

مدیریت استعداد؛ مفاهیم و مدل‌ها

جمشید صالحی صدقیانی^۱، سیده هدی شمس^{۲*}، علی مخصوصی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۰)

چکیده

امروزه منابع مالی و فنی تنها مزیت سازمان‌ها به‌شمار نمی‌روند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند علاوه بر ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در سال‌های اخیر متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و طی چند دهه گذشته سازمان‌ها از برنامه‌های مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده کرده‌اند. این مقاله با رویکردی کتابخانه‌ای و استفاده از مقالات و ادبیات مرتبط تلاش می‌نماید تعاریف و مدل‌های متنوع مدیریت استعداد را از جنبه‌های گوناگون مورد تحلیل و بررسی قرار داده و در نهایت با مقایسه آنها، مدل مفهومی جامعی را برای مدیریت استعداد در سازمان ارائه دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، استعداد، مدل‌های مدیریت استعداد

۱- استاد دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشگاه تهران - فارابی قم

* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: Hoda.shams@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی آنها ناگزیرند سرمایه انسانی خود را مدیریت نمایند تا به‌خوبی با چالش‌های محیطی مواجه شوند (ایبرایز و شولر، ۲۰۱۰). به اعتقاد شویر^۱ (۲۰۰۴) در اقتصاد امروز، نیروی انسانی با استعداد مهم‌ترین جزء موفقیت است و آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، سرمایه انسانی است. به‌عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان استعدادهایی که سازمان‌ها در اختیار دارند، تبدیل شده است (اردام اکساکالا، ۲۰۱۳).

در سال ۱۹۹۷، واژه جنگ استعداد^۲ برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی^۳ ارائه شد. یافته‌های شرکت مشاوره‌ای مکنزی نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی بالاتری دارند. همین امر باعث شد که نگرش سازمان‌ها به افراد با استعداد تغییر یافته و افراد مستعد به‌عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند. در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد^۴ به‌عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شد، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی در نظر گرفته می‌شود که مسئولیت آن برعهده تمام دپارتمان‌ها می‌باشد. مدیریت استعداد به‌عنوان وظیفه‌ای مستقل مفهوم نسبتاً جدید است و در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است (والتر و تیمون، ۲۰۱۰). در سال‌های اخیر، مدیریت استعداد به‌عنوان عاملی که در موفقیت سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید در نظر گرفته شده است (مهمت و همکاران، ۲۰۱۳). بر این اساس، مدل‌های متنوعی از آن ارائه شد به‌گونه‌ای که نتیجه‌گیری و درک دقیق آن را با مشکل مواجه می‌نماید. در این مقاله با اتخاذ رویکرد کتابخانه‌ای، پس از بررسی مدل‌ها تلاش می‌شود مدل مفهومی جامعی از آن ارائه شود.

1- Schweyer

2- Talent

3- McKinsey and Company

4- Talent Management

مروری بر مبانی نظری

مدیریت استعداد

با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در زمینه مدیریت استعداد، تعریف شفاف و واحدی از آن، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن وجود ندارد. این پدیده حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان، کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می‌شود (سوویم و سوزان، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد، در برخی تعاریف، به‌عنوان یک کارکرد مدیریتی یا یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به‌عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند (التینوز و کاکریگلو و سردار، ۲۰۱۳).

مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر شکل قابل توجه در اصول مدیریت منابع انسانی و روشی جدید در یکپارچه‌سازی فرآیندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی است (والتر و تیمون، ۲۰۱۰). به عقیده ویلیام^۱ (۲۰۱۴) مدیریت استعداد فعالیتی منحصر به فرد است و تمامی فعالیت‌های مرتبط با استعدادهای سازمان از مرحله جذب تا بازنشستگی را در بر می‌گیرد. مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی محسوب می‌گردد که پست‌های کلیدی سازمان را شناسایی می‌نماید (ملاهی، و کولینگ، ۲۰۰۹). داریز^۲ (۲۰۱۳) تعاریف مدیریت استعداد را به صورت زیر دسته‌بندی نموده است.

جدول ۱- تعاریف مدیریت استعداد (درایز و نیکی، ۲۰۱۳).

پژوهشگران	تعریف مدیریت استعداد
Sloan, Hazucha, & Van Katwyk (۲۰۰۳)	مدیریت استراتژیک استعدادهای رهبری، عبارت است از قرار دادن فرد مناسب در مکان مناسب در زمان مناسب
Pascal (۲۰۰۴)	مدیریت استعدادهای شامل مدیریت عرضه، تقاضا و جریان استعداد از طریق مدیریت سرمایه انسانی است
Ashton & Morton (2005)	«مدیریت استعدادها، مدیریت استراتژیک برنامه‌ریزی منابع انسانی، کسب و کار یا روشی جدید برای اثربخشی سازمانی است. این امر موجب بهبود عملکرد افرادی (استعدادهای) می‌گردد که قادرند تفاوت قابل ملاحظه‌ای برای سازمان در حال و آینده ایجاد کنند. که این امر سبب افزایش عملکرد در تمام سطوح سازمانی و استفاده از تمام ظرفیت استعدادهای می‌گردد.»

