

## تحلیل و بررسی مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد

لعیا جعفری\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲

حبیب اله رعنائی کردشولی\*\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵

### چکیده

در دو دهه اخیر محققان و صاحب‌نظران مدیریت از مفهومی بنام مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و بر این عقیده‌اند که سازمان‌ها در بسیاری از جوامع با یک تهدید جدی که مواجه‌اند، کمبود نیروهای مستعد است. علیرغم تأکید زیاد محققان دانشگاهی و مدیران سازمان‌ها و نیز اهمیت کاربردی موضوع، مفاهیم مرتبط با مدیریت استعداد آن چنان که شایسته است توسعه پیدا نکرده و خصوصاً از فقر نظری بالایی برخوردار است. بدین ترتیب، محدودیت اصلی در مورد این مفهوم، خلا یک تعریف روشن از مدیریت استعداد و مشخص نبودن مرزهای نظری آن است. این پژوهش در صدد است تا با مطالعه مقالات و ادبیات مرتبط و استفاده از داده‌های موجود، تعاریف، مفاهیم و مدل‌های مدیریت استعداد را از نگاه صاحب‌نظران این حوزه، مورد مطالعه قرار داده و ابعاد و مولفه‌های مورد نظر نویسندگان و طراحان موضوع را مورد تحلیل و مقایسه قرار دهد. شناخت خلاء تحقیقات در این حوزه، می‌تواند به چشم انداز مطالعه در این حوزه یاری رساند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، مدل‌های مدیریت استعداد، استعداد.

---

\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
laya.jafari@yahoo.com

\*\* دانشیار بخش مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

## مقدمه

مدیران سازمان‌ها به‌درستی دریافته‌اند که نیروی انسانی عامل اصلی بقای سازمان‌ها در دنیای پرشتاب و رقابتی امروز است و در دنیای رقابتی سعی در ایجاد فرصت‌هایی برای جذب استعدادها و افراد با توان بالا و نیز ایجاد زمینه‌هایی برای جذب، نگهداشت و توسعه آنان دارند، لذا سازمان‌هایی که نتوانند نظام‌های مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به زوال خواهند بود (طالبیان، ۱۳۸۸). استعدادهای یک سازمان، منابعی حساس و بحرانی به‌شمار می‌روند که نیازمند مدیریت هستند تا به نتایج مطلوب در جهت کسب مزیت رقابتی دست یابند (Sweem, 2009; King, 2017; Sonnenberg, Van Zijderveld & Brinks, 2014; Mehta, 2011; Fox, 2010). طی دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ اداره و توسعه افراد در سازمان‌ها بر پایه مدل انسان سازمانی<sup>۱</sup> انجام می‌گرفت. در آن زمان سازمان قادر بود مهارت‌هایی را که برای آینده نیاز دارد کاملاً پیش‌بینی کند، سیستم‌های جذب، ارزیابی و ارتقا بر پایه توافق تعاملی کارگر و کارفرما بود و اغلب اصطلاح «بالا رفتن از نردبان شغلی»، برای توصیف پیشرفت سازمان استفاده می‌شد. در چشم‌انداز این دوره، این برنامه‌ریزی‌ها مشکل اساسی قرار دادن افراد مناسب در جای مناسب را حل می‌کرد (Cappeli, 2004). در طی دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد پا به عرصه وجود گذاشت و به‌عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان امور کارکنان محول شده بود، درحالی‌که امروزه این موضوع به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن بر عهده تمام بخش‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد توجه قرار گرفته است (معالی و تاج-الدین، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد به معنای امروزی، فرآیندی است که در اواخر دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی پدیدار گشت و همچنان مسیر تحول خود را طی می‌کند. سه عامل تغییر جمعیتی، جهانی‌سازی و افزایش تعداد کارکنان دانش‌محور، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد تا نگرش جدی‌تری در خصوص مدیریت استعداد و شیوه‌های به‌کارگیری آن داشته باشند (رضایی و گرجی، ۱۳۹۲). به‌طور کلی از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه منابع انسانی یاد می‌شوند (Gay & Sims, 2009).

پژوهش حاضر با هدف تحلیل مفاهیم، بررسی رویکردها و مدل‌های مدیریت استعداد سعی در توسعه این مفاهیم و تاکید بر ضرورت توجه بیشتر به موضوع مدیریت استعداد به عنوان یک اهرم توسعه سازمان دارد.

### بررسی مفاهیم و رویکردهای مدیریت استعداد

مرور ادبیات مدیریت استعداد، به خوبی این حقیقت را نمایان می‌کند که تعریف دقیقی در این خصوص صورت نگرفته است (Dries, 2013) و هیچ توافق جمعی در مورد تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد (Lewis & Hakman, 2006). پژوهش مؤسسه سی آی پی دی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، نشان می‌دهد که ۶۰ درصد سازمان‌ها استراتژی خاص و رسمی در زمینه مدیریت استعدادها نداشته و ۸۰ درصد از آنها نیز تعریف مدونی از استعداد و مدیریت استعداد ندارند (Taylor, 2004, Garrow & Hirsh, 2008, Hong & Tansley, 2012).

هنگام تعریف مدیریت استعداد دو مشکل عمده وجود دارد: اول اینکه کاملاً مشخص نیست که این تعریف در یک بخش محدود سازمان انجام می‌گیرد یا برای همه نیروی کار به کار برده می‌شود دوم اینکه مدیریت استعداد به طیف محدودی از فعالیت‌ها حول شناسایی و جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت استعداد در سازمان می‌پردازد یا در طیف وسیعی از فعالیت‌ها و فرایندها نظیر انگیزش، پاداش‌دهی، ادراک و تعهد به کار می‌رود (Garrow & Hirsh, 2008). تیلور<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) معتقد است بیشتر تعاریف به جای اینکه به دنبال واقعیت مدیریت استعداد باشند، صرفاً به چگونگی درک ماهیت استعداد می‌پردازند، و بر این مبنا مدیریت استعداد را چنین تعریف می‌کند: مدیریت استعداد، ایجاد قابلیت‌ها در تناسب با تعهدات است. وی معتقد است نباید مدیریت استعداد به عنوان یک هدف فردی در نظر گرفته شود بلکه باید به عنوان هدفی سازمانی و به صورت یک کل در نظر گرفته شود. در واقع، مدیریت استعداد بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌ها برای حصول اطمینان از این است که سازمان می‌تواند منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را در حال و آینده جذب نموده، پرورش داده، حفظ کرده و با انگیزه عالی به کار گیرد. اگر بخواهیم نگرش جامع‌تری به موضوع داشته باشیم مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک چرخش استعداد در سرتاسر سازمان است (Rogs & Paquest, 2008, Lewis & Heckman, 2006) و این موضوع در هماهنگی میان افراد مناسب با مشاغل مناسب و بر اساس اولویت‌های کاری حائز اهمیت است.

یکی از جامع‌ترین و کامل‌ترین تعاریف توسط گای و سیمز (۲۰۰۹) ارائه شده است. طبق نظر این دو محقق، مدیریت استعداد با شناسایی پست‌های کلیدی آغاز می‌گردد. سپس با توسعه متصدیان با پتانسیل و عملکرد بالا برای پر کردن این پست‌ها و سپس توسعه معماری متمایز منابع انسانی برای مدیریت این افراد و اطمینان از ماندگاری آنان

در سازمان، دنبال می‌گردد (Gay & Sims, 2009).  
 با توجه به آنچه گذشت چنین می‌نماید که صاحب‌نظران مختلف از جنبه‌های  
 گوناگون به تعریف مدیریت استعداد پرداخته‌اند. در جدول ۱، تعاریف مدیریت استعداد  
 از نقطه نظر سایر اندیشمندان ارائه شده است:

جدول ۱- تعاریف رایج مدیریت استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی

محقق	کانون تمرکز	تعریف
Sloan, Hazucha & Van Katwyk (2003)	شناسایی و جذب استعدادهای برای مشاغل کلیدی سازمان	از منظر دیدگاه استراتژیک مدیریت استعداد عبارت است از قراردادن افراد مناسب در جایگاه مناسب و در زمان مناسب
Pascal (2004)	شناسایی و جذب استعدادهای	مدیریت استعداد، مدیریت عرضه و تقاضای استعدادهای و جریان آن بین سازوکارهای سرمایه‌های انسانی است.
Schweyer (2004)	فرایندهای مدیریت استعداد	جستجو، شناسایی، انتخاب، حفظ و نگهداشت، آموزش، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار است (این تعریف مدیریت استعداد دربردارنده تمام فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست).
Morton & Ashton (2005)	تعیین نقاط بهبود و شکوفا کردن قابلیت‌ها در جهت توسعه افراد	مدیریت استعدادهای رویکردی کل‌نگر و استراتژیک به منابع انسانی و اثربخشی سازمانی است که موجبات بهبود عملکرد استعدادهایی است که تغییرات محسوسی در عملکرد حال و آینده سازمان ایجاد می‌کند و همچنین موجب بهبود عملکرد کلیه افراد در تمام سطوح کاری شده و اجازه شکوفایی پتانسیل‌ها را به تمام افراد سازمان می‌دهد.
Dutttagupta (2005)	تشکیل مخزن استعداد برای مشاغل کلیدی سازمان	مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان است. هدف اصلی آن تضمین وجود مخزن استعداد برای پر کردن پست‌های مناسب در زمان مناسب و بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است.
Farley (2005)	استراتژی مدیریت استعداد	مدیریت استعداد، رویکردی کلان‌نگر که اهداف سازمان را در حوزه نیازهای نیروی کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد.
Armstrong (2006)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت افراد بااستعداد بوده که مفهوم نسبتاً جدیدی در ادبیات مدیریت است.
Lewis & Hakman (2006)	فرایندهای مدیریت استعداد	سه مفهوم اساسی و پایه‌ای برای واژه مدیریت استعداد وجود دارد: مدیریت استعداد اصطلاحی فراتر از یک واژه مد روز با استفاده از فناوری‌های جدیدی نظیر اینترنت و نرم‌افزارهای مرتبط و با هدف پیاده‌سازی در کلیه سطوح سازمان است. به‌طور کلی مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی نظیر انتخاب، استخدام، آموزش و توسعه است. با تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار، مدیریت استعداد کم‌وبیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است.
Warren (2006)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی، توسعه، مشارکت دهی، نگهداشت و استقرار استعدادهای.

