهارت، توسعه و توسعه دادن به صورت جداگانه و نیز با استفاده از عملگرهای بولن AND و OR مورد استفاده قرار گرفتند<sup>۹</sup>. پس از جمع‌آوری مقالات موجود در ادبیات در نهایت کلیدواژه‌های استعداد، توسعه استعدادها، قابلیت منابع انسانی، مدیریت استعدادها، مهارت نیروی انسانی، آموزش و توسعه، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی در تعیین مقالات مشمول در پژوهش به کار گرفته شد.

### جمع‌آوری ادبیات برای مرور

در راستای پاسخ به سوال‌های پژوهش و با استفاده از عبارات و کلیدواژه‌های انتخاب شده در تعیین دامنه پژوهش، در سال ۱۴۰۳ فرآیند جستجوی ادبیات در پایگاه‌های اطلاعات علمی الکترونیکی معتبر شامل سایسنس دایرکت، اسکوپوس، جی استور، وایلی، تیلور اند فرانسیس، سیج و امرالد<sup>۱۰</sup> صورت پذیرفت. همچنین با توجه به موضوع پژوهش، مقالات مجلات معتبر در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی در سایت سیمیگو<sup>۱۱</sup> انتخاب شده است<sup>۱۲</sup> که واجد شاخص تاثیر<sup>۱۳</sup> و کیفیت بالا می‌باشند (غالب مقالات از مجلات Q1 و تعداد محدودی مقاله نیز به دلیل ارتباط زیاد با موضوع و نتایج پژوهش از مجلات Q2 انتخاب شدند).

### انتخاب مقالات

با استفاده از واژگان کلیدی انتخاب شده برای جستجوی ادبیات در پایگاه‌های اطلاعات و مجلات علمی در مجموع بالغ بر 1772 مقاله شناسایی و بررسی شدند. مقالات جستجو شده با استفاده از فلوجارت PRISMA 2020 بررسی و غربال شدند که در نهایت ۷۵ مقاله انتخاب و در قالب ابعاد و مولفه‌های برنامه توسعه استعداد در سازمان کدگذاری گردیدند.



شکل ۲ - نمودار جریان PRISMA 2020 برای انتخاب مقالات، منبع: (Page et al., 2021)

معیارهای شمول و محرومیت<sup>۱۴</sup> در انتخاب مقالات در جدول شماره ۱ نمایش داده شده اند. هدایتی مهدی آبادی و لی در سال ۲۰۱۶ در یک مقاله مرور سیستماتیک و فراترکیب به بررسی موضوع برنامه توسعه استعدادها پرداخته بودند، از این رو، به منظور مرور ادبیات موضوع در نزدیک به یک دهه گذشته و همچنین بعد از مرور اشاره شده، بازه زمانی ۲۰۱۶ به بعد برای جستجو انتخاب شد.

#### جدول شماره ۱- تعیین معیارهای شمول یا محرومیت

معیارهای انتخاب	شمول (پذیرش)	محرومیت (عدم پذیرش)
زمان پژوهش	بازه زمانی بین سالهای ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۴	قبل از سال ۲۰۱۶
نوع مطالعه	علمی-پژوهشی بودن	علمی-پژوهشی نبودن
حوزه مطالعه	مدیریت منابع انسانی	خارج از حوزه مدیریت منابع انسانی
زبان مقاله	انگلیسی	بجز زبان انگلیسی
موضوع پژوهش	توسعه استعدادهای سرمایه انسانی	عدم تمرکز بر توسعه استعدادهای سرمایه انسانی
قابلیت استخراج داده	اشاره به ابعاد و مولفه های برنامه توسعه استعدادها در سازمان	عدم اشاره به هیچکدام از ابعاد و مولفه های برنامه توسعه استعدادها در سازمان

### یافته های پژوهش

همانطور که در بالا اشاره شد، در این پژوهش تعداد ۷۵ مقاله به منظور بررسی نهایی و کامل انتخاب شد. در این مقالات ابعاد و مولفه های مختلف برنامه توسعه استعدادها در سازمان استخراج شد. در واقع، چارچوب ارائه شده از سوی توماس گاراوان و همکاران در سال ۲۰۱۲ که تاکنون بالغ بر ۶۰۰ بار مورد استناد قرار گرفته است، به عنوان چارچوبی برای ترکیب و سازمان دهی نتایج استفاده شده است. جدول ۲ ابعاد و مولفه های شناسایی شده در مقالات موجود در ادبیات را نشان می دهد. شایان ذکر است با توجه به محدودیت در مورد تعداد منابع پژوهش، رفرنس برخی از مقالات (که مطلبی از آنها در متن مقاله ارائه نشده و فقط برای مرور نظام مند ادبیات بهره گرفته شده) در بخش منابع انتهای مقاله درج نگردیده است. در جدول ۲ در یک ستون، اطلاعات مربوط به نام محققان و سال انتشار تمام مقالات انتخابی درج شده است.

جدول ۲- نتایج مرور نظام مند ادبیات پژوهش

ابعاد برنامه	مولفه های هر کدام از ابعاد برنامه	مفاهیم هر کدام از ابعاد برنامه	محققان و سال انتشار	فراوانی
تعریف استعداد برای توسعه استعدادها	انگیزه سازمان برای مشخص کردن عدهای به عنوان استعداد	اشاره به انواع تعاریف استعداد، استعداد=مهارت، مفهوم پردازی استعداد با توجه به بافت بخش عمومی، انواع تعاریف استعداد و لزوم اتخاذ رویکرد ترکیبی	(Wiblen & McDonnell, Southwick et al., 2020), (Tyskbo, 2023), (Vardi & Collings, 2023)	۴
	رویکرد عمومی یا محدود	هر دو رویکرد، ترکیب هر دو رویکرد، رویکرد عمومی در بخش دولتی، رویکرد عمومی برای نسل جدید، استقلال سازمان های بخش عمومی در استفاده از رویکردهای مختلف، چالش های استفاده از رویکرد محدود به استعدادها، رویکرد عمومی در توسعه استعدادها به عنوان رویکرد کلیدی در مدیریت استعدادها، انواع رویکردها به استعداد	(Lai & Ishizaka, 2020), (Kravariti & Johnston, 2019), (Cross Walker, 2020b), (Fang, Chen, Zhang, Dai, & Tsai, 2020), (Aebersold et al., 2021), (Grant, Garavan, & Mackie, 2020), (T. N. Garavan, Morley, Cross, Carbery, & Darcy, 2021), (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy, & Abraham, 2023), (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019), (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016)	۱۰

ابعاد برنامه	مؤلفه های هر کدام از ابعاد برنامه	مفاهیم هر کدام از ابعاد برنامه	محققان و سال انتشار	فراوانی
	استعداد ذاتی یا اکتسابی	تنوع رویکردها ذاتی و اکتسابی و همچنین عمومی و محدود در میان مدیران منابع انسانی	(Meyers et al., 2020)	۱
	رویکرد بخش بندی شده	ایجاد خزائن چندگانه از استعدادها، نگاه جدید به استعدادها با لحاظ عامل عدم تمایل به رهبری (RTL)	(Jooss, Burbach, & Ruël, 2019), (Moraligil, Aycan, 2019), (Özbiğilgin, & Erbil, 2024)	۲
	باور سازمان به راضی نمودن و حداکثر کردن استعدادها	نقش تاثیرگذار مدیران ارشد در تحول دیجیتال و مدیریت استعدادها، نقش حمایتی مدیران صفی و پشتیبانی سازمان در توسعه استعدادها، حمایت سازمان از توسعه شایستگی دیجیتالی افراد، پارادوکس های مدیران در حمایت از توسعه استعدادها، حمایت مدیران صف و فرهنگ سازمان و ترکیب استراتژی های یادگیری در ارتقای یادگیری محیط کاری و پایداری	(Fernandez-Vidal, Antonio Perotti, Gonzalez, & Kravariti, Gasco, 2022), (Tasoulis, Scullion, & Alali, 2022), (Liu, Zeng, Papadonikolaki, Maritshane, & Chan, 2024), (Jooss, McDonnell, & Skuza, 2024), (Bratton, 2018)	۵
	شایستگی های عام	ارتقای حکمت رهبری، شایستگی های رهبری، شایستگی ارتباطات در تیم های نسل جدید، مهارت های ارتباطی فروشندگان	(E. King, Norbury, & Dirani et Rooney, 2022) al., 2020), (Vuchkovski, Zalaznik, Mitređa, & Pfajfar, 2023), (Koponen, Julkunen, & Asai, 2019)	۴
	شایستگی های فنی و تخصصی	ترکیب جدید مهارت های فنی	(Stephany & Teutloff, 2024)	۱
تمرکز بر هر دو نوع شایستگی	مهارت کار در صنعت نسل ۵ مهارت داده (مشمول بر مهارت های فنی و نرم)، ترکیب مهارت های فنی، انسانی و ادراکی، شایستگی های انسانی برای تحول دیجیتال، مهارت های نرم و فنی خریداران نوآوری های سبز	(Kolade & Owoseni, 2022), (Bennett et al., 2022), (Zirar, Ali, & Islam, 2023), (Piwosar-Sulej, Blštáková, Ližbetinová, & Zagorsek, 2024), (Picaud-Bello, Schiele, Koch, & Francillette, 2024)	۵	

ابعد برنامه	مولفه های هر کدام از ابعاد برنامه	مفاهیم هر کدام از ابعاد برنامه	محققان و سال انتشار	فراوانی
کدام نیازهای توسعه استعدادها و با مسئولیت چه کسی	اولویت با کدام نیازها (سازمانی یا فردی)	تاکید اصلی بر نیازهای سازمانی	(Thunissen & Buttiens, 2017)	۱
	تناسب سهم سازمان و خود افراد در فعالیتهای توسعه	همکاری مدیران و کارکنان برای توسعه استعدادها، تأثیر فراشایستگی خودتنظیمی جهت یادگیری مادام العمر و خودهدایتی کارراه، روش هارادا چارچوبی برای توسعه منابع انسانی خوداتکا، نقش رهبری مبتنی بر نقاط قوت و خودهدایتی افراد در استفاده از قوت‌های فردی	(Blackman, Buick, Johnson, Rooney, & Ilahee, Heslin, Keating, & 2022), Ashford, 2020), (Salvadorinho, Ferreira, & Teixeira, 2024), (van Woerkom, Bauwens, Gürbüz, & Brouwers, 2024)	۴
توسعه شتابان یا با سرعت سنتی	نیازمندی‌های استراتژیک کسب و کار	استراتژی استعداد همراستا با استراتژی کسب و کار، همراستا با قابلیت‌های پویای سازمان، رفع شکاف مهارتی برای پویایی استراتژیک	(Connell, Lemyze, & T. McGill, 2021), Garavan, Shanahan, Carbery, & Watson, 2016), (Jooss, Collings, McMackin, & Dickmann, 2024)	۳
	بازه زمانی موردنیاز برای توسعه استعدادها	توسعه چابک و سریع	(Maran et al., 2022)	۱
معماری توسعه استعدادها	نیازهای سازمان در توسعه استعدادها	تحلیل شکاف مهارتی برای تعیین نیازها	(Rikala, Braun, Järvinen, Stahre, & Hämäläinen, 2024)	۱
	اهداف کلیدی توسعه استعدادها	طراحی مداخلات توسعه جهت تحقق اهداف سازمان	(Arora & Suri, 2020)	۱
	مدل‌های شایستگی مناسب	قابلیت‌های پویا، مدل شایستگی تیم‌های آزمایشگاه نوآوری اجتماعی، مجموعه منسجم از ۱۸ شایستگی دیجیتال افراد در سازمان‌های غیرانتفاعی، مدل شایستگی مبتنی بر قابلیت‌های پویا برای کاربرد هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی	(Pennetta, Anglani, Reaiche, & Boyle, 2024), (Osorio, Cruz, Camargo, Dupont, & Peña, 2024), (Satar, Alarifi, & Alhawsawi, 2024), (Deepa, Sekar, Malik, Kumar, & Attri, 2024)	۴

