

دریافت: ۸۸/۷/۲

پذیرش: ۸۸/۸/۸

معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت

علی رضائیان^۱ - فرزانه سلطانی^۲

چکیده

در صنعت پرشتاب و سرشار از رقابت دنیای امروز، آنچه که برتری شرکت‌ها بر یکدیگر را تضمین نموده است، برخورداری از منابع انسانی با استعداد، خصوصاً در سطوح مدیریتی است. اما چالشی که امروزه سازمان‌ها در سطح کشور با آن مواجه هستند جذب، توسعه و حفظ این استعدادها می‌باشد. به منظور کاهش این چالش‌ها و کمبودها و ارتقای عملکرد در صنعت نفت کشور تلاش شده با ارائه تعاریفی از مدیریت استعداد و مدل‌های موجود در این زمینه، مدلی نظری و بومی‌سازی شده برای صنعت نفت طراحی و معرفی گردد. اصطلاح مدیریت استعداد برای اولین بار در سازمان‌های جهان در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سال‌های اخیر نسبت داد. در نتیجه تحقیق حاضر از جمله جدیدترین مباحث مدیریتی در زمینه مدیریت منابع انسانی، حداقل در ایران است. این مقاله در زمینه‌های زیر برای مدیران و محققان کاربرد دارد ۱. افزایش آگاهی‌های علمی در جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت نفت و ۲. برنامه‌ریزی برای پر نمودن نقش‌های کلیدی در آینده از طریق تربیت و اداره افراد با استعداد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت استعداد، جذب و شناسایی استعدادها، انتخاب کردن، بکارگیری، توسعه استعدادها، نگهداری از استعدادها و عملکرد.

۱. رئیس دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی

farzaneh.soltani156@gmail.com

۱. مقدمه

طبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV)^۱ بارنی (۱۹۹۱) سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا در دسترس‌ساز و مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند.

(e.g. Barney, 1991, 1995; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Paauwe, 1994; Teece et al., 1997; Foss, 1997; Bhatnagar, 2007).

منابع انسانی، امروزه به عنوان سرمایه سازمان‌ها محسوب شده و به عینه مشخص شده است که انسان‌ها، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگها و مشاغل در سازمان‌ها، تدریجاً نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمانهای امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصتهایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمانهایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود.

مدیریت استعداد بر طبق ویکیپدیا^۲ برای اولین بار توسط شرکت McKinsey در اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و یک واژه حرفه‌ای در مدیریت است که اخیراً در بین سازمانها بسیار رایج شده است (Barron, 2008).

مدیریت استعداد یکی از مهمترین و حتی «ضروری‌ترین» (Barlow, 2006) موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است.

(Birschel, 2006; Jenkins, 2006; Berry, 2007; Powell and Lubitsh, 2007; Maxwell and Maclean, 2008)

و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمانها بشمار می‌رود (Cunningham, 2007).

امروزه مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار دست‌وپنجه نرم می‌کنند و به نیروهایی نیاز دارند تا با این شرایط متغیر خود را منطبق نمایند. سازمان‌ها به

1. Resource-based view

2. http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management, retrieved 2008

منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آنها بعمل آورند. البته سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود مدیریت استعداد را بکار گیرند. در واقع تعریف جهانشمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن بدلیل کثرت نظرات و فرضیات ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان در این مورد، بسیار مشکل است (Lewis, and Heckman, 2006).

در این مقاله به دنبال آن هستیم تا با ارائه مفاهیم، تعاریف و مدل‌های متعدد و معتبر در زمینه استعداد و مدیریت استعداد و بیان دلایل اهمیت این موضوع در سازمان‌های امروزی، این کمبودها را بر طرف نماییم. به طور اخص تاکید این مقاله بر چگونگی بکارگیری مدیریت استعداد در صنعت بزرگ نفت کشور می‌باشد. همچنین در این مقاله به طراحی مدلی جامع و بومی از مدیریت استعداد برای بهبود عملکرد فردی کارکنان این صنعت خواهیم پرداخت. بعلاوه تلاش شده تمام عوامل مورد استفاده در این مدل مدیریت استعداد را به صورت کامل بسط داده و چگونگی بکارگیری آنها را در صنعت نفت شرح دهیم. در ادامه تحقیقات و پژوهش‌های پیشین در زمینه مدیریت استعداد در ایران بخصوص در صنعت نفت معرفی خواهد شد.