محقق	کانون تمرکز	تعریف
Bhatnagar (2007)	توسعه استعدادها	ابزار بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان.
Oehley (2007)	فرایندهای مدیریت استعداد	اجرای استراتژی‌ها یا سیستم‌های یکپارچه طراحی شده برای افزایش بهره‌وری در محل کار با ایجاد فرایندهای بهبودیافته برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از افراد دارای مهارت و مهارت لازم برای رفع نیازهای تجاری فعلی و آینده
Uren (2007)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان با استعداد کمک می‌کند.
Jerusalim & Hausdorf (2007)	شناسایی و توسعه استعدادها و جانشین‌پروری	فرایند شناسایی و توسعه پتانسیل‌های سازمانی جهت انتقال به مشاغل رده‌بالا و رهبری در آینده.
Hirsh (2008)	شناسایی و توسعه استعدادها	مدیریت استعداد اقدامی مثبت برای بهترین افراد در مشاغل و به‌نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آن‌ها و همچنین شکوفاسازی استعدادها بالقوه افراد و کمک به آن‌ها به‌منظور بهره‌برداری از نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف است.
Gay & Sims (2009)	شناسایی و توسعه استعداد افراد کلیدی برای قرارگرفتن در مشاغل کلیدی	۱- مدیریت استعداد را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی و تعیین جانشینان و افراد مستعد در سازمان و رشد و بالندگی آنان برای ایفای نقش‌های رهبری تعریف می‌کنند. ۲- مدیریت استعداد کمک به تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد مستعد و ماهر در سازمان، با استفاده از منابع، دستورالعمل‌های تدوین‌شده، سیاست‌ها و فرایندها است. ۳- مدیریت استعداد، کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای در ارتباط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به خلق مزیت رقابتی بادوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود.
Millar (2009)	استراتژی مدیریت استعداد	استراتژی‌های منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان یکپارچه و هماهنگ باشد، به‌طوری‌که با ایجاد هماهنگی بین استراتژی سازمان و خط‌مشی منابع انسانی موجبات هم‌افزایی در فعالیت‌های سازمان فراهم گردد (باقدر زاده، محمدرضا، خوشدل مفیدی، مراد).
Collings & Mellahi (2009)	شناسایی افراد کلیدی و مشاغل کلیدی	مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی است که به شناسایی سیستماتیک پست‌های کلیدی‌ای می‌پردازد که رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود.
Siltzer & Dowell (2010)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعدادها مجموعه‌ای یکپارچه از برنامه‌ها، فرایندها و هنجارهای فرهنگی سازمان است که به‌منظور جذب، توسعه، استقرار و نگهداشت استعدادها جهت دستیابی به اهداف راهبردی و پاسخگویی به نیازهای آتی سازمان، طراحی و اجرا شده‌اند.
Davies & Davies (2010)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعدادها عبارت است از شناسایی، جذب، توسعه، مشارکت، نگهداشت و استقرار سیستماتیک افراد با پتانسیل بالا که می‌توانند ارزش افزوده‌ای برای سازمان به ارمغان آورند.
Kehinde (2012)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد فرایند اجرای استراتژی‌های یکپارچه و یا نظام‌های طراحی شده است که در جهت افزایش بهره‌وری سازمان و دستیابی به اهداف آتی از طریق فرایندهای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از افراد با مهارت و مستعد مورد استفاده قرار می‌گیرد.
Swales (2013)	فرایندهای مدیریت استعداد	مدیریت استعداد فرایند شناسایی، جذب، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری نظام‌مند آن دسته از افراد با ظرفیت بالقوه است که برای سازمان ارزش ویژه‌ای دارند.

با بررسی تعاریف ارائه شده چنین به نظر می‌رسد که برخی از محققان، مدیریت استعداد را نوعی الگوی ذهنی دانسته‌اند (Creelman, 2004). برخی دیگر آن را مولفه‌ای برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری می‌دانند (Jerusalem & Hausdorf, 2007; Swain, 2005). عده‌ای نیز آن را ابزاری برای حصول اطمینان از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه مناسب دانسته‌اند (Dutttagupta, 2005; Sloan, Hazucha & Van Katwyk, 2003). برخی بر این عقیده‌اند که وجود یک نظام مدیریت استعداد موثر دارای اهمیت استراتژیک است (Morton & Ashton, 2005; Farley, 2005; Kehinde, 2012). تعدادی از تعاریف، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند انتخاب، استخدام، آموزش و توسعه تعریف کرده‌اند. از این منظر، استدلال آنان بر اینست که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز در مدیریت منابع انسانی باشد (Pascal, 2004; Schwyer, 2004). دسته‌ای دیگر از تعاریف، متمرکز بر مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند ظرفیت نیروی کار، عرضه و تقاضا، توسعه و نگهداشت نیروی کار دارد (Swales, 2013; Silzer & Dowell, 2010). در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که تعریف جامعی برای مدیریت استعداد که مورد توافق همه صاحب‌نظران باشد، وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق و جامع از آن به دلیل کثرت نظریه‌ها و فرضیات ارائه‌شده توسط محققین، بسیار مشکل است.

### رویکردهای مدیریت استعداد

تعاریف گوناگون و پیش‌فرض‌های متعددی که در ادبیات مدیریت استعداد وجود دارند از قبیل: «مدیریت جانشین‌پروری»، «مدیریت منابع انسانی»، «برنامه‌ریزی منابع انسانی» و «راهبرد استعداد»، همگی بر مدیریت کارکنان تمرکز دارند. سؤال این است که اگر همه این اصطلاحات دلالت بر یک مفهوم دارند چرا در ادبیات موضوع در طی زمان این واژه تغییر یافته است؟ پاسخ به این سؤال در این حقیقت که هر یک از این اصطلاحات به جنبه خاصی از اهداف دلالت دارد، نهفته است و شیوه عمل منحصر به فرد و مجزایی را ارائه می‌دهند. به‌عنوان مثال برنامه‌ریزی منابع بر نتیجه توجه دارد در حالی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک فرآیند است و در نهایت مدیریت استعداد فرایندی است که در سطح تصمیمات راهبردی قرار می‌گیرد.

لوئیس و هاگمن<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) دسته‌بندی مناسبی در خصوص رویکردهای مدیریت استعداد انجام داده‌اند. آنان دیدگاه‌های مدیریت استعداد را به سه دسته تقسیم می‌کنند:

**دیدگاه اول، رویکرد منابع انسانی:** مدیریت استعداد در این رویکرد تحولی جدید در مدیریت است که به بیان همان تفکرات منابع انسانی در پوششی جدید در کنار بهره‌گیری از امکانات اینترنت و برون‌سپاری خدمات می‌پردازد ( Mercer, 2001; Byham, 2000; Olsen, 2000). اگرچه این رویکرد مورد استقبال بسیاری از صاحب‌نظران واقع شده، اما نکته قابل توجه این است که استفاده‌کنندگان این رویکرد در عمل جهت ارائه تعریف مشخص و معین از مدیریت استعداد از کارکردهای منابع انسانی نظیر شناسایی و جذب افراد با توان بالا (Davies & Davies, 2010)، توسعه افراد کلیدی (Gay & Sims, 2009) و یا مدیریت عملکرد و جبران خدمات افراد برجسته و مستعد (Garger, 1999) سازمان تمرکز می‌کنند و بدین ترتیب به جای یک رویکرد منسجم با عمق و وسعت زیاد به نوعی بخشی‌نگری سوق می‌یابند. منتقدین این دیدگاه معتقدند که قلمرو مدیریت استعداد بسیار محدود شده است و درواقع مدیریت استعداد برچسبی جدید برای مدیریت منابع انسانی است و راهکارهای برون‌سپاری و استفاده از تکنولوژی‌های جدید در این فرایند چیز جدیدی بر آن نمی‌افزاید.