فراوانی	محققان و سال انتشار	مفاهیم هر کدام از ابعاد برنامه	مؤلفه های هر کدام از ابعاد برنامه	ابعاد برنامه
۴	(Maduforo, Scott, & Scott, Asplund, 2020), 2024), (Anderson, Ahmad, & Chang, 2024), (Ranasinghe, Grosse, Glock, & Jaber, 2024)	ترکیب فعالیت‌های آموزشی برای توسعه رهبران، مدیریت و توسعه استعدادها متفاوت برای مشاغل حرفه ای مانند اساتید، یادگیری از طریق مطالعه موردی برای رهبران امنیت سایبری، آموزش کارکنان با سن بالاتر	ترکیب فعالیت‌های آموزشی مناسب برای گروه های مختلف استعدادها	
۲	(Smirnova, Reitzig, & Hedayati Alexy, 2022) Mehdiabadi & Li, 2016)	رابطه یادگیری با انگیزش استعدادها، رابطه توسعه استعداد با جذب و نگهداشت استعدادها	ارتباط توسعه استعدادها با سایر کارکردهای مدیریت استعدادها	
۳	(Oh & Johnston, 2023), (Longo, Padovano, De Felice, Petrillo, & Elbasheer, 2023), (Keane, 2022)	آموزش انتخابی براساس نوع استعداد و مرحله کارراهه فردی، آموزش تجویزی: زمان بندی مناسب آموزش براساس مشاغل و در زمان نیاز، آموزش‌های تخصصی برای تربیت مدیران پروژه	سفارشی سازی راهبردهای توسعه استعدادها	
۱	(Allal-Chérif & Bidan, 2017)	دسترسی عموم به دوره های آموزشی رایگان و بازی های جدید	دسترسی به موقع و آسان به یادگیری خودآموخته	
۴	(Wang & (Torraco, 2016) Shibayama, 2022), (Ahadi & Jacobs, 2017), (Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024)	انواع روشهای رسمی و غیر رسمی آموزش و یادگیری، منتورینگ، آموزش حین کار ساختاریافته، ارتقای توانایی، انگیزه و فرصت منابع انسانی برای ارتقای عملکرد نوآورانه	ترکیب مناسبی از طرح‌های توسعه استعدادها برای تحقق اهداف برنامه	
سایر موارد				
۳	(Rezaei & Beyerlein, Jayaraman, Talib, 2018) & Khan, 2018), (Hassenfeldt, Jacques, & Baggili, 2020)	بررسی نتایج برنامه توسعه در دو سطح فردی و سازمانی، لزوم بررسی نتایج توسعه و ارائه بازخورد به استعدادها، ارزیابی کفایت یادگیری دوره‌های آموزشی	بررسی نتایج برنامه توسعه	مرور نتایج و وضعیت استعدادها

ابعاد برنامه	مولفه های هر کدام از ابعاد برنامه	مفاهیم هر کدام از ابعاد برنامه	محققان و سال انتشار	فراوانی
	مرور وضعیت استعدادها	مرور وضعیت استعدادهای خزانها	(Griffith, Baur, & Buckley, 2019)	۱
نقش فناوری در توسعه استعدادها	تحلیل استعدادها و منابع انسانی	پروفایل مهارت کارکنان، کاربرد هوش مصنوعی در تحلیل استعدادها، شناسایی استعدادها در اقتصاد دیجیتال، استفاده متفاوت از فناوری مدیریت استعدادها در سازمان، تاکید بر منافع استفاده از سیستم‌ها و خدمات تحلیل نیروی انسانی و استعدادها برای کارفرمایان و تغییر نقش واحد HR به یک الزام استراتژیک سازمانی و همچنین توجه به مسائل اخلاقی، سنجش توانایی شناختی افراد با استفاده از بازی‌های کامپوتری	(Fareri, Apreda, Mulas, & Tusquellas Alonso, 2023), (Meijerink, Fisher, McDonnell, & Wible, 2024), (Wible & Marler, 2021), (Tursunbayeva, Di Lauro, & Pagliari, 2018), (Ohlms, Melchers, & Kanning, 2024)	6
	فناوری‌های آموزشی و یادگیری	استفاده بهینه از چت‌جی‌پی‌تی، استفاده از BGS در توسعه استعدادها، بازی‌های کامپوتری در آموزش مدیریت پروژه، مرشدی آنلاین برای استعدادها	(Retkowsky, Hafermalz, & del Val Huysman, 2024), Núñez, de Lucas Ancillo, Gavriła Gavriła, & Gómez Gandía, 2024), (Tumpa, Ahmad, Naeni, & Kujala, 2024), (Ziegler, Debatin, & Heilemann, 2019)	۴

### تعریف استعدادها برای شمول در برنامه توسعه استعداد

روشهای متعددی وجود دارد که سازمان‌ها و ذینفعان می‌توانند در مورد استعدادها بحث کنند. رویکردها و مضامین عمده در مورد تعریف استعداد، در ادبیات موجود عبارتند از: افراد، مهارتها و قابلیت‌ها، نقش‌ها و پست‌های حیاتی و همچنین رویکرد عمومی که در آن هرکس استعدادی دارد (ویبلن و مک دانل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۲۰). ساتویک و همکاران<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۳) معتقدند علیرغم رواج استفاده از واژه "استعداد" ابهام قابل توجهی

در مورد معنای واقعی و دقیق این کلمه وجود دارد. در مقایسه با استعداد کلمه مهارت<sup>۱۷</sup> تغییرات ریشه شناختی کمتری دارد. در دیکشنری انگلیسی آکسفورد مهارت عبارت است "از توانایی انجام یک کارکرد، که به واسطه تمرین، کسب شده یا آموخته می شود". علیرغم تفاوت در تفسیر هستی شناختی "استعداد" - که برخی آن را آموخته و برخی ذاتی می دانند - به نظر می رسد در رابطه با "مهارت" (توانایی آموخته شده) درک یکسان تری وجود دارد و مشوق "ذهنیت رشد" در افراد است.

میرز و همکارانش (۲۰۲۰) دریافتند که هر چهار دسته مفروضات مشتقه از دو بعد ذاتی-اکتسابی و عمومی-محدود در میان مدیران رواج دارد و الزاماً نمی توان برتری یکی بر دیگری را اذعان نمود. ضمن اینکه سازمان‌های بزرگ‌تر، با مالکیت بخش خصوصی و/یا چندملیتی بیشتر متمایل به استفاده از رویکرد محدود ذاتی و یا اکتسابی هستند. در فرآیند مدیریت استعداد فارغ از رویکرد عمومی یا اختصاصی اتخاذ شده، به منظور اختصاص منابع سازمانی در جهت ارتقای انگیزه کاری، تعهد سازمانی و عملکرد، یک سلسله اقدامات صورت می پذیرد. استفاده از تکنیک‌هایی مانند AHP که از رتبه بندی کنندگان می خواهد به مقایسه میان دو گزینه در یک زمان بپردازند، منجر به کاهش جانبداری های بالقوه در مرحله ارزیابی می شود. استفاده از روش های تصمیم گیری چندمعیاری سازمان را قادر می سازد تا استعدادها را با صحت بیشتری انتخاب نماید. شفافیت و اجماع نظر در فرآیند انتخاب استعدادها، مهمترین ویژگی های فرآیند مدیریت استعداد با رویکرد محدود می باشند (لای و ایشیزاکا، ۲۰۱۹). تنوع و راه‌های مفهوم‌سازی استعداد با استفاده از دو دسته مفهوم‌سازی تحلیل و نظریه‌پردازی می‌شود: مفهوم‌سازی های غیرزمینه‌ای، که کلی هستند و به شیوه‌های رسمی مرتبط هستند (یعنی استعداد به عنوان رهبران آینده و استعداد به عنوان یک تعهد کلی و تمایل به حرکت رو به جلو)، و مفهوم‌سازی های زمینه‌ای، که خاص و مرتبط با مفروضات غیررسمی هستند (یعنی استعدادها به عنوان انسان‌های سخت کوش و متخصص، استعداد به عنوان چابکی و سازگاری فردی، استعدادها به‌عنوان آگاهی از خدمات عمومی). مدیران منابع انسانی در چارچوب بخش دولتی عمدتاً رویکردی عمومی به استعداد دارند که نشان دهنده اتکا به ارزش‌های برابری طلبانه در سازمان‌های بخش عمومی است ضمن اینکه مبتنی بر الزامات و توانایی های ارائه و حفظ خدمات عمومی با

کیفیت بالا به شهروندان است. استعداد به عنوان آگاهی از خدمات عمومی بدین معنی است که استعداد فقط کسی نمی باشد که بتواند غیرقابل پبیینی ها را مدیریت کند، بلکه کسی است که ارزش ها و نگرش درست را نیز داشته باشد (تیسکبو<sup>۱۸</sup>، ۲۰۲۳). هرچند به نظر می رسد که رویکرد عمومی مدیریت استعداد به دلیل یکپارچه کردن همه کارکنان در راستای تحقق اهداف خیر عمومی، بیشتر با بخش عمومی همخوانی دارد. لیکن شواهد نشان می دهند که بخش عمومی از ترکیب هر دو رویکرد بهره می گیرند. به طور مثال حکومت مالزی برای دانشجویان فارغ از پیشینه آنها، فرصتهای مطالعاتی فراهم می کند. لیکن برای استخدام در بخش عمومی، برخورداری از عملکرد دانشگاهی و تحصیلات برتر معیار مهمی می باشد. اداره حسابرسی ملی انگلیس<sup>۱۹</sup>، از یک سو، بر مدیران سطوح پایین که دارای قابلیت بیشتر جهت کسب منافع برای سازمان هستند سرمایه گذاری متفاوتی انجام می دهد. از سوی دیگر با رویکرد عمومی برای همه کارکنان فرصتهای توسعه مانند مرشدی فراهم می کند (راواریتی و جانستون، ۲۰۱۹). ضمن اینکه به دلیل تناقض منطق نهادی در سازمان های مختلف بخش عمومی، مدیران منابع انسانی در اجرای مداخلات مدیریت و توسعه استعداد با چالش مواجه می شوند که می توان با تعیین الزامات حداقلی فعالیت های مشترک مدیریت استعداد و ایجاد استقلال حرفه ای سازمان ها به این مسئله فائق آمد (گرت، گاروان، مکی، ۲۰۲۰) یک استراتژی استعداد عمومی هرگز نمی تواند مبنایی برای رویکرد استعدادی باشد که به طور خاص برای استراتژی منحصر به فرد یک سازمان خاص طراحی شده است. چنین رویکرد استراتژیک مدیریت استعداد نیازمند منابع انسانی برای انجام دو وظیفه اساسی است: الف) قابلیت های استراتژیک مورد نیاز یک سازمان را به موقعیت ها یا نقش های حیاتی تبدیل کند که تأثیر نامتناسبی بر دستیابی به اهداف استراتژیک دارد. ب) اطمینان حاصل کنید که چنین موقعیت ها یا نقش هایی توسط بهترین افراد اشغال می شوند تا استعداد های برتر را قادر به ایجاد تفاوت استراتژیک کنند. از طرفی، آموزش و توسعه عمومی برای متصدیان پست های A برای ایجاد تفاوت استراتژیک، کافی نیست. لیکن از آنجا که شکوفایی و رشد همه افراد سازمان اهمیت دارد، توسعه استعداد استراتژیک یک انتخاب تکمیلی برای مدیریت استعداد موجود است - نه جایگزین آن. جوز، بورباخ و روئل مشابه نظر (Tansley and Tietze (2013)، خزانه استعداد<sup>۲۰</sup> را به عنوان