1- William

2- Dries

Duttgupta(2005)	مدیریت استعداد در برگیرنده مدیریت استراتژیک جریان استعداد در سازمان است. هدف مدیریت استعداد اطمینان داشتن از منبع استعداد می باشد تا بتوان افراد مناسب را برای شغل مناسب در زمان مناسب بر اساس اهداف استراتژیک سازمان اختصاص داد.
Warren(2006)	مدیریت استعداد را می توان به منزله شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و استقرار استعدادها تعریف نمود. غالباً برای انتخاب کوتاه مدت و بلندمدت مدیران ارشد و افراد با عملکرد بالا استفاده می شود.
Jerusalim&Hausdorf(2007)	شناسایی و توسعه افراد با استعداد (مدیریت استعداد) به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان به شناسایی و توسعه کارکنانی که در آینده به طور بالقوه قادر به ایفای نقش های رهبری هستند، می پردازد.
Cappelli(2008)	مدیریت استعداد در اصل، تنها به موضوع پیش بینی نیاز به سرمایه انسانی و تدوین برنامه برای رفع آن می پردازد.
Collings&Mellahi(2009)	«مدیریت استعداد استراتژیک عبارت است از فعالیت ها و فرایندهایی که شامل شناسایی پست های کلیدی توسعه منبع استعدادها و مسئولان با عملکرد مناسب برای پذیرفتن این نقش ها، ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت برای تسهیل پذیرش این پست ها از طرف مسئولان شایسته و اطمینان از تعهد مستمر آنها به سازمان است.
Silzer&Dowell(2010)	مدیریت استعدادها مجموعه یکپارچه ای از فرآیندها، برنامه ها، و هنجارهای فرهنگی در سازمان است که برای جذب، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها به منظور تحقق اهداف استراتژیک و نیازهای کسب و کار در آینده، طراحی و اجرا می شود

پرسشی که مطرح می شود این است که استعداد چیست و افراد با چه ویژگی هایی مستعد محسوب می شوند.

استعداد

مایکلز^۱ و همکاران (2001) استعداد را این گونه تعریف کرده اند؛ اثربخش ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می توانند در تحقق اهداف سازمان موثر باشند. در تعریف دیگر استعداد به معنی، داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت های ارتباطی، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت های کارکردی و توانایی های دیگر برای دستیابی به نتایج است. به عقیده ویلیامز^۲ (۲۰۰۰) افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان می دهند، در طیفی

1- Michaels et al

2-Williams

از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی موفق عمل می‌کنند، در حوزه‌های فعالیتی که به آن‌ها پیشنهاد می‌شود شایستگی بسیار بالایی از خود نشان می‌دهند و در موقعیت‌هایی که آزمون می‌شوند، اثربخشی بالایی را از خود بروز می‌دهند. در همه این تعریف تأکید بر فرد است.

با توجه به تعاریف متعدد استعداد، هر سازمان بر اساس ویژگی‌ها، فرهنگ و ساختار خود، معیاری را برای تعریف از فرد مستعد در نظر می‌گیرد (ایبرایز و شولر، ۲۰۱۰). با توجه به دو بعد افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر عموم پست‌ها، مدل چهاربخشی زیر ارائه شده است:

۱- افراد خاص^۱: این دیدگاه نگرش محدودی نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به‌عنوان افراد مستعد در نظر می‌گیرد؛ در این سلول، استعدادها گروه کوچکی از کارکنان هستند که عملکرد مناسبی ارائه می‌دهند. به‌عبارت دیگر، در این بعد افرادی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌نمایند استعداد محسوب می‌شوند.

۲- پست‌های خاص^۲: این دیدگاه نگرش محدودی به مدیریت استعداد دارد. این دیدگاه بر خلاف دیدگاه قبل بر پست‌های خاص متمرکز می‌باشد. در این رویکرد مشاغل استراتژیک تعیین می‌گردند و افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند.

۳- عموم افراد^۳: براساس این رویکرد تمام افرادی که در سازمان به فعالیت می‌پردازند به‌طور بالقوه، دارای استعداد هستند و وظیفه سازمان هدایت همه کارکنان در جهت عملکرد بهتر است.