**دیدگاه دوم، رویکرد ذخیره استعداد:** این رویکرد، مدیریت استعداد را به‌عنوان مخزن استعداد می‌شناسد و درواقع به دنبال توسعه شایستگی‌هاست. موضوع محوری در این رویکرد، مشخص کردن نیازهای کارمندیابی و مدیریت کردن روند پیشرفت این کارکنان در پست‌ها می‌باشد. در این رویکرد، عموماً جریان کارمندیابی در سازمان به وسیله سطوح سلسله مراتب، قوانین ورود و خروج از پست‌ها و پارامترهایی مثل هزینه‌ها، عرضه و تقاضا، مدل‌سازی می‌گردد (Pegels, 1981; Stahlman & Lewis Wild & Pegels, 1981). مطابق این دیدگاه، مدیریت استعداد به معنای پرکردن تمامی مشاغل سازمان با استعدادهاست و تمرکز بر استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی و سازوکارهای جانشین‌پروری است و عموماً نگاه درونی است تا بیرونی (Schweyer, 2004). درواقع این دیدگاه همان جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی است، لذا مرز متمایزی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد قائل است (Pascal, 1993, 1994).

2004). در این رویکرد نیز سیستم‌های مدیریت استعداد، اگرچه با فهرست کردن مهارت‌ها، عرضه و تقاضای نیروی کار نسبت به اکثر مدل‌های نیروی انسانی از مزیت توجه همزمان به اکثر مشاغل سازمان برخوردارند اما اساساً کار بیشتری انجام نداده و در همان چارچوب عمل می‌نمایند.

**دیدگاه سوم، رویکرد استعداد در معنای عام:** مدیریت استعداد را مفهومی کلی‌تر و بدون حدودمرز سازمانی در نظر می‌گیرد. در این میان دو نظر وجود دارد: در نظر اول سازمان به دنبال افراد با شایستگی منحصر به فرد است و با توجه به عملکرد و نقش آنان حقوق و مزایای متفاوتی در نظر گرفته می‌شود و در نظر دوم اعتقاد بر این است که استعداد ذاتی است و در همه افراد وجود دارد. از منظر لوئیس و هاگمن هیچ‌یک از این دیدگاه‌ها کامل و رضایت‌بخش نبوده، ضمن اینکه این دو پژوهشگر معتقدند که تعریف واضح و مشخصی برای استعداد وجود ندارد و در واقع مدیریت استعداد نوعی دیدگاه سیستماتیک و استراتژیک برای خلق ارزش در سازمان است (Lewis & Hakman, 2006).

در این چارچوب برخی نیز بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی و پر کردن آن از طریق مخزن استعداد تاکید دارند. کالینز و ملاهی (۲۰۰۹) براساس این دیدگاه بر این اعتقادند که پرکردن تمامی مشاغل سازمان با استعدادها نه امکان‌پذیر است و نه مقرون به صرفه. لذا مدیریت استعداد به دنبال شناسایی پست‌ها و مشاغلی است که تاثیر متفاوتی بر مزیت رقابتی سازمان دارند. جدول ۲ مقایسه کلی رویکردهای موجود در مدیریت استعداد را به تصویر می‌کشد.

آیلس، چوای و پریس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز برای تعیین کانون تمرکز مدیریت استعداد و تعیین قلمرو آن، موارد زیر را پیشنهاد کرده‌اند:

افراد محدود: این رویکرد در واقع استعدادهای سازمان را افراد محدودی می‌داند که قادر به ایجاد تغییرات جدی در وضع موجود سازمان و عملکرد آن هستند؛ به عبارت دیگر طبق این رویکرد همه افراد سازمان نمی‌توانند وارد فرایند مدیریت استعداد گردند و در واقع آنان که از حیث عملکرد و قابلیت متمایز هستند، می‌توانند از این نظام بهره‌گیرند. طرفداران این نظریه با استدلالی مبنی بر اصل پارتو ادعا دارند که ۸۰ درصد ارزش تولیدی سازمان به وسیله ۲۰ درصد از کارکنان تولید می‌گردد. طبق این نظریه،



استعداد ربطی به پست سازمانی نداشته و در واقع در تمام بخش‌های سازمان وجود دارد.

جدول ۲- مقایسه رویکردهای مختلف مدیریت استعداد

رویکردها	خاستگاه نظری	قوت‌ها	ضعف‌ها
رویکرد منابع انسانی	کارکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی	استفاده از فناوری‌های جدید سرعت بخشیدن به کارکردها از طریق برون‌سپاری	غفلت از سایر بخش‌ها به دلیل تمرکز به کارکردهای خاص موردنظر و یک‌بخشی نگری
رویکرد ذخیره استعداد	برنامه‌ریزی منابع انسانی	تجزیه و تحلیل عرضه و تقاضای نیروی انسانی	بیشتر بحث جانشین‌پروری مطرح است و تمرکز بر نیروهای داخلی است
رویکرد استعداد در معنای عام	مدیریت عملکرد	تحلیل سطح عملکرد کارکنان	نادیده گرفتن ملاحظات انسانی در مورد کارکنان غیر مستعد، کاهش انگیزه کارکنان غیر مستعد (Lewis & Hakman, 2006)
	دیدگاه‌های انسان‌گرایانه و جمعیت‌شناختی	مدیریت هر فرد برای داشتن عملکرد بالا، پیش‌بینی بحران‌های کمبود منابع انسانی مستعد در آینده، استفاده بهینه از کلیه افراد سازمان	هزینه بالای ناشی از تربیت کلیه کارکنان عدم برنامه مشخص برای مدیریت استعدادها

(خالوندی، ۱۳۹۲)

پست‌های محدود: در این رویکرد مدیریت استعداد با شناسایی مشاغل کلیدی آغاز شده و افراد کلیدی که در این پست‌ها قرار می‌گیرند به‌عنوان استعداد سازمانی شناخته می‌شوند.

۱. همه افراد: در این رویکرد فرض بر این است که همه افراد سازمان استعداد هستند و بایستی به همه آن‌ها در دستیابی به عملکرد بالا کمک نمود.
۲. سرمایه اجتماعی: این رویکرد معتقد است که مباحث مطروحه در بحث مدیریت استعداد بیشتر بر افراد تمرکز دارد و اینکه افراد در سازمان فعالیت می‌کنند و بایستی فعالیت‌هایی در راستای تقویت سرمایه اجتماعی سازمان صورت داد.

### چارچوب‌ها و الگوهای مدیریت استعداد

در ادبیات مدیریت استعداد، چارچوب‌ها و مدل‌های متنوعی توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان این حوزه ارائه شده است. هر مدل مدیریت استعداد بر مبنای یک الگوی فکری

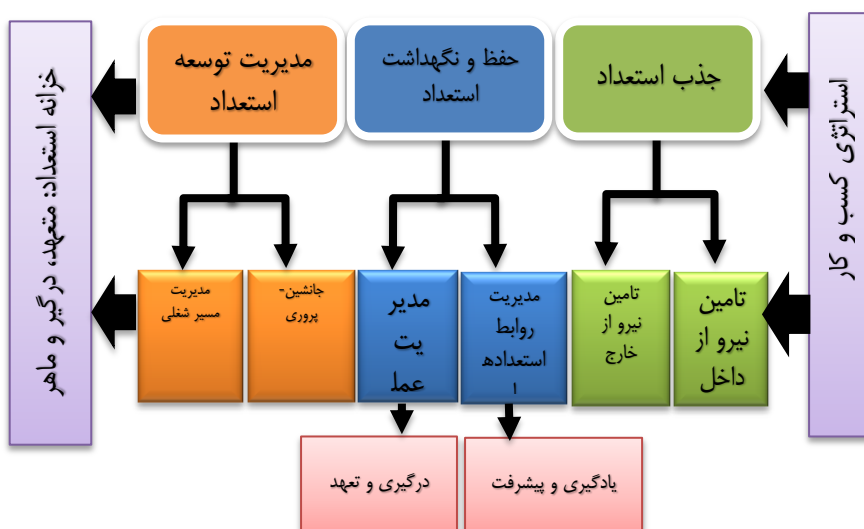
استوار است که در ذیل بر اساس رویکردهای موجود، تعدادی از آنها معرفی شده‌اند. مدل سلسله مراتب مدیریت استعداد بر اساس مفاهیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک و ادبیات مدیریت استعداد شکل گرفته است. وجه اشتراک این دو موضوع، عملکرد بر اساس چشم‌انداز ترسیم‌شده سازمان است. در این مدل، اجزای سلسله‌مراتب در ستون سمت چپ و سؤالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله‌مراتبی را مشخص می‌سازد در ستون سمت راست قرار گرفته است (جدول ۳). سؤالات در هر طبقه، حاصل تصمیم‌گیری بر اساس سؤالات مرحله قبل است. این چارچوب با استراتژی و مزیت رقابتی که مورد توجه بیشتر سازمان‌هاست، آغاز می‌شود. سازمان‌ها بر اساس تصمیم‌گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادها را تعیین می‌نمایند. سپس مخزنی از استعدادها را شناسایی کرده و در مرحله بعد بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آن‌ها تعیین و در راستای استراتژی‌های سازمان آن‌ها را تقسیم‌بندی می‌کنند. مرحله بعد در این سلسله‌مراتب، سیستم مدیریت استعداد است که سطوح زیر را در برمی‌گیرد: انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و مدیریت جبران خدمات (Lewis & Hakman, 2006)