مجموعه ای از کارمندان با مجموعه ای از ویژگی های خاص مشخص شده توسط شرکت، تعریف می کنند. اثربخشی TP ها، یعنی توانایی ایجاد و اطمینان از وسعت و عمق کافی استعداد در خزائن استعدادها، نگرانی اصلی سازمان هاست. سازمان ها باید استراتژی و چارچوبی ایجاد کنند که مراحل مختلف فرآیند شناسایی استعداد و ابزارهای مربوطه در هر مرحله از فرآیند را مشخص کند.

مدیران ارشد امروزه نقش بسیار تاثیر گذاری در تحول دیجیتال و مدیریت استعداد منتج از آن دارند. از مهمترین نقش های مدیران ارشد در این تحول، می توان به ارتقای پیچیدگی استعداد (مدیریت تقاضای نیروی کار جدید برای استقلال، هدفمند بودن، انعطاف، اطمینان از وجد استعدادهایی که برای تحول دیجیتال نیاز است، ادغام و تقویت تیم های متنوع و عمق بخشیدن به خزانه استعدادها) و اولویت بخشی به یادگیری (تبدیل آموزش به اولویت استراتژیک و تعهد به یادگیری مادام العمر) اشاره نمود (فرناندز-ویدال و همکاران، ۲۰۲۲) با تکیه بر تئوری حمایت سازمانی (OST) و ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM)، راواریتی و همکاران (۲۰۲۲) نقش حمایتی مدیران صفی برای توسعه<sup>۲۱</sup> (LMSD) و پشتیبانی سازمانی برای توسعه<sup>۲۲</sup> (OSD) را به عنوان مکانیزم هایی که از طریق آن اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد استعداد فردی تأثیر می گذارد، سنجیدند. نتایج نشان داد که حمایت مدیران صفی از توسعه استعدادها میانجی کامل رابطه بین اقدامات TM و هر یک از شاخص های عملکرد استعداد فردی، به استثنای عملکرد وظیفه ای، است. مدیران میانی علیرغم نقش مهمی که در شناسایی و توسعه استعدادها دارند، در این زمینه با دو نوع پارادوکس مواجهند: پارادوکس کوتاه مدت-بلندمدت و پارادوکس وظیفه ای-سازمانی. بروز این پارادوکس ها و تنش ناشی از آن بر میزان حمایت این سطح از مدیران از توسعه استعدادها تاثیر گذار بوده و در اغلب موارد منجر به پاسخ های تدافعی (سرکوب، مخالفت و یا منفک کردن) می شود (جوز، مک دانل و اسکوزا، ۲۰۲۴). پشتیبانی از استعدادها سازمانی و تعیین الزامات دقیق شایستگی دیجیتال به طور قابل توجهی بر توسعه شایستگی دیجیتال شخصی تأثیر می گذارد. به ویژه رشد و توسعه استعدادها نقش مهم تری نسبت به جذب استعدادها دارد. به ویژه حفظ استعدادها موجود در حمایت از مدیریت استعداد در سطح سازمان ایفا می کنند. علاوه بر این، شایستگی دیجیتالی فردی و تعریف دقیق برنامه های کاربردی

دیجیتال در عملکردهای مدیریت پروژه، عملکرد افراد را در مدیریت پروژه به شدت افزایش می دهد (لیو و همکاران، ۲۰۲۴).

### تمرکز بر نوع شایستگی های استعدادها

مفهوم شایستگی اولین بار توسط دیوید مک کلند<sup>۲۳</sup> (۱۹۷۳) مطرح شد. در بحث از شایستگی های سرمایه های انسانی همواره دو دسته کلی از شایستگی مدنظر بوده است. دسته اول به شایستگی های عمومی مانند رهبری، ارتباطات، تفکر تحلیلی اشاره دارند. دسته دوم، شایستگی هایی هستند که بعد فنی و تخصصی آنها مدنظر می باشد مانند مهارت نوشتن، توسعه نرم افزار، بازاریابی. در مطالعات توسعه استعداد سرمایه های انسانی گاه بر یکی از ابعاد شایستگی و گاه بر توسعه هر دو بعد شایستگی تاکید شده است. موضوع رهبری به عنوان یکی از شایستگی های عمومی منابع انسانی مورد توجه مطالعات زیادی قرار گرفته است. هرچند ریشه های مفهوم خردمندی به اندیشه های ارسطو از حکمت عملی برمی گردد، لیکن امروزه به حوزه های نوروساینس، روانشناسی و مطالعات هوشیاری وارد شده است. اما آنچه در سازمان اهمیت دارد کاربرد آن نه در سطح روانشناختی که بلکه در سطح اجتماعی و در فرآیندهایی مانند رهبری است. این شایستگی می تواند با استفاده از فعالیت بهسازی مربی گری ارتقا یابد (کینگ، نوربری و رونی، ۲۰۲۲).

تغییرات فناوری به طرق مختلف بر کار و آینده منابع انسانی در سازمان تاثیر گذار بوده و خواهد بود. ظهور فناوری های نوین به موازات تاثیر در ماهیت مشاغل بر مهارت های مورد نیاز نیروی انسانی نیز اثر دارد. این فناوری ها از یک سوی در مشاغل روتین که ماهیتی تکراری دارند جایگزین نیروی انسانی شده و از سوی دیگر، بر اهمیت مشاغلی که غیر تکراری بوده و نیازمند خلاقیت و نوآوری می باشند و مهارتهای شناختی نیاز دارند، افزوده است. ضمن اینکه حتی در این مشاغل نیز فناوری در کنار قابلیت های انسانی قرار گرفته که همین امر خود وجود مهارت هایی را در استعداد های سازمانی برجسته کرده است. مهارت هایی مانند توانایی های شناختی، عاطفی، هوش اجتماعی و مهارت های ارتباطی. مهارت های نرم جزو ضروریات و الزامات نیروی انسانی آینده خواهد بود زیرا این مهارت ها عاملی تمایز انسانها از ماشین ها خواهند بود (کولاد و اوسنی،

۲۰۲۲). هوش مصنوعی (AI) در محل کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارایی عملیاتی را افزایش دهند، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تر را امکان‌پذیر کنند و محصولات و خدمات را نوآوری کنند. همزیستی هوش مصنوعی و کارکنان نیازمند مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی است (زیرار، علی و ایسلام، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، مهارت داده که از سوی دولت انگلیس (۲۰۲۱) به عنوان مهارت جمع‌آوری، تفسیر و ارتباط داده‌ها می‌داند، در واقع نیازمند هر دو نوع مهارت‌های فنی لازم برای کار و تحلیل داده و همچنین مهارت‌های نرم‌تر به منظور درک داده‌ها و دلالت‌های آن و بیان یافته‌ها برای مجموعه‌ای از مخاطبان می‌باشد (بنت و همکاران، ۲۰۲۲). هرچند مهارت‌های تخصصی زیادی برای مشاغل آینده مطرح شده‌اند، اما همه آنها به یک میزان ارزش‌آفرین نیستند. استفانی و تئوتلف (۲۰۲۴) بر هفت دسته از مهارت مشاغل اشاره دارند که می‌تواند برای صنعت نسل آینده مفید باشد که بهتر است مورد توجه کارکنان و خط‌مشی‌گذاران قرار گیرد. این هفت مهارت عبارتند از: مالی و قانونی، نرم افزار و فناوری، بازاریابی، طراحی، تهیه فیلم و صوت، نوشتن و اداره کردن<sup>۲۴</sup>.

### کدام نیازهای توسعه استعدادها و با مسئولیت چه کسی

در سال ۲۰۱۲، دولت فلاندی دستورالعمل مدیریت استعدادی را تدوین کرد که منعکس‌کننده دیدگاه دولت مرکزی بود. در این سند "استعداد ترکیبی از انجام یک کار خوب و انجام کاری است که دوست دارید انجام دهید ... برای شکوفایی استعداد، بستر مناسب، حمایت و تناسب درست با اهداف فردی، اجتماعی و سازمانی ضروری است. در این زمینه دولت فلاندی باید نمونه خوبی برای سایر سازمان‌ها باشد. (Overheid & Het, 2012, p. 9) هرچند اهداف سازمانی و بهزیستی افراد در سند مورد توجه قرار گرفته است؛ لیکن به نظر می‌رسد اهداف استراتژیک سازمانی (مثل انعطاف‌پذیری، کارایی و قابلیت استخدام در سازمان) غالب بوده و رفاه کارکنان (رضایت، مشارکت، اشتغال‌پذیری) به عنوان گامی برای دستیابی به این امر در نظر گرفته می‌شود. (تونیسان و بوتینس، ۲۰۱۷).