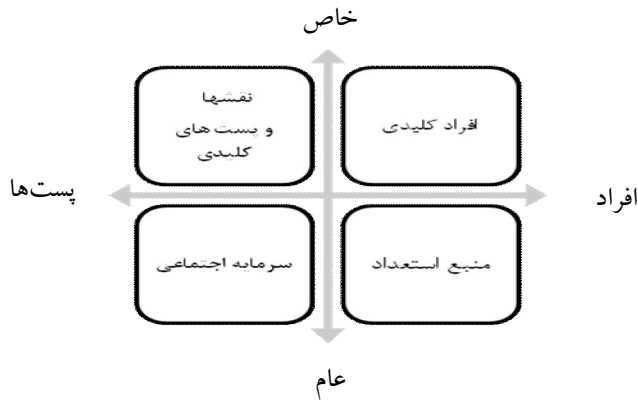
۴- عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی)^۴: بر اساس این دیدگاه، زمانی که سازمان‌ها فرد مستعدی را از سازمانی دیگر استخدام می‌نمایند، عملکرد فرد مستعد غالباً پس از مدتی افول می‌کند. این وضعیت سبب افول عملکرد در سایر کارکنانی می‌گردد که با وی فعالیت می‌نمودند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز افت می‌نماید. بنابراین بهتر است سازمان‌ها برای دوری جستن از افول، تمرکز خود را بر حفظ، نگهداری و توسعه افراد مستعد موجود در سازمان قرار دهند (شکل ۱).

1- Exclusive-people

2- Exclusive-position

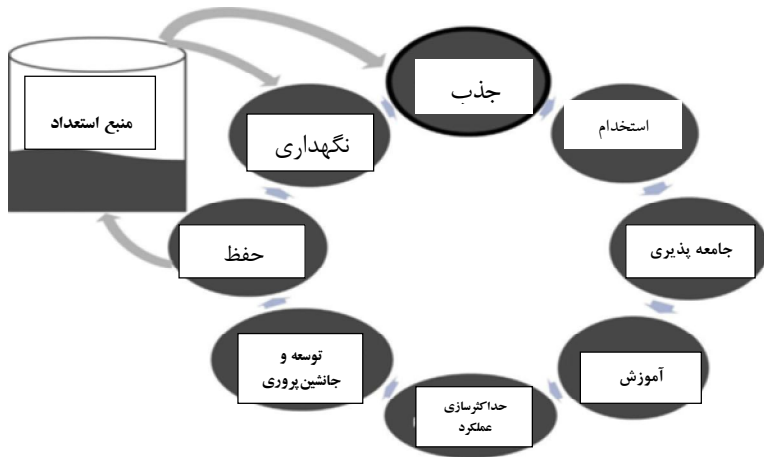
3- Inclusive people

4- Social capital



شکل ۱- دیدگاه‌های مدیریت استعداد (پاول و چویی، ۲۰۱۰)

از دیدگاه ویلیام^۱ (۲۰۱۴) چرخه عمر استعداد شامل تمام مراحل ارتباط میان سازمان و سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر چرخه عمر استعداد دربردارنده ایجاد برند استعداد است. به این منظور سازمان‌ها استعدادهای مناسب را به منظور استخدام، جامعه‌پذیری، توسعه، مدیریت، حفظ و حتی بازیابی جذب می‌نمایند (شکل ۲). مدیریت استعداد در واقع روش مدیریت کردن چرخه عمر استعدادها در سازمان است. میزان مدیریت مناسب چرخه عمر، تعیین‌کننده سطح اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های سازمان در زمینه استعداد می‌باشد.



شکل ۲- چرخه عمر استعداد (شیمان و ویلیام، ۲۰۱۴)

منظور از بهینه‌سازی استعداد آن است که سازمان استراتژی‌ها، فرآیندها و سیاست‌های جذب، توسعه، عملکرد و حفظ استعدادها را متعادل نماید، به‌طوری‌که سرمایه‌گذاری استعدادها حداکثر شود. بنابراین یکی از مهمترین سرمایه‌گذاری‌های هر سازمان در زمینه استعدادها می‌باشد، چراکه عدم سرمایه‌گذاری در این زمینه می‌تواند پیامدهای منفی در ارتباط با مسائل مرتبط با منابع انسانی و خروجی‌های هر سازمان نظیر بهره‌وری و کیفیت به‌وجود آورد. بنابراین با توجه به شرایط اقتصادی حاکم بر جهان و لزوم تخصیص بهینه منابع سازمان، نرخ بازگشت سرمایه^۱ مدیریت استعداد از مباحث دارای اهمیت در زمینه مدیریت استعداد قلمداد نمود.

برخی هزینه‌های ناشی از عدم سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد شامل موارد زیر است؛ عدم دستیابی به درآمدهای پیش بینی شده، ظرفیت عرضه کمتر، شکست پروژه، از دست دادن مشتریان و کاهش رضایت مشتری، کاهش خلاقیت و نوآوری جهت پیشرو نگه داشتن سازمان.