۱-۱. بررسی پیشینه تحقیق

در زمینه مدیریت استعداد در کشورهای خارجی پژوهش‌های زیادی انجام شده که در این نوشتار از آنها استفاده نشده است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
بررسی سوابق و پیشینه تحقیق در ایران توسط محقق حاکی از توجه محققان به بحث مدیریت استعداد بوده که در زیر به آنها اشاره می‌کنیم:

۱. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران طرحی با نام «مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران» را در چهار شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز اجرا نمود. (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵) البته این طرح بیشتر به جانشین‌پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است.

۲. مورد دیگر یک مقاله پژوهشی با موضوع بررسی وضع موجود و تدوین

شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی می‌باشد. در این پژوهش متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیاب و جذب‌کننده و توسعه‌دهنده بررسی شده است (علیجانی، ۱۳۸۱).

۳. عنوان مقاله، پژوهشی دیگری «ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران» می‌باشد. این تحقیق نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق‌استفاده نموده است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی می‌باشد (جعفری، ۱۳۸۷). در این مقاله هم بیشتر رویکرد جانشین‌پروری مد نظر محقق بوده است.

در مجموع نمی‌توان به تحقیق یا پژوهشی در ایران اشاره نمود که کاملاً ابعاد مدیریت استعداد را مطرح نموده و یا مولفه‌ها، عوامل تاثیرگذار و زمینه‌های پیاده‌سازی آن را در سازمان نشان دهد. در بررسی پیشینه تحقیق توسط محقق در ایران پژوهشی مبنی بر ارائه مدل جامع مدیریت استعداد و یا مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی مشاهده نشد.

۲. مروری بر ادبیات تحقیق

۲-۱. استعداد چیست و مدیریت استعداد چگونه تعریف می‌شود؟

نیروی انسانی استراتژیک خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، پاسخگو و ساختارشکن مطابق با سازمان‌های امروزی هستند. با توجه به تغییرات سریع محیطی سازمان‌ها نیازمند به افرادی هستند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر داده و همچنین خود کنترلی و خود مدیریتی داشته باشند. این افراد همیشه به دنبال یافتن فرصت‌ها در اطراف خود هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌نمایند. آنها افرادی فراتر از استعداد

موجود در انجام کار هستند بطوریکه در کار خود ایجاد ارزش می کنند.

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه پردازان و کارشناسان تعریف شده که در این بخش به برخی از آنها اشاره خواهد شد. در حقیقت هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می کند.

- استعداد را به معنای گروه اصلی رهبران، کارشناسان فنی و همکاری کنندگان کلیدی که شرکت را اداره می کنند، تعریف کرده است. (Society for Human Resource Management, 2007).

- استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه می باشد. (Michaels et al, 2001)

- نیروهای استراتژیک را مجموعه‌ای از منابع و پتانسیل‌های تخصصی، مناسب، کمیاب و غیرقابل تقلید تعریف کرده اند که سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می شود. (Amit and Shoemaker, 1993)

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان از جمله Storey (2007) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است، بعنوان مثال:

- معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت دانسته و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می دهد. اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید بوسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان. (Barron, 2008)

- بعضی از کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظائف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده اند به طوریکه آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می دانند. (D'Annunzio-Green, 2008)

- از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند. (Bhatnagar, 2007)

- برای مدیریت استعداد ۵ فاکتور را در نظر گرفته است (جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و درگیر کردن) که به اداره کارکنان با استعداد کمک می کند. (Uren, 2007)

- فرآیندی را پیشنهاد می دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی کرده، اداره می کند و سپس توسعه می دهد. (CIPD¹, 2006)

- مدیریت استعداد ساختار یافته، فرآیندی تعریف شده که به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد. (Wellins, and Smith, and Rogers, 2006)

- عبارت مدیریت استعداد گاهی به مجموعه فعالیت هایی گفته می شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می کند. (Cappeli, 2004)

- بسیار کلی تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می کند همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناخته شده و آزاد شوند. (Berger, 2003)