علیرغم رواج توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، لیکن نگرانی‌هایی در مورد حمایت آنها از یادگیری و کسب مهارت در راستای ارتقای عملکرد فردی و سازمانی مطرح است

(گاراوان و همکاران، ۲۰۱۹). برخی براین باورند که دغدغه یادشده به دلیل آن است که متخصصان توسعه منابع انسانی، مدیران صفی، مدیران ارشد و کارکنان سازمان در کنار یکدیگر و در هماهنگی و همکاری با هم برای بهینه سازی یادگیری در درون یک سیستم سازمانی فعالیت نمی کنند (بلکمن و همکاران، ۲۰۲۲). لازم است متخصصان مدیریت منابع انسانی، درک و پرداختن به ظهور کارراهه متغیر در میان کارکنان ماهر را در اولویت قرار دهند. این امر مستلزم شناخت ویژگی های منحصر به فرد نگرش های کارراهه ارزش محور و خودراهبر است. نگرش کارراهه متغیر<sup>۲۵</sup> معمولاً به عنوان یک رویکرد مدرن برای مشاغل شناخته می شود که بر اقدامات خودراهبر برای افزایش سازگاری، رقابت پذیری و اشتغال پذیری، به جای مفاهیم سنتی بالا رفتن در سلسله مراتب سازمانی یا جستجوی امنیت شغلی تأکید دارد. این متخصصان باید از کارکنان در به عهده گرفتن مسئولیت های مدیریت مسیر حرفه ای خود با تقویت اعتماد به نفس و تأکید بر عزم فردی در مدیریت شغلی، حمایت کنند. در این راستا روش هارادا (Harada Method) با ارتقای نگرش کارراهه متغیر همسو است، زیرا اتکا به خود برای خود هدایتی یکی از اصول اساسی آن است. همچنین یکی از جنبه های کلیدی اصول ناب، با تمرکز بر رشد فردی، نشان دادن استقلال کافی و در عین حال همراه با برخی نظارت ها برای تسهیل خود مدیریتی شغل و توسعه شخصی در یک سازمان است. سالوادورینو، فریرا و تیکسیرا (۲۰۲۴) چارچوبی مبتنی بر فناوری با نام The Talent Management lift توسعه داده اند که از روش هارادا با هدف اجرای فرآیند سازمانی توسعه افراد، الهام گرفته شده از نگرش کارراهه متغیر و استراتژی حفظ شغل استفاده می کند. در کنار اقدامات دست اندرکاران منابع انسانی، رهبری مبتنی بر نقاط قوت افراد نیز به واسطه فراهم کردن فرصت های به کارگیری قوت ها تاثیر مستقیمی در عملکرد و اشتیاق کاری افراد دارد. این موضوع به ویژه برای تسهیل استفاده از نقاط قوت و تناسب شغل و شاغل (PJ) در کارکنانی که تمایل کمی به فعال بودن دارند و/یا سطح بالایی از خودمختاری در شغل خود ندارند، مهم است. هر چند استقلال کاری و شخصیت پیش فعال استعدادها می تواند جایگزین عدم وجود رهبری مبتنی بر نقاط قوت شود (وان ورکام و همکاران، ۲۰۲۴).

### توسعه سریع یا تدریجی

شرکت‌های بزرگ موفق و پایدار به میزان زیادی بر بازآموزی مهارت‌ها و ارتقای مهارت استعداد‌های خود همراستا با استراتژی‌های کسب و کار خود سرمایه گذاری می نمایند (کانل، لمیز و مک گیل، ۲۰۲۱). تطبیق مهارت‌ها، فرآیندی است که طی آن مجموعه مهارت‌های افراد به صورت پویا با نیازهای مهارتی سازمان همسو می شود. علاوه بر این، می توان بین دو مکانیسم اصلی تمایز قائل شد: تطابق مهارت‌های اولیه از طریق بازار کار خارجی صورت می گیرد که به جذب نیروی انسانی براساس توجه به مهارت اشاره دارد، در حالی که تطبیق مهارت‌های پویا از طریق بازار کار داخلی و توسعه استعداد‌های درون سازمان صورت می گیرد. این امر شامل گفتگو با مدیران استخدام و صف برای درک مجموعه مهارت‌های کلیدی برای یک نقش و انطباق شرح شغل سنتی با تمرکز فزاینده بر مهارت‌ها به جای تجربه و صلاحیت است. برخی به اهمیت پیوند مهارت‌ها با اهداف کلیدی کسب و کار در یک زمینه خاص به جای استفاده از شرح‌های شغلی عمومی اشاره می کنند (جوز و همکاران، ۲۰۲۳). گشودگی نسبت به تجربیات جدید و چابکی ویژگی‌های مهم شخصیتی در محیط‌های کاری مدرن هستند. با گسترش تدریجی استفاده از فناوری اطلاعات از ابتدای قرن حاضر، تغییرات در محیط سازمان‌ها هم عمدتاً به روش تدریجی رخ می داد. لیکن افزایش شتاب تغییرات محیطی و فرآیند دیجیتال شدن که فناوری‌های کاملاً جدید را به سازمان وارد کرده است، نیاز به نیروی کاری چابک را صدچندان کرده است. افرادی که بتوانند شایستگی‌های دیجیتال را به سرعت کسب کرده، با فناوری درگیر شده و مشکلات به وجود آمده را حل کنند (ماران و همکاران، ۲۰۲۲).

### معماری توسعه استعدادها

برای توسعه منابع انسانی در سازمان، آموزش به یک گزینه ضروری برای مدیران تبدیل می شود. با توجه به چالش‌هایی که شیوع ویروس کووید ۱۹ پیش روی سازمان‌ها -چه در بخش دولتی و چه بخش خصوصی- در کل جهان داشته، آرورا و سوری (۲۰۲۰) مدل R-4 را برای توسعه منابع انسانی پیشنهاد داده اند. این مدل متشکل از ۴ مرحله باز-تعریف، نگاه جدید، باز-طراحی و باز-ترکیب<sup>۲۶</sup> مداخلات توسعه منابع انسانی است تا به

طرزی ماهرانه میان تحقق اهداف سازمانی، عجین شدن کارکنان و بهره‌وری، در میانه چالش‌ها و بحران‌ها و حتی بعد از آن، سازگاری ایجاد شود. درک شایستگی‌های فردی، کلیدی برای توانمندسازی عملکرد و سازگاری تیم‌ها و سازمان‌ها در شرایط به سرعت در حال تغییر است. مهارت‌ها، شایستگی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی در مطالعات پیشین کسب و کار و ادبیات کارآفرینی به جای یکدیگر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. واژه‌های قابلیت و شایستگی در همه اشکال آن (جمع و انحراف‌های مختلف) بیشتر در حوزه مدیریت به کار می‌روند، در حالی که شایستگی و مهارت بیشترین کاربرد را در حوزه کارآفرینی دارند. اخیراً با توجه به ماهیت پویا و موقتی محیط کسب و کارها، مجموعه متمایزی از توانایی‌ها تحت عنوان "قابلیت‌های پویا" مطرح شده است. این قابلیت‌ها مشابه مفهوم "چابکی" برای سازمان‌ها در شرایط شدیداً متغیر حیاتی هستند. قابلیت‌های پویا به وضوح مجموعه جدیدی از مهارت‌های نرم را نشان می‌دهند که به سازمان در تسهیل تغییرات استراتژیک کمک کرده و برای افراد به منظور کار در محیط VUCA مورد نیاز هستند (پنتا و همکاران، ۲۰۲۴). اخیراً، اصطلاح آزمایشگاه نوآوری اجتماعی<sup>۲۷</sup> برای چارچوب بندی اشکال مختلف سازمان که تیم‌ها و روش‌ها را با هدف ایجاد ابتکارات اجتماعی نوآورانه گرد هم می‌آورد، استفاده شده است. اوسوریو و همکارانش (۲۰۲۴) مدل نقش مبتنی بر شایستگی مشتمل بر ۱۴ شایستگی فردی موردنیاز برای تیم‌های آزمایشگاه SI، را با تمرکز بر ۴ نقش تسهیل‌کننده، سازنده، بینا و مدیر<sup>۲۸</sup> پیشنهاد داده‌اند. تحول دیجیتال در سازمان‌ها لزوم آماده‌سازی کارکنان را برای مواجهه با تغییرات ناشی از فناوری را اجتناب‌ناپذیر کرده است. این موضوع در مورد سازمان‌های غیرانتفاعی نیز صادق است، ستار، الاریفی و الهوساوی (۲۰۲۴) مجموعه‌ای از ۱۸ شایستگی دیجیتال را برای این نوع سازمان‌ها پیشنهاد داده‌اند. این ۱۸ شایستگی که در سه دسته کلی شایستگی‌های رهبری دیجیتال، شایستگی‌های شخصی و سازمانی و شایستگی‌های فنی قرار می‌گیرند عبارتند از: مدیریت تغییرات، برنامه‌ریزی استراتژیک دیجیتال، خطرپذیری، فرهنگ‌های رهبری، انگیزش برای یادگیری، توانایی انتقال دانش، مهارت‌های میان‌فرهنگی، مهارت‌های زبان، تفکر میان‌رشته‌ای، شایستگی تعهد، مهارت‌های شبکه‌سازی، حل مسئله، توانایی کار در یک تیم، درک فرآیندی و تفکر سیستمی، شایستگی فناوری، مهارت‌های اطلاعات، ارتباطات و

فناوری (ICT)، علم داده و مهارت‌های تحلیلی و همچنین بازاریابی آنلاین. در این میان، حرفه مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها نیز می‌بایست متناسب با همین محیط پویا و پیچیده و مبهم باشد. رویکرد منبع محور به منابع انسانی برای محیط‌های با ثبات مناسب است، درحالی‌که دیدگاه قابلیت‌های پویا تناسب بیشتری با کسب و کارهای کنونی دارد. می‌توان شایستگی مدیران منابع انسانی را در بکارگیری هوش مصنوعی در سه دسته کلی قابلیت‌های شناختی مدیریتی (تصمیم‌گیری اخلاقی، تفکر طراحی، اعتبارسنجی ابزارهای هوش مصنوعی برای انجام وظایف منابع انسانی)، سرمایه انسانی مدیریتی (تخصص فنی، مهارت‌های رهبری، قابلیت پیکربندی نهادی، مهارت‌های آموزش، چابکی، مهارت‌های طراحی مشاغل) و سرمایه اجتماعی مدیریتی (توانایی تامین و به کارگیری فناوری‌های هوش مصنوعی، حفظ عدالت اجتماعی، ارتقای تجربه کارکنان، مهارت‌های منتورینگ و مهارت‌های همکاری) دسته بندی کرد (دیپا و همکاران، ۲۰۲۴).

برای تحلیل شکاف مهارتی لازم است این اقدامات بعمل آید: (۱) ایجاد چارچوب مهارتی برای زمینه ای که مطالعه در آن انجام می‌شود. (۲) از چارچوب برای طراحی یک یا دو نظرسنجی مختلف استفاده کنید تا الف) از کارفرمایان در مورد عملکرد کارکنان در مورد هر مهارت، اهمیت آنها برای شرکت، و/یا نیاز به مهارت‌های خاص بپرسید، و/یا ب) از کارکنان در مورد همسویی آنها با چارچوب مهارت بپرسید، و در نهایت، (۳) تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، شناسایی توسعه مهارت، استخدام و فرمول بندی نیازها، آموزش و توسعه. مطالعاتی که از این رویکرد استفاده کردند، پتانسیل جزئی یا منصفانه برای برجسته کردن شکاف مهارت واقعی بسته به اینکه آیا دیدگاه‌های مختلف لحاظ می‌شوند، از خود نشان داده‌اند. عمدتاً برای شناسایی از روش پیمایش استفاده می‌شود. اما از آنجایی که شکاف مهارتی یک پدیده چندوجهی است از این رو، روش‌های چندوجهی شامل حالت‌ها و/یا روش‌های جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های متعدد می‌توانند درک جامع‌تری از این پدیده چند وجهی ارائه دهند. به عنوان مثال، در حرفه‌هایی که بینایی محور هستند، جایی که توجه بصری و تشخیص الگو برای تصمیم‌گیری حیاتی است، فناوری ردیابی چشم می‌تواند شاخص‌های بهتری از شکاف‌های مهارتی ارائه دهد و تصویر بهتری نسبت به داده‌های پرسشنامه ایجاد کند (ریکالا و همکاران، ۲۰۲۴).