تایسون و پری^۲ (۲۰۰۷) از مدرسه‌ی مدیریت کرانفیلد^۳ مطالعه‌ای بر روی بیش از ۶۰۰ سازمان انگلیسی در زمینه نرخ بازگشت سرمایه در زمینه مدیریت استعداد انجام دادند. بر طبق این تحقیق می‌توان سازمان‌ها را بر اساس معیاری که برای سنجش نرخ بازگشت سرمایه مدیریت استعداد، به‌کار می‌گیرند، به‌صورت زیر طبقه‌بندی نمود؛ هزینه هر فرد مستعد، هزینه کلی مدیریت استعداد، هزینه مدیریت استعداد در برابر سایر پیشرفت‌های شغلی، هزینه مدیریت استعداد در برابر بهره‌وری، هزینه فنون مدیریت استعداد فردی. یکی از نقاط ضعف این طبقه بندی تمرکز بر معیار هزینه است، به‌عبارت دیگر معیارهایی با دید استراتژیک، نظیر ارزش بازار یا ارزش سهام‌داران در نظر گرفته نشده‌اند (ی‌ا، ۲۰۰۹).

ماریا یپ^۴ (۲۰۰۹) دو دیدگاه در ارتباط با نرخ بازگشت سرمایه مدیریت استعداد ارائه نموده است؛ در دیدگاه اول افرادی قرار می‌گیرند که سازمان‌ها را از پرداختن به نرخ بازگشت سرمایه مدیریت استعداد بی‌نیاز می‌دانند. طرفداران این دیدگاه معتقدند سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد بخشی

1- Rate of return on investment(ROI)

2- Tyson and Parry

3- Cranfield School of Management

4- Maria Yapp

از فعالیت‌های تجاری سازمان به حساب می‌آید و نیازی به محاسبه مجدد آن وجود ندارد، ولی در دیدگاه دوم افراد معتقد به محاسبه نرخ بازگشت سرمایه مدیریت استعداد می‌باشند. ماریا و همکارانش^۱ (۲۰۱۳) ارزش‌های اقتصادی و غیر اقتصادی مدیریت استعداد را در سه سطح به صورت زیر بیان نموده‌اند:

فردی	سازمانی	جامعه
ارزش‌های اقتصادی مدیریت استعداد	● سودآوری ● انعطاف‌پذیری سازمانی ● بهره‌وری و اثربخشی ● موقعیت رقابتی	● شرایط اقتصادی، ملی و بین‌المللی رقابت ● موقعیت صنعت، منطقه یا کشور
ارزش‌های غیر اقتصادی مدیریت استعداد	● مشروعیت	● مسئولیت اجتماعی ● توسعه اخلاقی و اجتماعی جامعه
	● کار با معنا و چالش ● برانگیز ● رشدو نیازهای اجتماعی	

جدول ۲- ارزش‌های اقتصادی و غیر اقتصادی مدیریت استعداد (تانیسن، بوسیلی و فروتیر، ۲۰۱۳)
مدل‌های مدیریت استعداد

مدل‌های متنوعی در رابطه با مدیریت استعداد ارائه شده است. در این مقاله برخی از این مدل‌ها معرفی می‌گردند؛

مدل مدیریت استعداد بر اساس ارزش‌ها و شایستگی‌ها

این مدل توسط فیلیپس و راپر^۲ (۲۰۰۹) (شکل ۳) ارائه شده است

۱. جذب^۳: یکی از مشکلات سیستم‌های سازمانی، جذب افراد مناسب از خارج سازمان و شناسایی استعداد‌های درون سازمان می‌باشد. این مرحله مستلزم صرف هزینه و زمان می‌باشد. بنابراین با انتخاب روش مناسب جذب، می‌توان هزینه‌های سازمان را کاهش داد.

۲. انتخاب^۴: هدف سازمان در مرحله جذب، شناسایی کارکنان مستعد از میان افراد واجد شرایط می‌باشد. در مرحله جذب افراد شناسایی شده بر حسب نیازهای سازمان انتخاب می‌گردند. امروزه

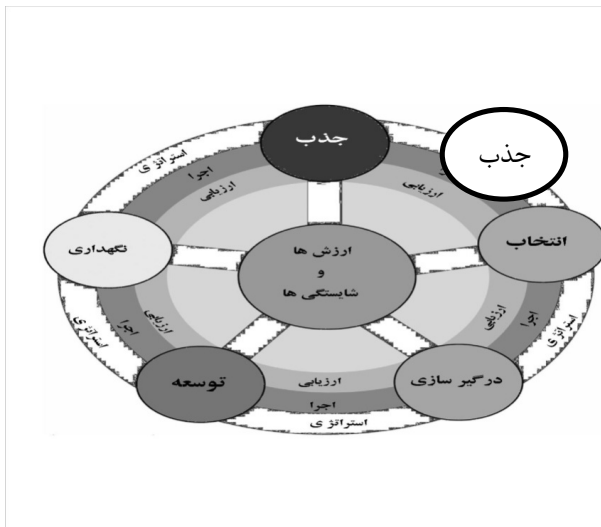
1- M. Thunnissen et al
2- Phillips and Roper
3- Recruitment
4- Hiring

سازمان‌ها برای انتخاب کارکنان خود، از روش‌های سنتی استفاده نمی‌کنند بلکه روش‌هایی مانند آزمون‌های استعداد^۱، آزمون شخصیت^۲ و آزمون‌های دانش شغلی^۳ به کار برده می‌شوند.