جدول ۳- مدل مدیریت استعداد سلسله مراتبی (Lewis & Hakman, 2006)

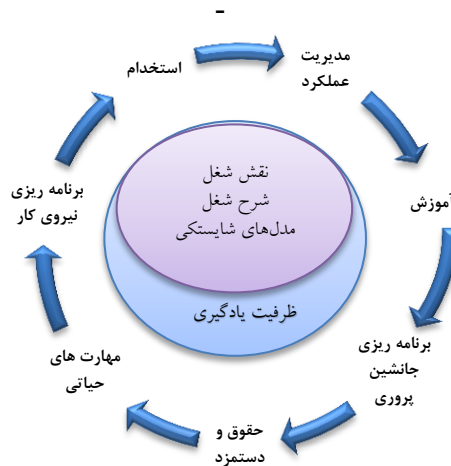
سؤالات مربوط به هر سطح	مؤلفه‌های مدیریت استعداد
فرصت‌های موجود در بازار چیست؟ کدام‌یک از منابع سازمانی سبب مزیت رقابتی می‌شود؟	استراتژی مزیت رقابتی ماندن
بهبود در کیفیت استعدادها در کجا سبب ستاده‌های استراتژیک می‌شود؟ بهبود در قابلیت تعویض استعدادها در کجا سبب ستاده‌های استراتژیک می‌شود؟	استراتژی هدایت استعداد
چگونه منابع استعداد متنوع را سامان‌دهی کنیم؟ چه ترکیبی از عملکردها نیاز داریم؟ چه سیاست‌های جبران خدماتی باید به کار بگیریم؟ کدام‌یک از منابع باید به نردبان شغلی متصل شوند؟	استراتژی منابع استعداد
چگونه استراتژی‌های منابع استعداد را در راستای سازمان به کار بگیریم؟ ساختارهای شایستگی، سیستم‌های داده شرکت	سیستم‌های مدیریت استعداد
چه فعالیت‌هایی در سیستم مدیریت استعداد می‌تواند سبب استفاده مؤثر از منابع استعداد شود؟ انتخاب، جبران خدمات، استخدام و مدیریت عملکرد	فعالیت‌های مدیریت استعداد

در مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) فرایند مدیریت استعداد با استراتژی کسب‌وکار آغاز و در ادامه، جذب کارکنان مستعد مورد توجه قرار می‌گیرد و سپس از طریق حفظ و مدیریت استعدادهایی که از داخل یا خارج سازمان تأمین شده‌اند، سازمان یک مخزن استعداد، شامل نیروهای کارِ ماهر، متخصص و متعهد را در اختیار خواهد داشت. همان‌گونه که در شکل ۱، نمایش داده شده است، عناصر این مدل در سه مرحله شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادهای، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادهای و فعالیت‌های مربوط به توسعه استعدادهای تعریف می‌گردند.

در یکی دیگر از مدل‌ها استدلال این بود که چون سازمان از افراد و نیروهای انسانی تشکیل شده است و این افراد به واسطه فرایندهای سازمان از قبیل فروش، فرایندهای تجاری، خدمات مشتری و ... ارزش‌های ثابتی را برای سازمان ایجاد می‌کنند، سازمان بایستی به منظور حفظ مزیت رقابتی خود، سیستم‌های یکپارچه و دائمی برای استخدام، آموزش، نگهداری و حقوق و دستمزد داشته باشد. شکل ۲، این فرایند را به خوبی نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل مدیریت استعداد (Armstrong, 2006)



شکل ۲- مدل مدیریت استعداد (Bersin, Josh, 2007)

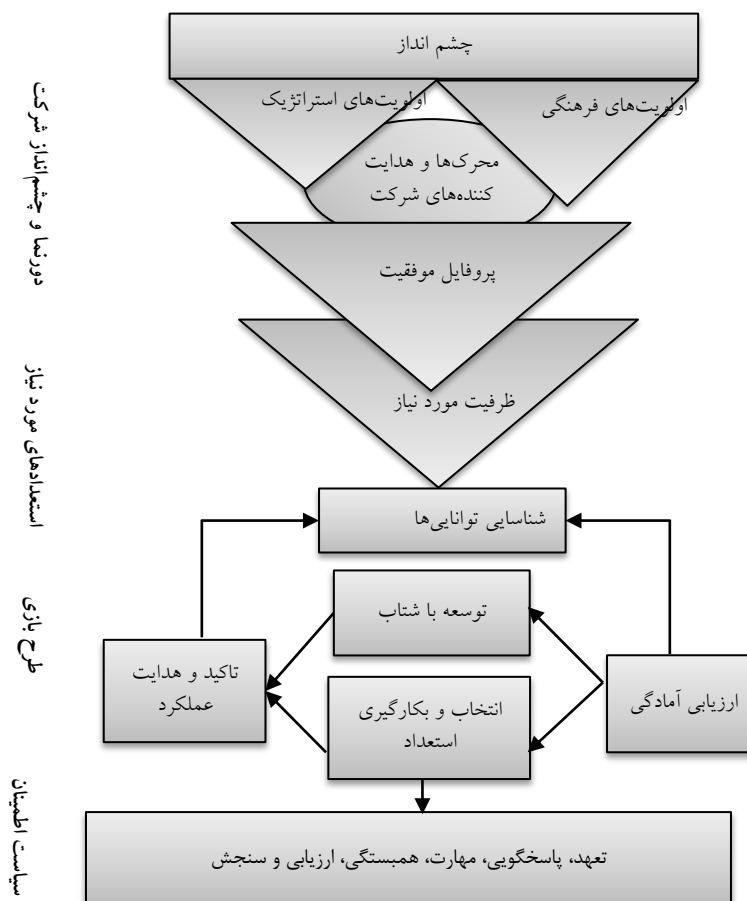
در مدل دیگری که حاصل یک کار پژوهشی با عنوان «توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد» است، فرایند مدیریت استعداد با تجزیه و تحلیل وضع موجود منابع انسانی شروع، سپس با طراحی و برنامه ریزی منابع انسانی ادامه یافته و به دنبال آن به جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می پردازد. این فرآیند به صورت دائم و همراه با بازخورد ادامه خواهد داشت. جدول ۴، نشان می دهد که فرآیندها و ابزارهایی که سازمان‌ها باید در بحث مدیریت استعداد از آن استفاده نمایند چه چیزهایی و به چه صورتی خواهد بود:

جدول ۴- مدل مفهومی فرایند مدیریت استعداد

مراحل طرح	
داخلی: مصاحبه، بررسی محیط کار، کارت امتیازی متوازن	خارجی: الگوبرداری <sup>۷</sup>
نگهداری: چالشی کردن کار، تأثیر مدیران صفی، جبران خدمات و پاداش، تعادل بین کار و زندگی	اجرا و ادغام: ادغام فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی
طراحی و توسعه: آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازنگری استعداد، استخر استعداد	جذب و استخدام: منبع‌یابی، ارزش کارکنان، بازنگری واقعی شغلی، قرارداد روان-شناختی، افراد پیشنهادی
طرز تفکر مدیریت استعداد، تعریف استعداد، شناسایی و تمایز، سیاست‌ها و فرایندها، حساسگری مدیران صفی، استراتژی ارتباط و آموزش، انتخاب برند کارفرما، سیستم اطلاعات منابع انسانی	آماده شدن برنامه‌ها و محیط
استراتژی سازمان، برنامه‌ریزی نیروی کار، بررسی محیط	تجزیه و تحلیل: شناسایی عرضه و تقاضای منابع انسانی

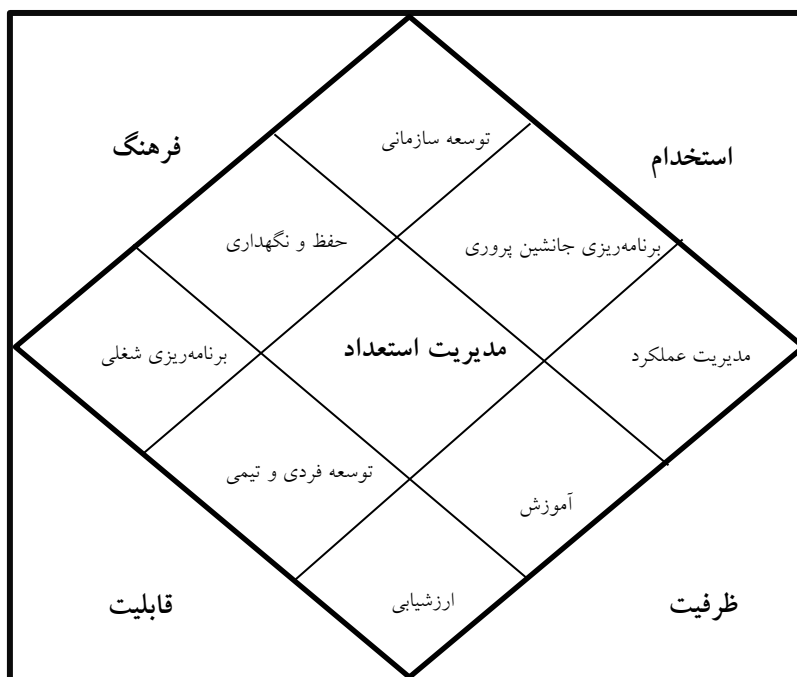
(Ohely, 2007)