در ادبیات مدیریت استعداد، متاثر از نظریات مبادله اجتماعی و قرارداد روانشناختی، این فرض پذیرفته شده است که شناسایی به عنوان یک استعداد منجر به الزامات احساسی در افراد شده و باعث خواهد شد که آن‌ها بیشترین استفاده را از پتانسیل خود کرده و عملکرد بالاتری از خود بروز دهند. لیکن این امر در محیط‌هایی که افراد در مشاغل حرفه ای مانند اساتید فعالیت می کنند، این فرض قوت ندارد (اشپلاند، ۲۰۲۰). برای توسعه رهبران به ویژه برای موسسات تحصیلی، می توان از ترکیبی از مداخلات توسعه و بهسازی منابع انسانی اعم از آموزش‌های اولیه رهبری برای همه، تفویض اختیار، منتورینگ، مربی‌گری، اجازه تدریس دادن، مشاوره دادن، جلسات توسعه رهبری، یادگیری شخصی، فلوشیپ رهبری و آموزش رهبری استفاده نمود (مادوفورو، اسکات و اسکات، ۲۰۲۴).

یک برنامه مداخله برای توسعه استعدادها در تمام شرکت‌ها و یا برای تمام ترجیحات استراتژیک مناسب نیستند. اوه و جانستون (۲۰۲۳) به یادگیری انتخابی استعدادهای بخش فروش اشاره دارند. آموزش انتخابی (ST) بر اساس نوع فروشنده و انتخاب مداخله توسعه، بدین معنی است که نوع فروشنده ممکن است براساس انتخاب انواع مداخله توسعه استراتژیک استعدادهای شرکت تعیین شود. مدیران برای تعیین ST های نیروی فروش خود، باید امکانات مداخله و فعالیت‌های بهسازی در دسترس خود را ارزیابی و همچنین مراحل چرخه زندگی کاری تک تک فروشندگان فردی را تعیین کنند تا بتوانند مداخلات توسعه ای متناسب با هر مرحله خاص را برای اطمینان از توسعه موفق نیروی فروش ارائه دهند. متعاقباً، ارزشیابی آموزش انتخابی باید در سطح شرکت محاسبه شود تا مداخلات بهینه مشخص شوند. با وجود همزیستی افراد با فناوری در محیط کار، مشاغلی با ماهیت کارهای غیرتکراری، نیاز به افراد با مهارت بالا و از قبل آموزش دیده دارند. اما سوال اینجاست که چگونه می توان به جای آماده کردن کارکنان برای مجموعه گسترده ای از سناریوها که حتی برخی بسیار بعید هستند، برای آنچه دقیقاً در پیش است آموزش داد؟ در پاسخ به ایت پرسش، لانگو و همکارانش (۲۰۲۳) پیشنهاداتی را ارائه داده‌اند: (۱) استراتژی آموزش حین کار ساختاریافته برای کارهای غیرتکراری، به نام «آموزش در حال حرکت» یا «آموزش تجویزی»<sup>۲۹</sup>، که بر اساس آن یک ماژول تجزیه و تحلیل تجویزی، جلسات آموزشی را نه مدت‌ها قبل از

عملکرد واقعی بلکه فقط در صورت نیاز و در زمان لازم برنامه ریزی می کند. (۲) ایجاد سیستم آموزشی مبتنی بر بازی که در آن صحنه‌های مجازی و بافت یک سایت صنعتی به لطف داده‌ها و مدل‌های دیجیتالی به طور واقعی بازسازی می‌شوند. (۳) استفاده از نقشه‌های شناختی فازی مبتنی بر تکامل (E-FCM) برای استخراج دانش رویه‌ای ضمنی کارکنان و برای مقایسه مدل‌های ذهنی کارکنان باتجربه و کم سابقه برای ارزیابی باورهای غلط یا نقص‌های احتمالی در فرآیند تصمیم‌گیری آنها. آموزش حین کار ساختاریافته (S-OJT) اساساً به ارائه آموزش‌های نظام‌مند در محیط کار اشاره دارد، نه آموزش در یک کلاس درس یا سایر محیط‌های خارج از کار. پیشایندهای آموزش حین خدمت نظام‌مند عبارتند از ویژگی‌های برنامه‌های S-OJT، مربیان و کارآموزان، یادگیری عاقدانه، مدیریت و فرآیند پشتیبانی آموزش‌دهندگان، و ثبات و مسئولیت‌پذیری. طراحی، اجرا و تحویل آموزش و همچنین ارزیابی، مولفه‌های مهم این فرآیند هستند. نهایتاً، دو نتیجه اصلی آن نیز شامل عملکرد و کیفیت، اثربخشی و نتایج مالی است (احدی و جاکوبز، ۲۰۱۷). یکی دیگر از مسائل مطرح در آموزش و یادگیری کارکنان، آموزش کارکنان باسن بالاتر و آموزش‌های متناسب میان نسلی است. رویکردهای یادگیری موثر برای کارکنان با سن بالاتر در برگیرنده حفظ تعادل بین تصدیق چالش‌های شناختی و فیزیکی و استفاده از تجربه غنی آنهاست. ترکیبی از فرصت‌های یادگیری رسمی، غیررسمی و خصوصی نقش مهمی در حفظ بهره‌وری ایفا می‌کند. عوامل مؤثر بر یادگیری کارکنان با سن بالاتر را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی. رانا سینگه و همکارانش (۲۰۲۴) به منظور ارتقای یادگیری نسل‌های مختلف کارکنان، دیدگاه سیستم اجتماعی و فنی مشتمل بر هفت مرحله را پیشنهاد کرده‌اند: (۱) تجزیه و تحلیل مؤلفه اجتماعی، (۲) تجزیه و تحلیل مؤلفه فنی، (۲) شناسایی نیازهای یادگیری و آموزشی، (۳) طراحی استراتژی‌های یادگیری فراگیر سن، (۴) تسهیل انتقال دانش و همکاری، (۵) ایجاد فرهنگ حمایتی، (۶) نظارت و ارزیابی، و (۷) بهبود مستمر.

مطالعه حفظ و نگهداشت استعدادها در زمینه تحقیقات توسعه استعدادها اهمیت دارد؛ زیرا سازمان‌ها اگر نتوانند کارکنان را برای مدت معقولی حفظ کنند، تمایلی به سرمایه‌گذاری در توسعه آن‌ها ندارند. شیوه‌های انجام توسعه استعدادها بر قصد ماندن

کارکنان و تعهد آنها تأثیر می‌گذارد. جابجایی استعدادها نه تنها هزینه‌هایی را برای جایگزینی افرادی که شرکت را ترک می‌کنند ایجاد می‌کند، بلکه نتایج مهم دیگری مانند صدمه به نوآوری به واسطه آسیب دیدن همکاری و فرهنگ سازمان، را نیز در پی دارد. تغییر قرارداد روانی بین کارمند و کارفرما نیز مطرح شده است. نرخ بالای جابجایی استعدادها، شرکت‌ها را از سرمایه‌گذاری در آموزش برای توسعه آن‌ها منصرف می‌کند، که همین امر بر انگیزه استعدادها تأثیر می‌گذارد. جست‌وجوی چالش‌های جدید، جاه‌طلبی‌های شغلی و ناامیدی به دلیل عدم ارتقاء، به‌عنوان دلایلی است که چرا مدیران منابع انسانی شرکت‌های قبلی خود را ترک کرده‌اند (هدایتی مهدی آبادی و لی، ۲۰۱۶).

### ارزیابی نتایج و مرور وضعیت استعدادها

در برنامه توسعه استعدادها، بیان روشنی از نیازهای توسعه، فراهم کردن کارراهه و یک سیستم مؤثر از اقدامات منابع انسانی برای شناسایی، ارزیابی و پرورش استعدادها ضروری است. توسعه استعداد براساس چارچوب توانایی، انگیزه و فرصت (AMO) برای برانگیختن رفتارهای مطلوب در راستای عملکرد موفق سازمان است. بدین منظور، سازمان‌ها بازخورد و مشوق‌هایی را ارائه می‌دهند تا از رفتارهای مطلوب حمایت می‌کند (جایارمان، تالیب و خان، ۲۰۱۸).

سازمان‌ها انتخاب‌های مختلفی از مداخلات از آموزش و توسعه استعدادها و سطوح مختلف حوزه‌های توسعه سازمانی دارند. آن‌ها باید آنچه را که با نیازهایشان مطابقت دارد و با اهداف و مأموریت سازمان همراستا است، شناسایی کنند. نتایج حاصل از اجرای مداخلات توسعه استعدادها را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: نتایج سطح فردی و پیامدهای سازمانی (رضایی و بیرلین، ۲۰۱۸). تحقیقی که به منظور سنجش کارایی یادگیری مفاهیم پزشکی قانونی دیجیتال با استفاده از واقعیت مجازی انجام شد، برای انجام کفایت یادگیری، دو گروه استفاده شد که یکی از فناوری و دیگری از فضای فیزیکی استفاده می‌کرد. ضمن اینکه آزمونی پیش و پس از دوره برگزار شده و نتایج دو گروه مقایسه شد. نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری میان امتیاز یادگیری در هر دو روش استفاده از فناوری واقعیت مجازی و استفاده از فضای واقعی فیزیکی وجود نداشته

و این امر اعتبار استفاده از این فناوری را نشان می‌دهد (هاسنفلدت، جاکوییز و باقیلی، ۲۰۲۰). کیفیت و همکاری‌ها به منظور حداکثر کردن مزایای بالقوه استفاده از مسیرهای توسعه رهبری جامع و کاهش دغدغه‌های عملی مدیریت ریسک و استعداد، سرمایه‌گذاری تدریجی در برنامه‌های توسعه رهبری در سطح کل سازمان با در نظر گرفتن ملاحظات پیشنهاد کرده‌اند: تعیین معیارها و ارزیابی مهارت‌های رهبری، تدوین خط مشی شفاف درباره اینکه چه افرادی می‌توانند در آموزش رهبری شرکت نمایند، تعیین نتایجی که مشخص می‌کنند چه زمانی کارکنان در کسب استانداردهای مدنظر برای ارتقا، شکست می‌خورند. ضمن اینکه باید مشخص شود اگر فردی یک بار در کسب استانداردهای مدنظر برای ارتقا و حضور در مراحل بعدی توسعه، با شکست مواجه شد آیا می‌تواند دوباره وارد برنامه‌های توسعه رهبری شود یا خیر؟ (شرایط و زمان آن چگونه تعیین می‌شود) (گرفیت، باور و بوکلی، ۲۰۱۹).