۳. به‌کارگیری^۴: افراد مستعد پس از انتخاب متناسب با بخش‌های مختلف سازمان به کار گمارده می‌شوند.

۴. توسعه^۵: 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 می‌باشد. به عنوان مثال می‌توان از این افراد خواست تا عواملی که سبب بهبود و توسعه عملکرد آنها می‌شود را بیان نمایند.

۵. نگهداری^۶: 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 ۳- مدل ارزش‌ها و شایستگی‌ها (راپر، فیلیپس و کاتی، ۲۰۰۹)

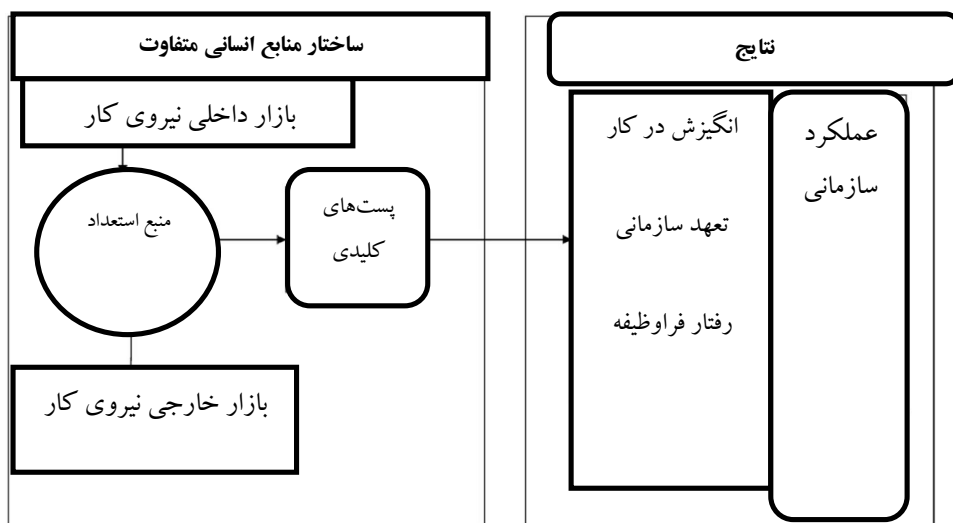
- 1- Talent Tests
- 2- Personality Tests
- 3- Job Knowledge Tests
- 4- Engagement
- 5- Development
- 6- Retention

مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک

این مدل توسط کالینز و ملاهی^۱ (۲۰۰۹) ارائه شده است و شامل دو بخش کلی به شرح ذیل می باشد

ایجاد ساختار منابع انسانی متفاوت: در این مرحله استعداد های درون سازمان و خارج سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد و منبعی از استعداد های مورد نیاز سازمان ایجاد می گردد. پس از تشکیل منبع استعداد، سازمان افراد مناسب با پست های کلیدی را با استفاده از منبع استعداد ایجاد شده تامین می نماید.

نتایج: استفاده از افراد مستعد برای مشاغل کلیدی از طریق ایجاد انگیزش در کار، تعهد سازمانی و رفتار های فراتر از وظیفه بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار خواهد بود.



شکل ۴- مدیریت استعداد استراتژیک (کالینز و ملاهی، ۲۰۰۹)

مدل سلسله مراتبی مدیریت استعداد

این مدل توسط هکمن و لوییس^۲ در سال ۲۰۰۶ ارائه شده است. این مدل شامل دو بخش می باشد. ستون سمت چپ، که در آن اجزا سلسله مراتب و در ستون سمت راست، سؤالات مرتبط با هر جز بیان شده است. این سؤالات حاصل تصمیم گیری در مورد سؤالات مرحله قبل می باشد. براساس

1- Collings and Mellahi

2- Lewis and Heckman

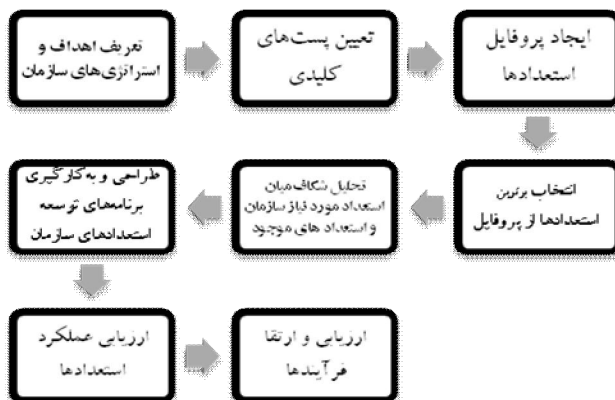
این مدل ابتدا استراتژی‌ها و مزایای رقابتی سازمان تعیین می‌گردند، در پاسخ به سئوالاتی از قبیل: فرصت‌های بازار کدامند؟ در مرحله دوم، استراتژی‌های سازمان در ارتباط با افراد مستعد مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس استراتژی ایجاد منبع استعداد تبیین می‌گردد. در مرحله چهارم و پنجم به ترتیب سیستم‌های مدیریت استعداد و فعالیت‌های مرتبط با آن مطرح می‌شوند. (شکل ۵)