مدل دیگری با عنوان مدل جامع مدیریت استعداد، بر پایه چشم‌انداز سازمان، اهداف و تقاضا برای استعداد مشخص می‌شود که این تقاضا بر اساس اولویت‌های فرهنگی و استراتژیک سازمان تعیین می‌شوند. پس از تعیین استعدادهای موردنیاز وارد مرحله بعد یعنی مدیریت استعداد می‌شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می‌کند و مطابق شکل ۳، از پنج مرحله تشکیل شده است: شناسایی پتانسیل موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، توسعه استعدادهای انتخاب و به‌کارگیری استعدادهای سازمان و درنهایت تأکید بر عملکرد آن‌ها (Cochran, 2009).



شکل ۳- مدل جامع مدیریت استعدادها (Cochran, 2009)

انجمن آمریکایی آموزش و توسعه<sup>۸</sup> مدیریت استعداد را شیوه‌ای برای بهینه‌کردن ظرفیت‌های انسانی تعریف کرده و معتقد است که مدیریت استعداد سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کسب‌وکار تواناتر می‌سازد. این کار از طریق استخدام، ایجاد فرهنگ، توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها انجام می‌شود (Raven Writer, 2009).



شکل ۴- مدل انجمن آمریکایی آموزش و توسعه (Raven Writer, 2009)

فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) در مدل پنج عاملی خود با هدف تدوین چارچوب راهبردی مدیریت استعداد و بر اساس ارزش‌ها و شایستگی‌های سازمانی بر پنج عامل زیر تاکید دارند:

**جذب کردن:** یکی از مشکلات سیستم‌های سازمانی، شناسایی استعداد‌های درون سازمانی و جذب افراد مناسب از خارج سازمان است. این مرحله مستلزم صرف هزینه و زمان است، بنابراین با انتخاب روش مناسب جذب، می‌توان هزینه‌های سازمان را کاهش داد.

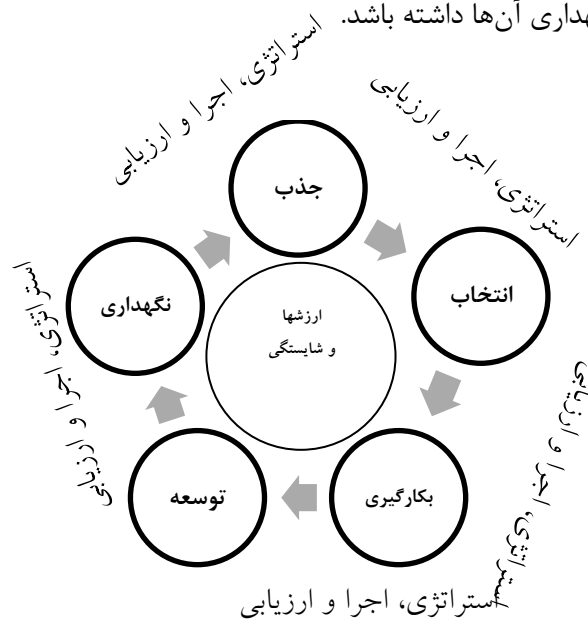
**انتخاب:** هدف سازمان در مرحله جذب، شناسایی کارکنان مستعد از میان افراد واجد شرایط است. در مرحله جذب افراد شناسایی شده برحسب نیازهای سازمان انتخاب می‌گردند. امروزه سازمان‌ها برای انتخاب کارکنان خود، از روش‌های سنتی استفاده نمی‌کنند بلکه روش‌هایی مانند آزمون‌های استعداد، آزمون شخصیت و آزمون‌های دانش

شغلی به کار برده می‌شوند.

**درگیر کردن:** افراد مستعد پس از انتخاب متناسب با بخش‌های مختلف سازمان به کار گمارده می‌شوند.

**توسعه دادن:** به دلیل اینکه افراد مستعد دارای ویژگی‌های منحصر به فرد می‌باشند، فرآیند توسعه برای این گروه از افراد سازمان، باید به صورت ویژه و خاص تعریف گردد. یکی از روش‌های توسعه استعدادها تشویق کارکنان مستعد به پذیرش مسئولیت فرآیند توسعه خود است. به عنوان مثال می‌توان از این افراد خواست تا عواملی که سبب بهبود و توسعه عملکرد آن‌ها می‌شود را بیان نمایند.

**نگهداری از کارکنان:** در این مرحله سیاست‌هایی جهت تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شود. خروجی این سیاست‌ها منبع استعداد برای سازمان ایجاد می‌نماید. امروزه سازمانی موفق خواهد بود که پس از جذب افراد مستعد، برنامه‌ریزی مناسبی جهت نگهداری آن‌ها داشته باشد.

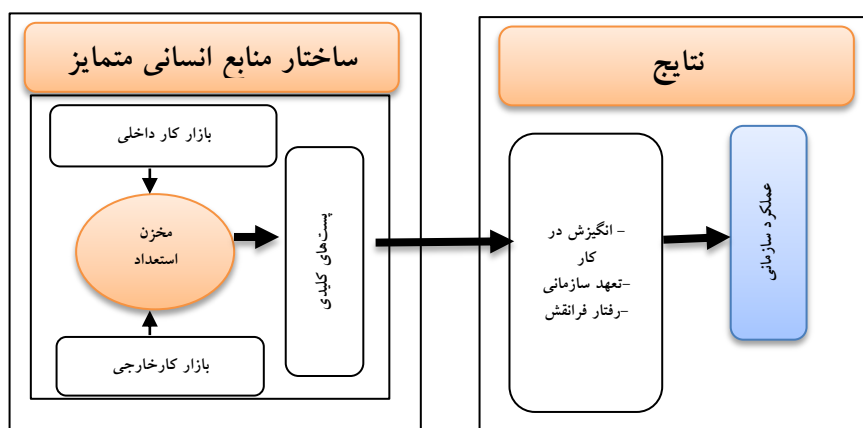


شکل ۵- مدل استعداد پنج عاملی (Phillips & Roper, 2009)

مدل دیگری که با عنوان مدل مدیریت استعداد استراتژیک<sup>۹</sup> مشهور است، با مشخص-



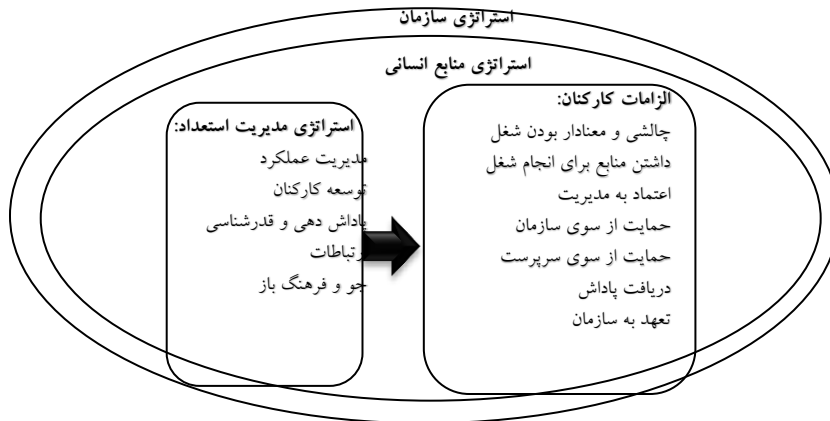
کردن پست‌های کلیدی آغاز می‌گردد. در این مدل، معیار شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت<sup>۱۰</sup>، چشم‌انداز<sup>۱۱</sup> و استراتژی سازمان است. پس از آن بایستی دانش‌ها و مهارت‌های موردنیاز و متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و سپس اقدام به ایجاد منبع استعداد<sup>۱۲</sup> شود. نکته اساسی در تعریف این مدل این است که مدیریت استعداد رابطه غیرمستقیم با عملکرد سازمانی دارد. با توجه به شکل، با استفاده از بازار کار داخلی و خارجی، جذب افراد بااستعداد و با پتانسیل بالا در سازمان تداوم دارد و مخزن استعدادها تشکیل می‌گردد که از آن‌ها در جهت پرکردن پست‌های کلیدی سازمان می‌توان استفاده کرد. عمده‌ترین نتایج حاصل از این مدل را می‌توان به انگیزش کاری<sup>۱۳</sup>، تعهد سازمانی<sup>۱۴</sup> و رفتار فرا نقشی<sup>۱۵</sup> اشاره کرد که به‌طور مستقیم بر عملکرد شرکت<sup>۱۶</sup> تأثیر می‌گذارد. رفتارهای فرا نقشی به آن دسته از عملکردهایی برمی‌گردد که در حیطه وظایف افراد نبوده و به‌صورت خلاقانه نمود می‌یابد.