## کاربست فناوری در توسعه استعدادها

### تحلیل استعدادها

از نظر ارزیابی مهارت‌ها، هم در مدیریت استعداد و هم در توسعه حرفه‌ای، ابزارهای هوش مصنوعی می‌توانند به شرکت‌ها کمک کنند تا هم مهارت‌های فنی و نرم و هم نقاط ضعف و قوت استعدادها را شناسایی کنند که برای برنامه‌ریزی آموزش با کیفیت، حیاتی است. این روش‌ها شکاف‌های مهارتی نیروی کار و نیازهای آموزشی آنها را شناسایی می‌کنند. فناوری‌های هوش مصنوعی عمدتاً برای شخصی‌سازی تجربیات یادگیری، ایجاد مسیرهای آموزشی و ارائه بازخورد فوری استفاده می‌شوند. با ارزیابی هوش مصنوعی، کارمندان می‌توانند از نقاط قوت و بخش‌هایی که نیازمند بهبود است آگاهی بیشتری داشته باشند، بنابراین تلاش‌های یادگیری خود را به طور مؤثرتر و کارآمدتر هدایت می‌کنند. علاوه بر این، با انقلاب صنعتی نسل ۴،۰ نیاز به کارکنان با مهارت بالا وجود خواهد داشت که شرکت‌ها باید با آموزش و بازآموزی کارکنان با نیازمندی‌های آن مواجه شوند (توسکولاس، پالو و سانتیاگو، ۲۰۲۴). ابزارهای پروفایل مهارت‌های کارکنان به سازمان کمک می‌کنند تا مهارت‌های کارکنان را به درستی ارزیابی کرده و با الزامات مشاغل هماهنگ نمایند. ضمن اینکه به دلیل شناسایی نقاط

قوت و ضعف کارکنان، می‌توانند کارراهه شغلی و آموزش‌های سفارشی شده برای هر فرد طراحی نمایند. در نگاه کلی تر نیز سازمان با درک جامع مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی خود می‌تواند شکاف‌های مهارتی حساس را شناسایی و پیش‌بینی نماید (فارری، آپردا، مولاس و آلونسو، ۲۰۲۳).

تحولات اقتصادی از جمله ظهور اقتصاد دیجیتال نحوه شناسایی استعدادها را تحت تاثیر قرار داده است. در این نوع از اقتصاد جمعی، شناسایی استعداد نه براساس روابطه دو سویه میان کارکنان و سازمان که به واسطه یک رابطه سه سویه میان شرکت پلت فرم آنلاین نیروی کار، درخواست کننده/مشتری و کارکنان گینگ شناسایی میشود (میجرینک و همکاران، ۲۰۲۴) یکی از تحولات در زمینه شناسایی و انتخاب استعدادها، استفاده از نرم افزارهای سنجش توانایی شناختی افراد براساس ارزیابی با بازی<sup>۳۰</sup> است. تحقیقات همبستگی قوی میان ارزیابی بازی محور و امتیاز آزمون‌های کاغذی را نشان می‌دهد. لیکن واکنش افراد نسبت به ارزیابی بازی محور بدتر از ارزیابی کاغذی است که نمود این امر در میان زنان و افرادی که تجربه کمتری در بازی‌های ویدئویی دارند، بارزتر است (اوهلمز، ملچرز و کانینگ، ۲۰۲۳). فناوری مدیریت استعداد دیجیتال راه‌های مختلفی برای شناسایی استعدادها حتی در یک سازمان ایجاد می‌کند. در یک زمینه اجتماعی، ابعاد مادی فناوری غالب بود، در حالی که در دیگری بافت اجتماعی و روابط موجود بر ویژگی‌های مادی فناوری غالب می‌شوند (ویبلن و مارلر، ۲۰۲۱).

### فناوری‌های آموزشی

فعالیت‌های آموزشی در طی سالیان متمادی از زمان آغاز آموزش رسمی کارکنان تا کنون دستخوش تحولات زیادی شده است. از تغییر رویکرد از آموزش رسمی سازمان به آموزش غیر رسمی و استفاده از فناوری‌های نوین در این زمینه، زمینه دسترسی کارکنان و استعدادهای سازمانی را به انواع یادگیری فراهم کرده‌اند. از جمله فناوری‌های آموزشی می‌توان به کلاس‌های آنلاین، واقعیت مجازی، واقعیت ارزش افزوده، بازی‌های دیجیتالی اشاره کرد. استفاده از ابزارهای شبیه‌سازی بازی‌های کسب و کار<sup>۳۱</sup> یکی از انواع فناوری‌های آموزشی که می‌تواند در توسعه و یادگیری به کار گرفته شود (دل وال نونز و همکاران، ۲۰۲۴). با رواج استفاده از چت جی پی تی، کارکنان عموماً از این

فناوری برای جستجوی اطلاعات، ساختاردهی به متون، ایده یابی، نوشتن پیش نویس، بهبود متن تهیه شده و دریافت بازخورد استفاده می کنند. علیرغم کمکی که این فناوری به کارکنان در کاهش فشار کاری و یادگیری و ارتقا عملکرد دارد، می تواند اثرات جانبی مانند گسسته شدن جریان دانش میان کارکنان، عدم امکان تأیید دانش ایجاد شده در سازمان و ابهام در عملکرد فردی داشته باشد. از این رو پیشنهاد می شود مدیران زمینه اشتراک دانش و ارتباط بیشتر میان کارکنان را فراهم نمایند، تسهیم تجربه کار با این فناوری را میان کارکنان و مدیران تسهیل کنند، فرصت های افزایش مهارت در استفاده از این فناوری را ایجاد نموده و به کارکنان در مورد نحوه همکاری مناسب با چت جی پی تی به منظور ارتقای یادگیری آگاهی بخشند (رتکووسکی، هافرمانز و هیوزمن، ۲۰۲۴).

### نتیجه گیری و پیشنهادات

شرکت ها هر ساله میلیون ها دلار را در برنامه های توسعه رهبری و مدیریت استعداد هزینه می کنند؛ برنامه هایی که لزوماً نتیجه و تاثیر دلخواه را نیز به دنبال ندارد. از مهم ترین عواملی که این اقدامات را عقیم می سازند، تمرکز بر گواهینامه گرفتن به جای یادگیری، سیستم های بخش بندی شده مدیریت استعداد و عدم اتصال میان قابلیت های سرمایه انسانی و استراتژی کسب و کار است. کلید عملکرد فراتر از حد معمول و پایدار کسب و کار اتصالی محکم میان رهبران و خلق ارزش است. هر یک از این ها اگر بی توجه به هم صورت پذیرند، به پیامدهای کم ارزش و ناپایدار منجر خواهند شد. یکپارچه کردن خلق ارزش با توسعه رهبری و استعداد می تواند موتوری باشد که شرکت ها به واسطه آن بتوانند مرتباً فراتر از اهداف و رقبا ظاهر شوند. برنامه ریزی توسعه را یکی از قوی ترین محرک ها برای عجین ساختن کارکنان عنوان می کنند. داشتن یک برنامه توسعه موثر موجب می شود، عجین بودن کارکنان به میزان قابل توجهی افزایش یابد (کوهی خور و همکاران، ۱۳۹۹). هدف ما در این پژوهش آن است که با مرور نظام مند ادبیات به مشاوران، صاحبان کسب و کارها، مدیران نوآوری، روسای منابع انسانی و یادگیری و توسعه بینش های ارزشمندی ارائه دهیم تا به آنها در فرآیندهای تصمیم گیری خود به منظور توسعه استعدادهای سرمایه انسانی کمک کنیم.

فشارهای جهانی شدن به این معناست که سازمان‌ها برای رقابتی ماندن باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان دانش و مهارت لازم برای پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر را دارند. بنابراین، سازمان‌ها به طور منطقی به دنبال استفاده از فرآیندهای برنامه ریزی شده، نظام‌مند و ساختارمندتر برای توسعه کارکنان بوده‌اند (احدی و جاکوبز، ۲۰۱۷). مرور ادبیات انجام شده در این پژوهش نشان داد که هرچند عمده مباحث و موضوعات مطرح در مقالات از سال ۲۰۱۶ تا سال ۲۰۲۴، در چارچوب ۵ بعدی ارائه شده توسط گاراوان و همکارانش در سال ۲۰۱۲ قرار می‌گیرند؛ لیکن براساس یافته‌های منتج از بررسی انجام شده، محققان پیشنهاد می‌کنند که بعد دیگری تحت عنوان ارزیابی نتایج برنامه توسعه استعدادها و مرور وضعیت استعدادها در برنامه توسعه گنجانده شود. بدیهی است ارزیابی نتایج می‌تواند در چند سطح مورد توجه قرار گیرد: (۱) ارزیابی نتایج هر کدام از مداخلات به‌سازی، (۲) ارزیابی عملکرد استعدادها پس از ارجای مداخلات و ارائه بازخورد به آن‌ها، (۳) ارزیابی نتایج برنامه توسعه استعدادها در سطح سازمانی، و (۴) مرور وضعیت استعدادها به منظور به روزرسانی خزانه استعدادها.

موضوع بعدی نقش پررنگ به کارگیری فناوری‌های نسل ۴ و ۵ و تاثیرات آن در حوزه‌های مختلف درون سازمان‌ها است. هر چند این امر به انجام هرچه بهتر ابعاد مختلف برنامه توسعه استعدادها کمک می‌کند اما محققان پیشنهاد می‌کنند که کاربست فناوری‌ها در برنامه توسعه استعدادها به عنوان یک بعد مجزا مدنظر قرار گیرد. تا علاوه بر بهره‌گیری از این فناوری‌ها در (۱) برنامه ریزی نیروی انسانی، ایجاد پایگاه داده‌های مرتبط از استعدادها، پروفایل مهارت کارکنان، کاراره سازمانی و تحلیل شکاف مهارتی به منظور رفع آن و تربیت استعدادها با مهارت‌های موردنیاز جهت تحقق استراتژی‌های سازمان، (۲) از انواع روش‌ها، ابزارها و فناوری‌های آموزشی به منظور ارتقای یادگیری و توسعه گروه‌های مختلف کارکنان و سفارشی‌سازی فعالیت‌ها و مداخلات به‌سازی و توانمندسازی نیز استفاده شود.