سوالات	اجزا مدیریت استعداد
فرصت‌های موجود در بازار کدامند؟ مزیت رقابتی توسط کدام یک از منابع سازمانی ایجاد می‌شود؟	استراتژی مزیت‌های رقابتی پایدار
دستاوردهای استراتژیک سازمان چگونه سبب افزایش کیفیت استعدادها در سازمان می‌گردند؟	مفاهیم استراتژی برای استعداد
<ul style="list-style-type: none"> • منابع مختلف استعداد چگونه مستقر شود؟ • چه ترکیبی از کارکنان مورد نیاز است؟ • ترکیب سیاستها باید چگونه باشد؟ • کدام منابع استعداد باید برای پیشرفت شغلی در نظر گرفته شوند؟ 	استراتژی منبع استعداد
چگونه استراتژی‌های منبع استعداد در سازمان اجرا شود؟ <ul style="list-style-type: none"> • ساختارهای صلاحیت • سیستم‌های گسترده اطلاعاتی سازمان 	سیستم‌های مدیریت استعداد
چه فعالیت‌هایی، اهداف سازمان در زمینه استعداد را برآورده می‌سازد و برای سازمان قابل اجرا است؟ <ul style="list-style-type: none"> • انتخاب • استخدام • مدیریت عملکرد • جبران خدمات 	فعالیت‌های استعداد

شکل ۵- سیستم‌های مدیریت استعداد و فعالیت‌های مرتبط (هاکمن و لوییز، ۲۰۰۶)

مدل فرآیند مدیریت استعداد

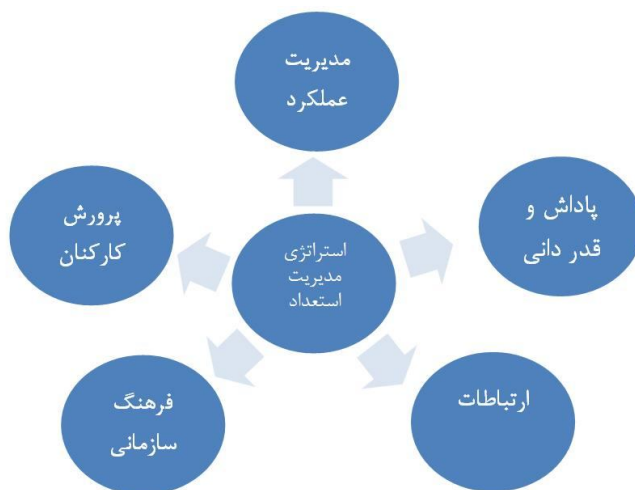
این مدل توسط مهمت^۱ در سال ۲۰۱۳ ارائه شده است (شکل ۶). مبنای این مدل استفاده از استعدادهای درون سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر این مدل به سازمان‌ها می‌گوید چگونه از استعدادهای درون سازمان برای رسیدن به اهداف خود استفاده نمایند و در صورتی که شکافی میان استعدادهای مورد نیاز سازمان و استعدادهای موجود در سازمان وجود دارد از طریق فرآیند آموزش برطرف گردد.



شکل ۶-مدل فرآیند مدیریت استعداد (مهمت و همکاران، ۲۰۱۳).

مدل سوئیم

بر اساس این مدل برای ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان، لازم است که در حوزه‌هایی از قبیل ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ باز اصلاحاتی اعمال گردد. این عوامل همگی متمرکز بر با ارزش‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان بوده و زیربنای مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند.



شکل ۷- مدل سوئیم (سوئیم، ۲۰۰۹)

مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد فرآیندی است که طی آن مدیران در صددند با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف مقاصد فعلی و آتی سازمان را میسر سازند.

پرورش کارکنان: فادلر (۱۹۸۹) به‌عنوان نظریه‌پرداز پیشگام توسعه منابع انسانی، پرورش کارکنان را سازمان انتقال تجارب یادگیری سازمان توسعه یافته توسط کارفرمایان، در یک دوره زمانی خاص با هدف بهبود عملکرد و رشد فردی تعریف می‌نماید. به‌عبارت دیگر، پرورش کارکنان تلاشی برای به‌روز رسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان است. طبق پژوهش‌های انجام شده، با حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها به‌شدت کاهش می‌یابد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان ایجاد فرصت‌هایی است تا آنان بتوانند مهارت‌های جدید را بیاموزند و توانایی خود را توسعه دهند.