شکل ۶- راهبرد مدیریت استعداد (Collings & Mellahi, 2009)

محقق دیگری در پژوهش خود به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به‌عنوان اهرم برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان دادند که بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز و روابط مستقیم و بدون ابهام در سطح بالای سازمان از اجزای مهم یک سیستم مدیریت استعداد است. در این مدل، استراتژی مدیریت استعداد دربرگیرنده پنج مؤلفه مدیریت

عملکرد، توسعه کارکنان، پاداش و قدرشناسی<sup>۱۷</sup>، ارتباطات<sup>۱۸</sup> و جو و فرهنگ باز<sup>۱۹</sup> است (شکل ۷).



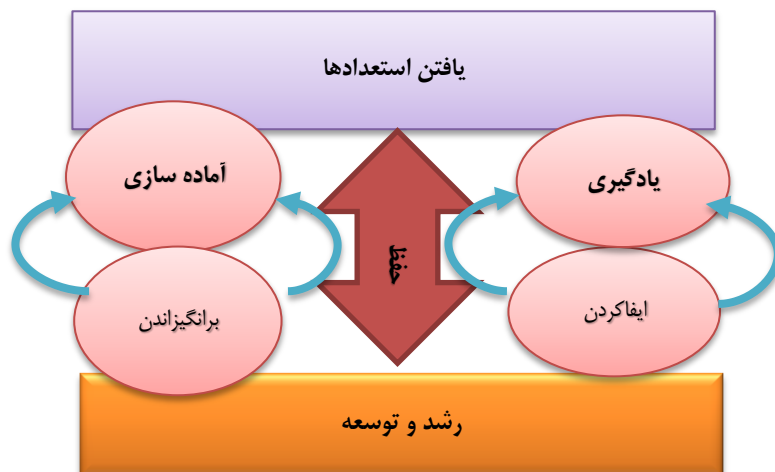
شکل ۷- ابعاد مدیریت استعداد (Sweem, 2009)

در چارچوبی دیگر، مدیریت استعداد مشتمل بر مراحل زیر است:

**کشف استعدادها:** تعیین میزان نیاز به استعدادها، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ایجاد فرایند جذب استعدادها.

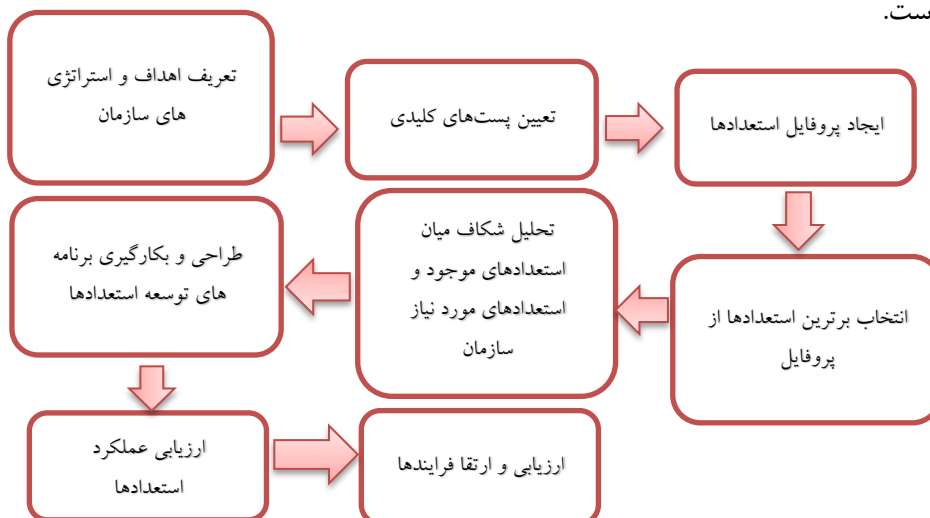
**توسعه استعدادها:** ایجاد طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی، تشویق و برانگیختن افکار نو.

**حفظ استعدادها:** ایجاد فرایند نگهداشت استعدادها، تعیین رفتارهای یادگیرنده مستمر و فرهنگ عملکرد بالا



شکل ۸- چارچوب سه مرحله ای مدیریت استعداد (Ooi, 2010)

مدلی دیگر که با رویکرد فرآیندی ارائه شده به سازمان‌ها می‌گوید چگونه از استعدادهای درون سازمان برای رسیدن به اهداف خود استفاده نمایند. در این میان شکاف موجود بین استعدادهای موردنیاز و استعدادهای موجود در سازمان از طریق فرایند آموزش برطرف می‌گردد. فرایند کلی این موضوع در شکل ۹، نمایش داده شده است.



شکل ۹- فرایند مدیریت استعداد (Altınöz, Çakıroğlu & Çöp, 2013)

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش سعی شد تا مهم‌ترین مدل‌های مدیریت استعداد مورد نقد و بررسی قرار گیرد. هر یک از مدل‌ها، مدیریت استعداد را از جنبه خاصی مورد بررسی قرار داده‌اند. با بررسی مدل‌های موجود، سؤال اصلی اینجاست که چرا در زمینه مدیریت استعداد مدل‌های متعدد و گوناگونی توسعه داده شده‌اند؟ و آیا مدل جامع و مانعی که بتواند تمام اهداف مورد نظر را برآورده کند وجود دارد یا خیر؟ برای پاسخ به این سؤال لاجرم باید به سوالات زیر پاسخ داد:

- کانون تمرکز هر یک از مدل‌ها چیست؟
- عناصر و سازه‌های مفهومی مشترک آنان چیست؟
- مدل‌های موجود چه تفاوت‌ها و تشابهاتی با یکدیگر دارند؟
- هر یک از مدل‌ها از چه رویکردی در مدیریت استعداد پیروی می‌کنند؟
- نقاط قوت و ضعف هر یک از مدل‌ها چیست؟

مسئله اصلی که در بررسی مدل‌های پیشین به چشم می‌خورد پراکندگی و اختلاف مدل‌های مدیریت استعداد موجود است. لوئیس و هاگمن (۲۰۰۶) معتقدند که مشکلات و کاستی‌های از این قبیل از آنجا ناشی می‌شوند که دنبال کردن این موضوع عموماً در سطح کسب و کار بوده است و کمتر به طور منظم و سیستماتیک با یافته‌های پژوهش‌محور پیوند داده شده است (Lewis & Hakman, 2006). مدیریت استعداد نیز همانند هر حوزه موضوعی دیگری باید برخاسته از تحقیق و پژوهش باشد تا با توجه به چالش‌های کنونی و آینده به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود به مبانی و چارچوب نظری مناسب دست یابد و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشد. بر پایه مرور مدل‌های ارائه شده ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به‌عنوان رویکرد راهبردی منظم و بلندمدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف گردیده که هدف آن داشتن افراد مناسب در زمان مناسب برای به‌کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مجموعه کاملی از چهار بعد تامین، توسعه، نگهداشت و کاربرد استعدادها می‌باشد و منطقی است ابعاد مذکور بایستی مبتنی بر شایستگی‌ها و بر اساس فرهنگ، استراتژی و اهداف سازمان تعریف گردند. همچنین اینکه در این مدل‌ها، خلاء عدم توجه به سطح بلوغ و

آمادگی سازمان برای پذیرش و اجرای مدیریت استعداد مغفول مانده و تنها در برخی از آنان سازمان و ویژگی‌های آن مورد توجه قرار گرفته است. استقرار چنین سیستمی به سازمان‌ها اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را بر اساس فرهنگ، استراتژی‌ها و چشم‌انداز تعریف شده به دست می‌آورند. برخی از مدل‌ها متعلق به طرح‌های مقطعی است و برخی دیگر نتیجه یک گزارش بوده که یافته‌های چندانی را در خصوص ارتباط میان بکارگیری فرایندهای مدیریت استعداد و نتایج سازمانی آن فراهم نمی‌آورد. از همه مهم‌تر مطالعات موجود صراحتاً چگونگی اقدامات مدیریت استعداد را در راستای استراتژی سازمان تشریح نکرده‌اند، بسیاری از مدل‌ها به ارتباط میان سرمایه‌گذاری بر روی استعدادهای سازمان و نتایج سازمانی پرداخته‌اند که تحت عنوان مدیریت استراتژیک استعداد خوانده می‌شوند. در محیط رقابتی امروزی مدل‌های مطرح شده بایستی به سمت ارائه کارکردها در سطح راهبردی سوق داده شوند. در برخی از مدل‌هایی که توجه به افراد کلیدی و مشاغل کلیدی دارد، این موارد تا حد زیادی برطرف شده است.