شایان توجه است که هرچند ابعاد و مولفه‌های چارچوب ارائه شده از سوی گاراوان و همکارانش (۲۰۱۲) همچنان به قوت خود باقی است، اما ماهیت مفاهیم آن در برخی موارد دستخوش تغییر شده‌اند. در رابطه با شناسایی استعدادها، در ادبیات موجود، استعداد با واژه‌ها و عبارات گوناگونی مترادف و یا جایگزین شده است. بیشترین عبارات

شامل "استعداد"، "پتانسیل بالا"<sup>۳۲</sup> و "استار"<sup>۳۳</sup> است. ۵ رویکرد دوگانه نیز در رابطه با شناسایی استعدادها مطرح شده اند که عبارتند از: ذاتی-اکتسابی، محدود-عمومی، قابل انتقال-مبتنی بر بافت و زمینه، ورودی- خروجی و همچنین سوژه محور- ابژه محور. مطالعاتی انجام شده که نشان از بروز تنش ها و تناقضات در استفاده از یک رویکرد خاص را به چالش می کشند. از این رو، واردی و کولینگز<sup>۳۴</sup> (۲۰۲۳) پیشنهاد می کنند سازمان ها به جای انتخاب بین دو سوی رویکردهای دوگانه آنها را بر رویک پیوستار در نظر گرفته و به جای نگاه "این یا آن" به دنبال ترکیب رویکردها و خلق نگاه "این و آن" باشند. همچنین هرچند در تعیین شایستگی ها در چارچوب گاراوان و همکاران، به هر دو نوع شایستگی ها اشاره شده است. در مطالعات جدید علیرغم تاکید بر مهارت های فنی و تخصصی در رابطه با همین مهارت ها نیز هر دو بعد فنی و عمومی مورد توجه قرار گرفته اند. درباره یک مهارت تخصصی مانند تحلیل داده در کنار دانش تخصصی کار با داده ها و تجزیه و تحلیل آنها، مهارت نرم مرتبط با همین مهارت یعنی توانایی تفسیر نتایج تجزیه و تحلیل و قدرت انتقال نتایج به مجموعه ای از مخاطبان نیز مدنظر قرار گرفته است. یکی دیگر از تغییرات این است که طرح موضوعاتی مانند نگرش کارراهه متغیر یا رهبری مبتنی بر نقاط قوت ماهیت مسئولیت و اقدامات هر کدام از طرفین برنامه توسعه استعدادها از جمله مدیران، متخصصان مدیریت و توسعه منابع انسانی و خود استعدادها را در فراهم کردن بستر اجرایی سازی و محقق نمودن آنها تحت تاثیر قرار می دهد.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش های بررسی شده، مشخص شد که در چند حوزه نیاز به پژوهش های بیشتر است. به همین دلیل به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی انجام مطالعات زیر پیشنهاد می شود:

- استفاده از نظریه پرتفولیو در زمینه توسعه استعدادها نظریه پرتفولیو که در حوزه مالی مالی مطرح شده است، توسط شین و گوردون<sup>۳۵</sup> (۲۰۲۴) به حوزه توسعه استعدادها وارد شده است. پژوهش آنها توسعه استعدادها را در سطح ملی و در کشورهای ژاپن و سنگاپور به آزمایش گذاشته است. در این نظریه به چهار  $B^{36}$  پرداخته شده که باعث می شود خزانه استعدادها را کشور گسترش یافته و نگاهی جدید به استعدادها در درون و خارج از مرزهای کشور ایجاد شود. هر چند

پژوهش مذکور نظریه پرتفولیو را در سطح ملی مورد بحث قرار داده است، لیکن می توان این نظریه را در سطح سازمان نیز به کار بست.

- با توجه به تخصصی شدن توسعه استعداد در حوزه های مختلف و نیاز به کاربردی روش های و ابزارهای نوین توسعه استعدادها و مهارت های نیروی انسانی در رشته های مختلف علمی، توصیه می شود محققان در آینده به توسعه استعدادها در رشته های مختلف مانند مدیریت کارآفرینی (Santana-Domínguez, Ballesteros, Rodríguez, & Domínguez-Falcón, 2022) یا مدیریت پروژه (Liu et al., 2024) بپردازند.

- مدیریت استعداد سازمانی درون یک بافت بیرونی سطح کلان گسترده تر رخ می دهد که سیستم استعداد سازمانی ذاتاً در درون آن تعبیه شده است. مدیریت استعداد خرد نیز سیستمی است که با سیستم استعداد کلان و در نتیجه با ورودی ها، فعالیت ها و نتایج آن مرتبط است. به این ترتیب مدیریت استعداد را می توان به عنوان یک سیستم تودرتو<sup>۳۷</sup> مطالعه و بررسی نمود (King & Vaiman, 2019). پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی محققان با اقتباس از نظریه سیستمی و با استفاده از تحقیقات چند سطحی مدیریت استعداد را در کانون توجه قرار دهند.

براساس یافته های پژوهش، چند پیشنهاد در حوزه عمل به مدیران و سازمان ها، به طور خاص متولیان مدیریت منابع انسانی، ارائه می شود:

- تحولات محیط کسب و کارها با ویژگی های نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام<sup>۳۸</sup>، اهمیت توجه به منابع انسانی و شکوفایی استعدادها و ارتقای مهارت های منابع انسانی را افزایش داده است. از این رو، مدیریت و توسعه استعدادها در کانون توجه نه تنها متخصصان منابع انسانی بلکه مدیران کسب و کارها و حتی در سطوح ملی و جهانی نیز قرار گرفته است.
- هرچند گسترش و تنوع ابزارها و روش های آموزش و یادگیری به یادگیری فردی کارکنان کمک کرده است، لیکن این امر نافی مسئولیت سازمان ها در شناسایی و توسعه استعدادها به منظور افزایش عملکرد فردی و سازمانی، افزایش نگهداشت استعدادها و ارتقای انگیزه آنها، نمی باشد. در این پژوهش سعی شده است به مولفه

هایی که لازم است در تدوین برنامه توسعه استعدادها توسط دست اندرکاران مدیریت و توسعه منابع انسانی مدنظر قرار گیرد، پرداخته شود.

- یکی از مواردی که لازم است در تدوین برنامه های توسعه استعدادها لحاظ شود لزوم جلب حمایت مدیران اعم از ارشد و میانی برای مشارکت و ترویج یادگیری و توسعه استعدادها در نیروی انسانی می باشد. بی شک حمایت و همراهی مدیران در شناسایی استعدادها، نیازسنجی توسعه، اجرای برخی فعالیتها بهسازی استعدادها، ایجاد فرصت بهره گیری از آموخته و بروز و دیده شدن استعدادها و ارزیابی نتایج بسیار ارزشمند و قابل توجه است.

- ظهور و رواج استفاده از فناوری های نوین مانند هوش مصنوعی و چت باتها، برنامه ریزی و توسعه استعدادهای منابع انسانی را از چند بعد تحت تاثیر قرار داده است. از این فناوریها می توان در ابعاد مختلف شناسایی و توسعه استعدادها اعم از شناسایی نقاط قوت و ضعف استعدادها، انجام تحلیل شکاف مهارتی، برنامه ریزی پویا و مرحله ای برای توسعه استعدادها، سفارشی سازی مداخلات بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی، سنجش اثربخشی آموزش و توسعه و مرور وضعیت استعدادها بهره جست. ضمن اینکه، ابزارهای نوین آموزشی مانند کلاسهای آنلاین و آفلاین، واقعیت مجازی، بازی های کامپیوتری هدفمند، واقعیت ارزش افزوده، رسانه ها و پلتفرمهای مختلف دسترسی به انواع روش های آموزش و یادگیری را برای نیروی انسانی بهبود بخشیده است. بدیهی است کاربست این فناوریها در درجه اول نیازمند توانمندسازی متخصصان و دست اندرکاران مدیریت و توسعه منابع انسانی و فراهم شدن زیرساخت های فنی و انسانی موردنیاز می باشد. ضمن اینکه در استفاده از فناوری لازم است مسائل اخلاقی و انسانی مانند حفظ حریم خصوصی مدنظر قرار گیرند.

### پی نوشتها

- |                                     |                    |
|-------------------------------------|--------------------|
| 1. Training                         | 2. Development     |
| 3. Organization Development         | 4. Education       |
| 5. Training Within Industry (TWI)   | 6. talent pipeline |
| 7. Systematic Literature Review=SLR |                    |

8. The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA) statement
9. “talent” OR “potential” OR “capability” Or “skill” AND “development” OR “developing”
10. Scencedirect, Scopus, Jstor, Wiley, Taylor &Francis, sage & Emerald
11. <https://www.scimagojr.com/>
12. Such as: Human Resource Development Quarterly, Human Resource Development International, International Journal of Human Resource Management, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Public Management Review, Journal of Business Research, International Journal of Information Management Data Insights, Organizational Dynamics
13. Impact factor or impact index
14. Inclusion and exclusion criteria
15. Wiblen & McDonnell
16. Southwick et al.
17. Skill
18. Tyskbo
19. UK National Audit Office
20. Talent pools (TPs)
21. Line Managerial Support for Development (LMSD)
22. Organizational Support for Development (OSD)
23. David McClelland
24. “Finance & Legal”, “Software & Tech”, “Marketing”, “Design”, “Audio & Video”, “Writing”, and “Admin”
25. Protean Career Attitude
26. Redefine, Relook, Redesign & Reincorporate
27. Social Innovation Lab
28. facilitator, maker, visionary and manager
29. ‘training-on-the-go’ or ‘prescriptive training’
30. game-based assessment (GBA) measuring cognitive ability
31. Business game simulators (BGS)
32. High potential
33. Star- Super star
34. Vardi & Collings
34. Shin & Gordon
36. “talent portfolio” composed of four “B”s: brain train, brain gain, brain circulation, and brain linkage
37. talent management as a nested system
38. VUCA is an acronym that stands for Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity.

## منابع

فتحی واجارگاه، ک. و نوری، ف. (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمانها (آموزش و بهسازی منابع

- انسانی در هزاره سوم). چاپ اول. تهران: علم استادان.  
 قلی پور، آ. و افتخار، ن. (۱۳۹۶). مدیریت استعدادها (نخبه یابی، نخبه داری و نخبه پروری). چاپ اول. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- کوهی خور، م.، کمالیان، آر.، یعقوبی، ن. و پورعزت، ع.ا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی. پایان نامه دکتری، سیستان و بلوچستان.
- Aebersold, M., McCullagh, M., Titler, M., Jiang, Y., Zhang, X., Tschannen, D., & Friese, C. (2021). Improving Patient (Population) Health: Using ‘Why’ to Develop a Transformative Research Center. *SAGE Open Nursing*, 7, 23779608211008604. <https://doi.org/10.1177/23779608211008603>
- Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A Review of the Literature on Structured On-the-Job Training and Directions for Future Research. *Human Resource Development Review*, 16(4), 323–349. <https://doi.org/10.1177/1534484317725945>
- Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs’ innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/caim.12578>
- Allal-Chérif, O., & Bidan, M. (2017). Collaborative open training with serious games: Relations, culture, knowledge, innovation, and desire. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 31–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.06.003>
- Anderson, A., Ahmad, A., & Chang, S. (2024). Case-based learning for cybersecurity leaders: A systematic review and research agenda. *Information & Management*, 61(7), 104015. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104015>
- Arora, P., & Suri, D. (2020). Redefining , relooking , redesigning , and reincorporating HRD in the post Covid 19 context and thereafter. *Human Resource Development International*, 23(4), 438–451. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780077>
- Asplund, K. (2020). When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees’ reactions to talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539–561. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570307>
- Bennett, R., Alberti, G., Çibik, A., Eremenko, T., Formosa, S., Formosa-Pace, J., ... Ubeda, P. (2022). Bringing about the data revolution in development: What data skills do aspiring development professionals need? *Journal of International Development*, 34(7), 1381–1397. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jid.3642>
- Blackman, D., Buick, F., Johnson, S., Rooney, J., & Ilahee, N. (2022). Using system traps to understand and potentially prevent human resource development intervention failure. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 47–67.