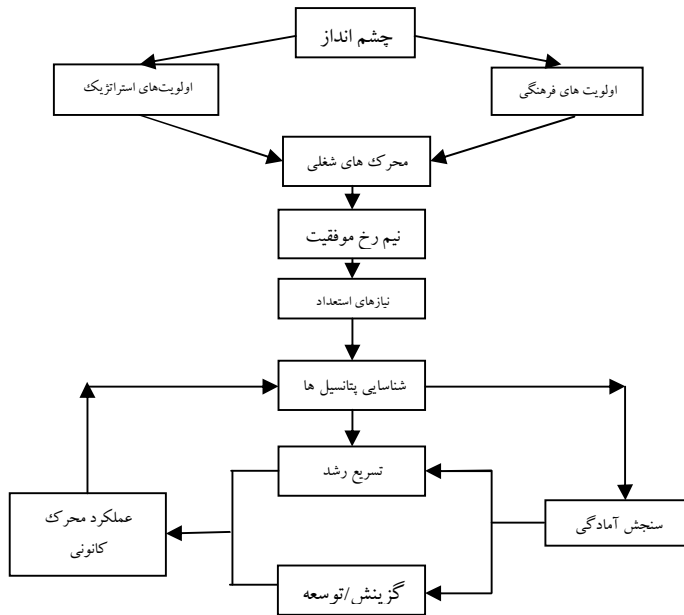
پاداش و قدردانی: سازمان‌ها از طریق استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرآیندها ارزش کارکنان خود را تعیین می‌نمایند و بر طبق این مصوبات افرادی را که برای دستیابی به اهداف سازمان همکاری نموده‌اند، شناسایی و تشویق می‌کنند (آرمسترانگ ۲۰۱۰) استراتژی مدیریت استعداد با اتکا بر فرآیند مدیریت عملکرد مبنایی را برای شناسایی و پرداخت پاداش به کارکنان با استعداد فراهم می‌نماید (۲۰۰۹) تنظیم مطلوب سیستم پاداش می‌تواند جذب و نگهداری کارکنان با استعداد را تسهیل نماید.

ارتباطات: یکی از نقش‌ها و وظایف مدیران، ایجاد ارتباطی منطقی و روشن بین اجزا واحدها و افراد مختلف سازمان است. ارتباطات سازمانی یک فرآیند دو سویه در انتقال پیام میان مدیران و کارمندان می‌باشد. منظور از زبان بدن در هنگام ایجاد روابط است.

فرهنگ: مفهوم فرهنگ سازمانی، دلالت بر مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی نسبتاً پایدار یک سازمان دارد که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز ساخته است و بر رفتار کارکنان و اثر بخشی سازمان تاثیر قابل توجهی دارد.

مدل جامع مدیریت استعداد

این مدل بر اساس چشم انداز و اهداف سازمان و تقاضا برای استعداد طراحی شده است که این تقاضاها براساس اولویت های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می‌شوند. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادهای می‌شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می‌کند و شامل ۵ مرحله به شرح ذیل می‌باشد:



شکل ۸- مدل جامع مدیریت استعداد (جفری، ۲۰۰۶)

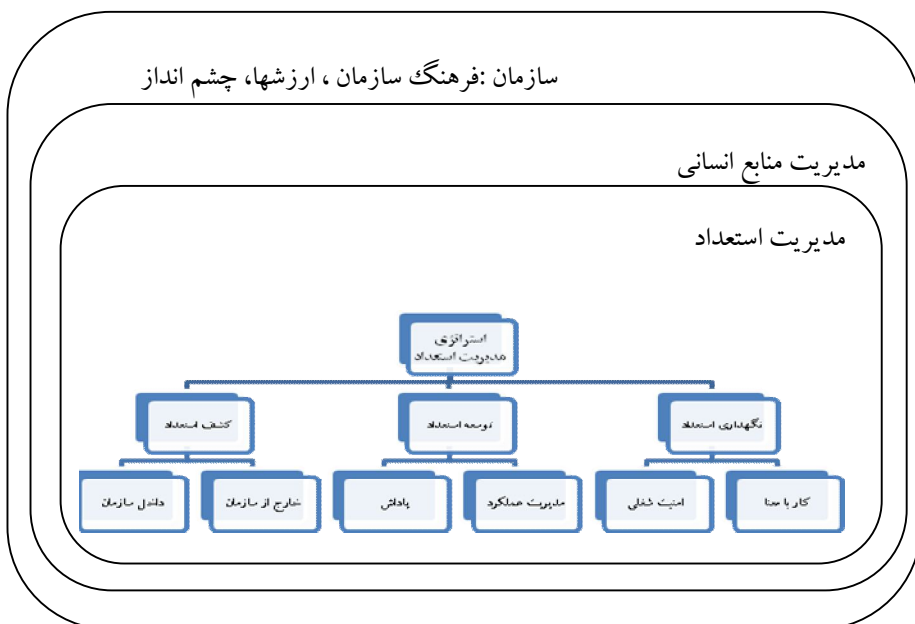
بحث و نتیجه گیری

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

در این مقاله مدل‌های متنوعی در ارتباط با مدیریت استعداد مطرح گردید هر یک از مدل‌های مذکور، مدیریت استعداد را از جنبه‌ای خاص مورد بررسی قرار داده‌اند. مدل فیلیپس و راپر یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد می‌باشد. در این مدل، فرآیند مدیریت منابع انسانی با محور قرار دادن افراد با استعداد بیان می‌گردد. یکی از معایب این مدل عدم اشاره آن به تامین افراد با استعداد از درون یا خارج از سازمان می‌باشد. در مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک، این موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس این مدل سازمان‌ها قادرند نیروی انسانی با استعداد را