غالباً در مدل‌های مدیریت استعداد سعی می‌گردد مؤلفه‌های مدیریت استعداد منطبق با کارکرد مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود، اما کانون تمرکز فرایند مدیریت استعداد همچنان حول محور استعدادهای سازمان می‌چرخد. بدین ترتیب که می‌توان ذخائر استعداد را از درون و بیرون سازمان تأمین نمود و از میان آنان بهترین‌ها را برای مشاغل کلیدی و محوری سازمان انتصاب کرد و پرورش داد. همچنین با بررسی مدل‌های شرح داده شده می‌توان کانون تمرکز مدل‌ها را عمدتاً شناسایی افراد کلیدی و مشاغل کلیدی، تشکیل خزانه استعداد، تعیین فرایندهای مدیریت منابع انسانی منطبق بر استعدادهای سازمان و تدوین استراتژی مدیریت استعداد در جهت استراتژی سازمان دانست. با عنایت به دستاوردها و آموزه‌های حاصل از پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، ارکان اساسی نظام مدیریت استعداد را می‌توان در هفت حوزه به شرح زیر ارائه نمود:

#### ۱. چشم‌انداز و ماموریت سازمان

بدون شک برنامه‌های مدیریت استعداد در هر سازمان به‌عنوان یکی از زیر سیستم‌های مؤثر بر سرمایه انسانی سازمان، تحت تاثیر چشم‌اندازها و ماموریت سازمان بوده و بدیهی

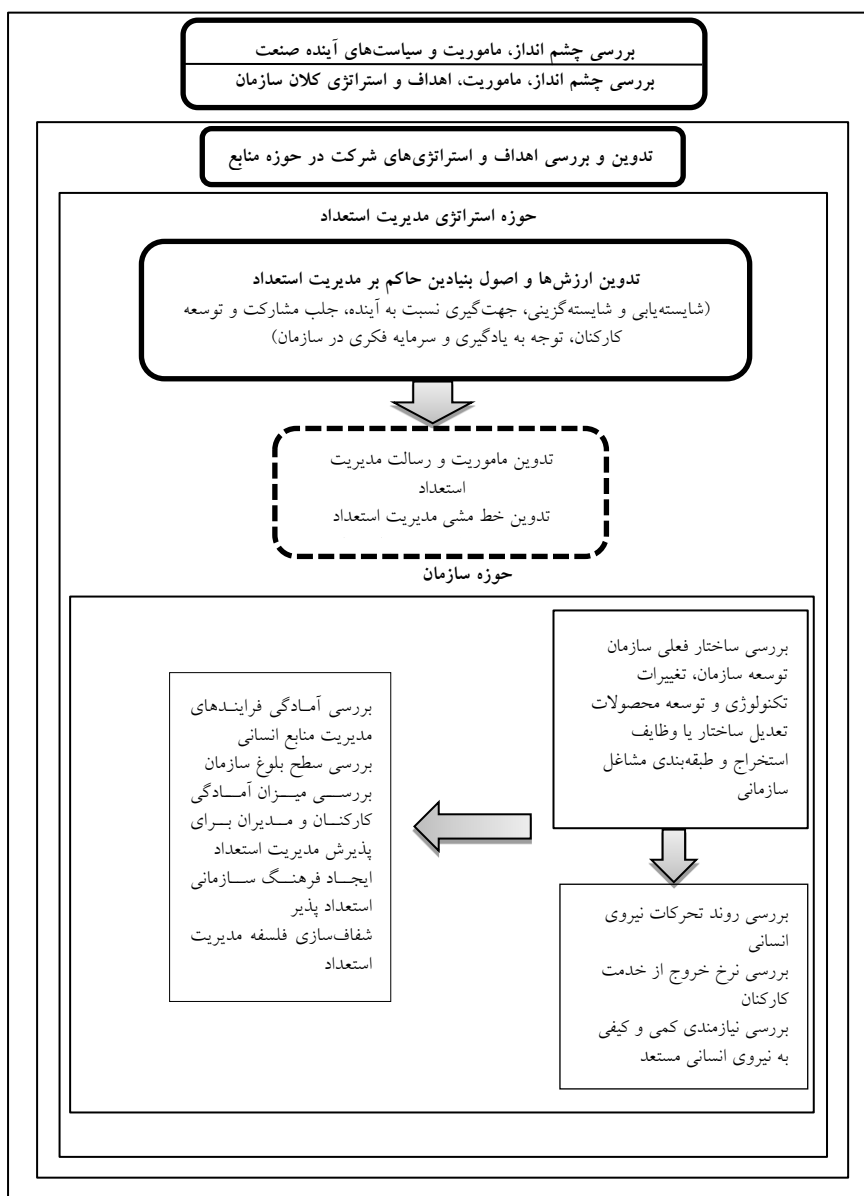
است در طراحی این نظام بایستی چشم‌انداز و مأموریت و اهداف سازمان مدنظر طراحان قرار گیرد.

۲. اهداف و استراتژی‌های سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی دومین حوزه تاثیرگذار بر نظام مدیریت استعداد، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان است که تاثیر مستقیم و غیرقابل اجتناب بر استراتژی‌های زیرسیستم‌های نظام منابع انسانی از جمله مدیریت استعداد خواهد داشت.

۳. اهداف و استراتژی‌های مدیریت استعداد مجموعه ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر مدل مدیریت استعداد شامل شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، توجه و جهت‌گیری آینده، انعطاف‌پذیری، جلب مشارکت افراد، یادگیری، دانش محوری، توجه به سرمایه فکری در سازمان یادگیرنده است. باید در نظر داشت که هر سازمان بایستی ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر نظام مدیریت استعداد را اختصاصاً تعیین و اقدام نماید. مأموریت و رسالت مدیریت استعداد در یک سازمان را می‌توان در قالب یک بیانیه تدوین نمود. عدم وجود چنین بیانیه‌ای موجب عدم جهت‌گیری مناسب فعالیت‌ها و نابسامانی رویه‌ها خواهد شد.

۴. ویژگی‌های سازمان و ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مؤثر بر نظام مدیریت استعداد، بررسی ویژگی‌های سازمان و نوع ساختار حاکم بر آن می‌باشد. این حوزه نیز به نوبه خود در تعامل با چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان است که در آن موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

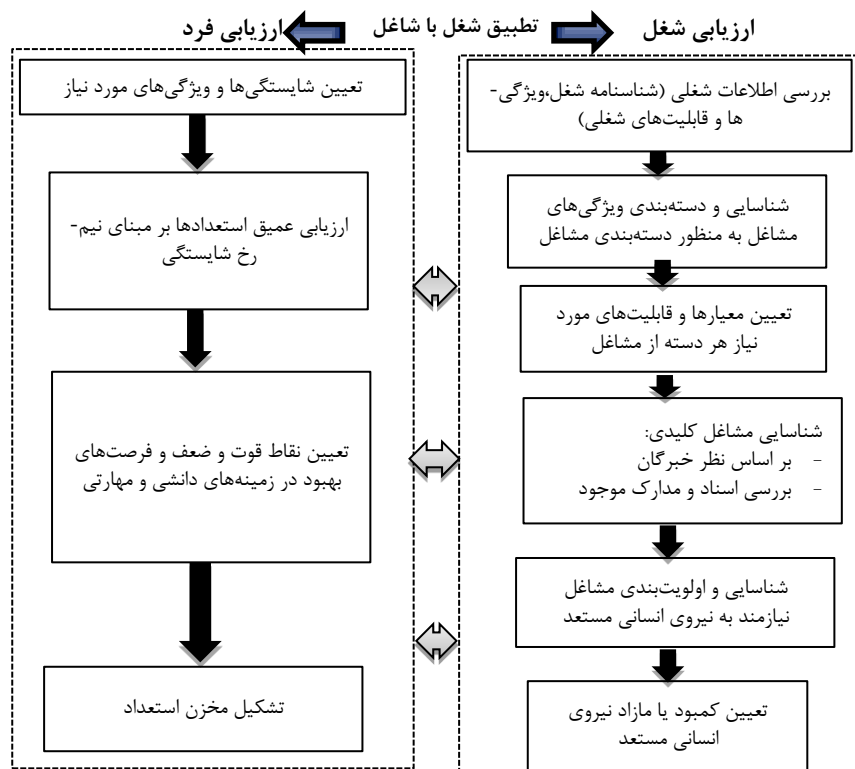
- بررسی ساختار فعلی سازمان از منظر فعالیت‌ها و استراتژی‌های توسعه، تغییرات تکنولوژی و توسعه محصولات، طبقه‌بندی مشاغل و تاثیرات آن بر کمیت و کیفیت نیروی انسانی. خروجی این مرحله می‌تواند به‌عنوان شاخص‌های کلیدی در تدوین نظام مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گیرد.
- بررسی روند تحرکات و نیازمندی به نیروی انسانی از بعد کمی و کیفی و با توجه به تغییرات ساختاری صورت گرفته و پیش‌بینی تحرکات نیروی انسانی صورت پذیرد.