- <https://doi.org/10.1002/hrdq.21434>
- Bratton, A. (2018). The role of talent development in environmentally sustainable hospitality A case study of a Scottish National Health Service conference centre. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 69–85. <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0069>
- Connell, C. M., Lemyze, C., & McGill, W. L. (2021). The persistent link between growing talent and growing the top line: lessons from fast-growing firms in the COVID-19 recession. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100807. <https://doi.org/10.1016/J.ORGADYN.2020.100807>
- Cross Walker, T. (2020a). Inclusive talent management in the public sector: theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>
- Cross Walker, T. (2020b). Inclusive talent management in the public sector: theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301>
- del Val Núñez, M. T., de Lucas Ancillo, A., Gavrilava, S., & Gómez Gandía, J. A. (2024). Technological transformation in HRM through knowledge and training: Innovative business decision making. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123168. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123168>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... Ibrahim, G. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, B. A. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press. Boston, MA. Retrieved from [https://books.google.co.in/books?hl=en&lr=&id=simZCd\\_YUC4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+War+for+Talent.+&ots=NkZbFknZdg&sig=0RzqD04wRc61AqZ8u7hOq3KPVnM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.in/books?hl=en&lr=&id=simZCd_YUC4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=The+War+for+Talent.+&ots=NkZbFknZdg&sig=0RzqD04wRc61AqZ8u7hOq3KPVnM#v=onepage&q&f=false)
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Zhang, X. D., Dai, X. X., & Tsai, F. S. (2020). The impact of inclusive talent development model on turnover intention of new generation employees: The mediation of work passion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176054>

- Fareri, S., Apreda, R., Mulas, V., & Alonso, R. (2023). The worker profiler: Assessing the digital skill gaps for enhancing energy efficiency in manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122844. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122844>
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99. <https://doi.org/10.1080/13598139.2010.525341>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- 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. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (2021). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, 60(2), 273–293. <https://doi.org/10.1002/HRM.22048>
- Garavan, T. N., O'Brien, F., Duggan, J., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., ... Grant, K. (2020). *Learning and Development Effectiveness in Organisations*. Learning and Development Effectiveness in Organisations. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48900-7>
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>
- Grant, K., Garavan, T., & Mackie, R. (2020). Coaction Interrupted: Logic Contestations in the Implementation of Inter-organisational Collaboration around Talent Management in the Public Sector in Scotland. *European Management Review*, 17(4), 915–930. <https://doi.org/10.1111/EMRE.12404>
- Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. (2019). Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*, 29(3), 305–315. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2018.07.001>
- Hassenfeldt, C., Jacques, J., & Baggili, I. (2020). Exploring the Learning Efficacy of Digital Forensics Concepts and Bagging & Tagging of Digital Devices in Immersive Virtual Reality. *Forensic Science International: Digital Investigation*, 33, 301011. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fsidi.2020.301011>

- 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. <https://doi.org/10.1177/1534484316655667>
- Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103324>
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *Sage Open*, 8(3), 2158244018780965. <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2321–2352., 32(11), 2321–2352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
- Jooss, S., McDonnell, A., & Skuza, A. (2024). Middle managers as key talent management stakeholders: Navigating paradoxes. *European Management Review*, 21(2), 459–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/emre.12587>
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100926>
- Keane, S. F. (2022). Becoming a project manager: A social cognitive perspective. *Project Leadership and Society*, 3, 100051. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100051>
- King, E., Norbury, K., & Rooney, D. (2022). Coaching for Leadership Wisdom. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100815. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100815>
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
- Kolade, O., & Owoseni, A. (2022). Employment 5.0: The work of the future and the future of work. *Technology in Society*, 71, 102086. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102086>
- Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 238–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>

- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Https://Doi.Org/10.1080/14719037.2019.1638439*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Lai, Y. L., & Ishizaka, A. (2020). The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective. *Journal of Business Research*, 109, 637–647. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.08.027>
- Liu, Y., Zeng, N., Papadonikolaki, E., Maritshane, K., & Chan, P. W. (2024). The future of digitalized project practices through data-savvy talent: A digital competence formation perspective. *Project Leadership and Society*, 5, 100120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100120>
- Longo, F., Padovano, A., De Felice, F., Petrillo, A., & Elbasheer, M. (2023). From “prepare for the unknown” to “train for what’s coming”: A digital twin-driven and cognitive training approach for the workforce of the future in smart factories. *Journal of Industrial Information Integration*, 32, 100437. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jii.2023.100437>
- Maduforo, A. N., Scott, S., & Scott, D. (2024). Leadership Development for Contemporary Post-Secondary Academic Leaders: Challenges, Content and Approach. *Sage Open*, 14(2), 21582440241253650. <https://doi.org/10.1177/21582440241253647>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Meijerink, J., Fisher, S., McDonnell, A., & Wiblen, S. (2024). Two’s company, platforms make a crowd: Talent identification in tripartite work arrangements in the gig economy. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101011. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101011>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2019). HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>

- Moraligil, B., Aycan, Z., Özbilgin, M., & Erbil, C. (2024). Don't judge a leader by their reluctance. *Human Resource Management Journal*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12574>
- Oh, J.-H., & Johnston, W. J. (2023). New evaluation metric for measuring sales training effectiveness. *Journal of Business Research*, 156, 113458. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113458>
- Ohlms, M. L., Melchers, K. G., & Kanning, U. P. (2024). Can we playfully measure cognitive ability? Construct-related validity and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 32(1), 91–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijasa.12450>
- Osorio, F., Cruz, F., Camargo, M., Dupont, L., & Peña, J. I. (2024). Exploring team roles for social innovation labs: Toward a competence-based role self-assessment approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 71, 101799. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101799>
- Overheid, D. V., & Het, V. M. H. (2012). “ Naar een talentenbeleid binnen de Vlaamse Overheid ” CAG 10 mei 2012 Structuur van nota, 1–22.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paul, J., Khatri, P., & Kaur Duggal, H. (2023). Frameworks for developing impactful systematic literature reviews and theory building: What, Why and How? *Journal of Decision Systems*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197700>
- Pennetta, S., Anglani, F., Reaiche, C., & Boyle, S. (2024). Mapping the Field of Entrepreneurial Versus Managerial Abilities: A New Trend of Dynamic Capabilities-A Bibliometric Analysis. *Sage Open*, 14(1), 21582440241234720. <https://doi.org/10.1177/21582440241234718>
- Picaud-Bello, K., Schiele, H., Koch, V., & Francillette, M. (2024). Innovation through sustainability: Identifying purchaser skills fostering green innovation. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100136. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clscn.2023.100136>
- Piwowar-Sulej, K., Blštáková, J., Ližbetinová, L., & Zagorsek, B. (2024). The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here? *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 36–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0426>
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>
- Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2024). Never too late

- to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, 270, 109193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109193>
- Retkowsky, J., Hafermalz, E., & Huysman, M. (2024). Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and side effects. *Business Horizons*, 67(5), 511–523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.009>
- Rezaei, F., & Beyerlein, M. (2018). Talent development: a systematic literature review of empirical studies. *European Journal of Training and Development*, 42(1–2), 75–90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>
- Rikala, P., Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J., & Hämäläinen, R. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0 — A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123206>
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 77, 102510. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>
- Santana-Domínguez, I., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & Domínguez-Falcón, C. (2022). An application of training transfer literature to the analysis of training for entrepreneurship: A conceptual model. *The International Journal of Management Education*, 20(2), 100649. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100649>
- Satar, D. M. S., Alarifi, G., & Alhawsawi, M. S. (2024). Digitalization and Non-profits: Competency Requirements in Non-Profit Sector. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 100083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100083>
- Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). *How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions*. *Review of Managerial Science* (Vol. 17). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2017). Talent analytics: A strategic tool for talent management outcomes. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 515-527., 52(3), 515–527.
- Smirnova, I., Reitzig, M., & Alexy, O. (2022). What makes the right OSS contributor tick? Treatments to motivate high-skilled developers. *Research Policy*, 51(1), 104368. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104368>
- Southwick, D. A., Liu, Z. V, Baldwin, C., Quirk, A. L., Ungar, L. H., Tsay, C.-J., & Duckworth, A. L. (2023). The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174,

104223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104223>
- Stephany, F., & Teutloff, O. (2024). What is the price of a skill? The value of complementarity. *Research Policy*, 53(1), 104898. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104898>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.003>
- Torraco, R. J. (2016). Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(4), 439–453. <https://doi.org/10.1177/1523422316659898>
- Tumpa, R. J., Ahmad, T., Naeni, L. M., & Kujala, J. (2024). Computer-based games in project management education: A review. *Project Leadership and Society*, 5, 100130. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100130>
- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>
- Tusquellas, N., Palau, R., & Santiago, R. (2024). Analysis of the potential of artificial intelligence for professional development and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100288. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100288>
- Tyskbo, D. (2023). Conceptualizing talent in public sector municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 519–535. <https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job? *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104044. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044>
- Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>

- Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: An exploratory investigation from the chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601573>
- Wang, J., & Shibayama, S. (2022). Mentorship and creativity: Effects of mentor creativity and mentoring style. *Research Policy*, 51(3), 104451. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104451>
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). Digitalised talent management and automated talent decisions: the implications for HR professionals. *Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2021.1886149*, 32(12), 2592–2621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886149>
- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: a discursive approach. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474–510. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1629988>
- Ziegler, H. S. A., Debatin, T., & Heilemann, M. (2019). Online mentoring for talented girls in stem: The role of relationship quality and changes in learning environments in explaining mentoring success. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2019(168), 75–99. <https://doi.org/10.1002/cad.20320>
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>

## Pattern of Talent Development Program in Organizations

Aryan Gholipour<sup>1</sup>

Rahmatollah Gholipour Souteh<sup>2</sup>

Raheleh Panbehchi<sup>3</sup>

### Abstract

Organizations need to fundamentally change the way they think about talent. Schools that make learning and development as part of their mission will create virtuous cycles and achieve significant success in attracting, developing and retaining talents. The aim of this research is to help organizations design talent development program that emphasize fostering a growth mindset and enhancing talent capabilities. To conduct the present research, a systematic literature review (SLR) method was employed. Using keywords related to talent development, approximately 1,787 articles from 2016 to 2024 were identified and reviewed. Ultimately, 75 articles were analyzed to extract dimensions and concepts of talent development program in organization, according to the framework which introduced by Thomas Garavan et al. in 2012. They proposed five main dimensions: defining talents, determining required competencies, prioritizing the needs and responsibilities of various parties of program, determining the speed of talent development, and talent development architecture, for inclusion in the talent development program. Most of the topics discussed in recent scientific articles can be included in these dimensions. However, the literature review showed that examining the results of talent development and reviewing the status of identified talents should also be included in this program. On the other hand, given the widespread use of new technologies in organizations, this can affect the talent development program in two ways: one, for talent planning and analytics, and the other, the use of various training and learning tools and technologies.

Keywords: Talent, Talent Identification, Talent Development Program, Talent Analytics.

1. Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran.

2. Prof., Department of Business Strategy and Policy Making, Faculty of business Management, College of Management, University of Tehran, Iran.

3. Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. (r.panbehchi@ut.ac.ir)