از داخل و یا خارج از سازمان تامین نمایند. همچنین در این مدل کالینز و ملاهی نتایج استفاده سازمان‌ها، از افراد با استعداد و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی را بیان می‌نمایند. به‌عنوان مثال، بر اساس این مدل افراد با استعداد با تعهد کاری بالا، سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌گردند. البته واضح است که در این مدل تنها تامین نیروی انسانی با استعداد مورد توجه قرار می‌گیرد. به‌عبارت دیگر، مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک، در مقایسه با مدل فیلیپس و راپر تنها به فرایند جذب نیروی انسانی با استعداد می‌پردازد. مدل دیگری که مورد بررسی قرار گرفته است مدل فرآیند مدیریت استعداد می‌باشد.

مبنای مدل فرآیند مدیریت استعداد، استفاده از استعدادهای درون سازمان می‌باشد. بر اساس این مدل سازمان‌ها نیازهای خود در زمینه نیروی انسانی را باید از طریق آموزش کارکنان موجود برآورده نمایند. یکی از معایب این مدل، در نظر نگرفتن پتانسیل‌های موجود در خارج از سازمان می‌باشد. البته در این مدل فرآیند ارتقا و توانمندسازی کارکنان به‌خوبی بیان شده است. در مدل سوئیم جهت افزایش عملکرد سازمان، حوزه‌های ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ را در نظر گرفته می‌شود. می‌توان گفت در این مدل بر خلاف سایر مدل‌های ذکر شده به‌طور صریح سازمان و شرایط آن از قبیل فرهنگ مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدل دیگری که سازمان را مدنظر قرار می‌دهد مدل جامع استراتژیک است که در آن فرآیند مدیریت استعداد، پس از تعیین اولویت‌های فرهنگی و استراتژیک بر اساس چشم‌انداز سازمان آغاز می‌گردد. با توجه به مدل‌های ارائه شده برای پژوهش حاضر چارچوب نظری تدوین گردید که در شکل زیر ارائه شده است



بر پایه مرور مدل‌های گوناگون از مدیریت استعداد ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به‌عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی‌مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف می‌شود که هدف آن داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به‌کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مجموعه کاملی از ۳ بعد کشف، توسعه و نگهداری استعداد می‌باشد. ابعاد مذکور در این مدل بر اساس فرهنگ، استراتژی و اهداف سازمان تعریف می‌گردند. بنابراین در این مدل، خلاء عدم توجه به سازمان و ویژگی‌های آن که در برخی از مدل‌ها وجود دارد، بر طرف گردیده است. استقرار چنین سیستمی به سازمان‌ها اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را بر اساس فرهنگ، استراتژی‌ها و چشم‌انداز تعریف شده به‌دست می‌آورند.

منابع

- Dries, Nicky. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Erdem Aksakal, Metin Dağdeviren, Ergün Eraslanb, İhsan Yüksel. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 68 – 72.
- Erdem Aksakala, M. D. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 68 – 72.
- Gandz, Jeffrey. (2006). *Talent Development : The Architecture of a Talent pipeline That Work*.
- Ibraiz Tarique, Randall S. Schuler. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and; research, suggestions for further. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Lewis, R. , & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Marian Thunnissen, Paul Boselie, Ben Fruytier. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, 326–336.
- Marie Ille Sonnenberg, Vera van Zijderveld , Martijn Brinks. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49, 272-280.
- Mehmet Altinöz, Demet Çakiroğlu, serdar. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843 – 851.
- Mellahi, David G. Collings Kamel. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. (melahi, Ed.) *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Michaels, E. , Handfield-Jones, H. , & Beth, A. (2001). *In The war for talent*. McKinsey & Company. Harvard Business School Press.
- Paul Iles, Xin Chuai , David Preece. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179–189.
- Roper, Deborah R. Phillips and Kathy O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11, 7-16.
- Schiemann, William A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schweyer, A. (n. d.). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation.
- Walter G. Tymon Jr. , S. A. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45, 109–121.

- Williams, M. (n. d.). The war for talent: Getting the best from the best. London:CIPD.
- Yalçın Vural,Pelin Vardarlier,Abdullah Aykir. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 58, 340 – 349.
- Yapp, Maria. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8, 5-10.