شکل ۱۰- ارکان اساسی نظام مدیریت استعداد در حوزه سازمان

۵. حوزه تأمین نیروی انسانی (ارزیابی‌های شغل و شاغل)  
این حوزه به‌طور کلی شامل کلیه مراحل و فرایندهای لازم برای شناسایی و کشف، انتخاب و جذب استعدادها است و در مجموع شامل فعالیت‌های زیر است:
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی مستعد و پیش‌بینی ترکیب استعدادهای سازمان، این مرحله حاصل مرحله قبل و با استفاده از داده‌های سیستم جامع اطلاعات پرسنلی باید نتایج زیر را ارائه نماید:
    ۱. تعداد مشاغل کلیدی
    ۲. تعداد استعدادهای موردنیاز به تفکیک هر شغل
    ۳. تعداد استعدادهای موردنیاز به تفکیک شرایط احراز نظیر رشته تحصیلی، شرایط احراز و ....
  - شناسایی و تعیین قابلیت‌های محوری سازمان، منظور آن‌دسته از خصایص و ویژگی‌هایی است که بر اساس اهداف و مأموریت سازمان و بالتبع مدیریت استعداد، به‌عنوان ابعاد رفتاری موردنیاز استعدادهای شناسایی و تعیین می‌گردند. این ویژگی‌ها چارچوب کلی شایستگی افراد را تشکیل می‌دهند.
  - تشکیل و سازماندهی مراکز ارزیابی، استفاده از کانون‌های ارزیابی در زمینه‌های مرتبط با استعدادهای سازمان نیاز به مقدماتی دارد از جمله:
    - شناسایی تکنیک‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری قابلیت‌ها
    - بررسی اعتبار ابزارهای ارزیابی
    - انتخاب مشاورین و تربیت ارزیاب (شجاعی، دری و باغبان، ۱۳۸۷)

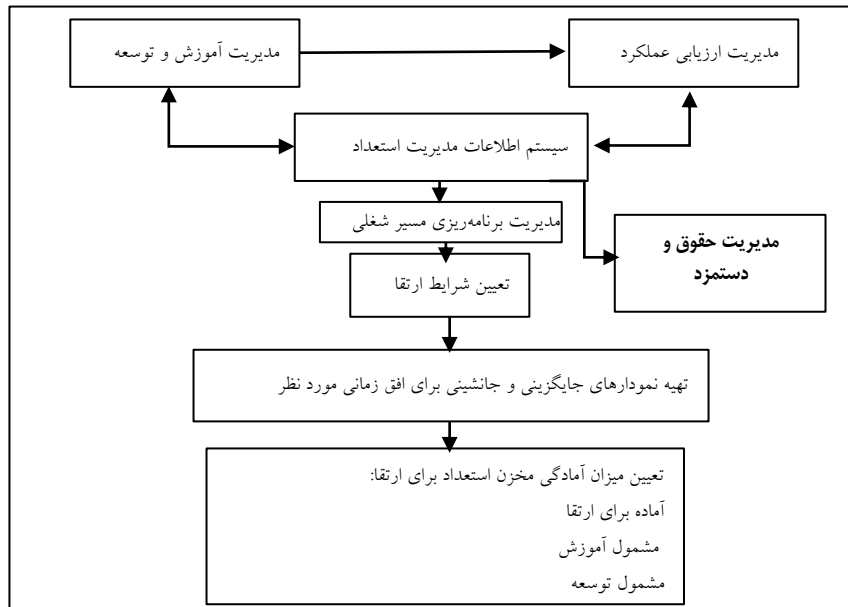




شکل ۱۱- ارکان اساسی نظام مدیریت استعداد در حوزه تامین نیروی انسانی

#### ۴. حوزه توسعه و نگهداشت استعدادها

در این حوزه کلیه فرایندهایی که مرتبط با مسیر توسعه استعدادها، سازمان، ارزیابی عملکرد و نگهداری استعدادها می‌باشد و نیز فرایندهایی که ارتباط مستقیم با نگهداشت نیروی انسانی دارد از قبیل ارزیابی عملکرد، سیستم حقوق و دستمزد باید مد نظر قرار گیرد:



شکل ۱۲- ارکان اساسی نظام مدیریت استعداد در حوزه حفظ و نگهداشت استعداد

به این ترتیب مدیریت استعداد نیازمند نگاهی جامع و استراتژیک است، و مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد تمرکز بر افراد کلیدی می‌تواند پدید آورنده چارچوبی باشد که راهبردی بوده و با ارزش افزوده همراه باشد و به راحتی بتواند پاسخگوی تقاضاهای محیطی و راهبردی باشد بنابراین وجود سیستمی جامع که تمامی فرایندهای مدیریت استعداد را به طور کامل شرح دهد، کاملاً احساس می‌گردد و بهتر است در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

### پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Man Model
2. Corporate Institute of Personnel and Development (CIPD)
3. Taylor
4. Lewis & Hakman
5. Iles, Chuai & Preece
6. The Development and Evaluation of a Ppartial Talent Management Competency Model
7. Benchmarking
8. American Society for Traning & Development (ASTD)
9. Strategy Talent Management
10. Mission
11. Vision
12. Talent Pool

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 13. Work Motivation        | 14. Organizational Commitment |
| 15. Extra Role Behaviour   | 16. Firm Performance          |
| 17. Reward and Recognition | 18. Communication             |
| 19. Open Climate/Culture   |                               |

## منابع

- خالوندی، فاطمه. و عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶(۱۹)، ۱۰۳-۱۲۸.
- شجاعی، سیدعمادالدین، دری، بهروز، و باغبان، کامبیز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). *چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران: تیرماه.
- طالبیان، احمدرضا، و وفاپی، فاطمه. (۱۳۸۸). *الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی*. تدبیر، ۲۰۳، ۱۶.
- گای، ماتیو. و سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). *توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری*. ترجمه: نسرین جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- گنجعلی، اسداله، علیشیری، محمدمهدی. و باقری، مسلم. (۱۳۹۶). *مدیریت استعدادها: چيستی، چرایی و چگونگی*. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- مبینی دهکردی، علی، و طهماسب کاظمی، بهروز. (۱۳۹۲). *مدیریت راهبردی استعدادها*. راهبرد فرهنگ، ۲۳، ۱۰۶-۱۳۴.
- معالی، مرجان، و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). جنگ استعدادها. *ماهنامه تدبیر*، ۱۹۲. قابل دسترس در: <http://magiran.com/view.asp?ID=568990>
- معالی، مرجان. و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). *مدیریت استعدادها*. *ماهنامه تدبیر*، ۱۹۱. قابل دسترس در: <http://magiran.com/view.asp?ID=501680>
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Armstrong, M. (2006). *Essential Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan page.
- Axelrod, E. H., Handfield, J., & Welsh, T. (2001). *The War on Talent*. Part Two, McKinsey Quarterly, ISBN 1-57851-459-2.
- Bersin, J. (2006). *Talent management what is it? Why now?*. Hay Acquisition Company, Hay group.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Byham, W. (2001). Are leaders born or made? *Work Span*, 44(2), 56-60.

- Cappelli, P. (2004). *Talent Management in the 21st Century*: Singapore Management University.
- Creelman, D., (2004). *The Special Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises*. Human Capital Institute.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, Journal of World Business*, 19(4), 304-313.
- Cochran, G. R. (2009). Developing a Competency Model for a 21<sup>st</sup> Century Extension Organization. *UMI*, Copyright by ProQuest LLC.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies, *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, London, Pricewaterhouse Coopers.
- Farley, C. (2005). HRS role in Talent Management and driving business result. *Employment Relation Today*, 32(1), 55-62.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). *Talent Management: Issues of Focus and Fit*. *Public Personnel Management*, doi.org/10.1177/009102600803700402.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management research*, 4(2), 178-186.
- Lewis, R. E., Heckman., R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16,139-154.
- Mehta, A., (2011). Human Capital Management: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance. *Review of Management*, 3, 110-145.
- Mercer, S. R. (2000). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 101-114. Available at:  
[www.fasset.org.za/downloads/Talent\\_Mng\\_article.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_article.pdf).
- Oehley, A. M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27.
- Ooi, Ch. S. (2010). Surviving the War for Talent in Asia How Innovation Can Help.
- Pascal, C. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Phillips, D. R., & Roper, K. o. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment. retention and workforce planning*. New York, Wiley.

- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation, available at: <http://www.erechange.com/article/default.asp?CID={B22548F2-AAD0-4551-83EC-561E0AE959EA}>.

## **An analysis on talent management concepts and models**

**Laya Jafari**

**Habib Allah Ranaei Kordshouli**

### **Abstract**

In the last two decades, researchers and pundits have spoken much about the concept of talent management. They believe that many organizations worldwide are facing the shortages of talented human resources which is a serious threat to their stability and survival. In spite of the significance that is put by the researchers and administrators on the talent management, this concept have not developed adequately, thus endure a theoretical imperfection. Therefore, it seems that the main constraint of this concept is its theoretical sketchy definition and ambiguity of its scope. The purpose of this study is to review the literature on talent management definitions, concepts and models in order to analyze the researchers different viewpoints on the subject. Lastly, we compare the standpoints of theorists to provide a framework for future studies.

**Key words:** talent management, talent management models, talent