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب در نقش های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت های کارکنان و اهداف سازمان (مانند توسعه فردی) می دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می دهند. (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان) که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می شود. عبارتی می توان گفت مدیریت استعداد وظائف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است. همانطور که لوئیس و هکمن، (Lewis and Heckman, 2006)، بسیاری از اصول و عملکردهای زیربنایی مدیریت استعداد را هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه ریزی جانشینی) می دانند (Hughes and Rog, 2008) به نظر بیشتر نظریه پردازان مدیریت استعداد بخشی از

1. Chartered Institute of Personnel and Development

مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می‌کند، یعنی به صورت جزئی‌تر و مستقیم‌تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تاکید دارد (Chuai, and Preece, and Iles, 2008).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود افراد با استعداد شکایت دارند و مدیران، از برخی از مهمترین واقعیات مربوط به استعدادهای شرکت خود بی‌اطلاع هستند. شرکت‌ها به طور مرتب وظایف مربوط به توسعه استعداد را نادیده می‌گیرند (Cliffe, 1998). یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مدیران ارشد خود را سرزنش می‌کنند و مدیران پایه را نیز مقصر می‌دانند که برای این کار وقت و زمان کافی اختصاص نداده‌اند.

به‌طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند استراتژیک بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان را پیش‌بینی می‌نمایند (Barron, 2008). Hans Straberg مدیر اجرایی Elextroux می‌گوید: در صنعت بسیار رقابتی ما، داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب روشی برای تضمین آن است که فرصت‌هایمان را بشناسیم تا افراد بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا ما معتقدیم که مدیریت پویا و توسعه استعدادم - که همان توسعه افراد و توانایی‌ها و مهارت‌های ایشان است - یک پیش‌نیاز برای موفقیت است. ما مدیریت استعداد را یک اولویت استراتژیک و بخشی از کار هر روز خود می‌دانیم (Pollitt, 2004, p.23).

۲-۲. دلایل اهمیت مدیریت استعداد

بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (Phillips and Roper, 2009). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت مندرج در لیست «فورچون ۵۰۰» انجام شد، شرکت‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش) آینده پیش‌بینی کرده و

اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (ابوالعلائی، و غفاری، ۱۳۸۵).

Fegley (2006) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است (Bhatnagar, 2007). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Ready & Conger, 2007; Collings and Mellahi, 2009).

با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود، و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (Hughes and Rog, 2008). مورد دوم مبحثی است که امروزه تحت عنوان «مدیریت جانشین‌پروری» مطرح و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است.

مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی شود، در غیر اینصورت سازمان‌ها پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای مدیران این ادراک پیش آید که مدیریت استعدادها می‌تواند بسیار راهگشا و موثر باشد.

۳-۲. تاریخچه

طی دهه ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰ اداره و توسعه استعدادها بر پایه مدل انسان سازمانی^۱ انجام می‌گرفت. در کتابی به نوشته William H. Whyte نشر Fortune بیان می‌کند: مکانیسمی که سازمان‌ها برای اداره مدیران و کارمندان استفاده می‌کردند به‌طور کلی بر پایه سیستم بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان، مالک مشاغل افرادی است که برایش کار می‌کنند و یا حداقل آنها را کنترل می‌کند. در آن زمان سازمان می‌توانست مهارت‌هایی که برای آینده نیاز دارد را با دقت بالایی پیش‌بینی نماید. استعاره‌ای برای پیشرفت سازمانی در آن زمان، اصطلاح بالا رفتن از نردبان شغلی بود. سیستم‌های استخدام، ارزیابی و ارتقای مدیرانی که مشاغل را اداره می‌کردند بر پایه توافق تعاملی کارگر و کارفرما بود. در چشم‌انداز این دوره، این برنامه‌ریزی‌ها مشکل اساسی قرار دادن استعدادها در جای مناسب و در زمان مناسب حل می‌کرد (Cappeli, 2004).

Phillips and Roper (2009) نقل قول می‌کند: در محیط رقابتی که امروزه بوجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمند می‌باشد (Dychtwald et al., 2006). بسیاری از کارشناسان این عصر را، عصر کارکنان دانش می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان، خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (Smith, 2007). این سرمایه‌های دانش، با سرمایه‌های عصر صنعتی مانند تجهیزات لوازم و موجودی متفاوت هستند. سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است (Sommer, 2000). به نوعی بکارگیری مدیریت استعدادها مهمترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است.

۴-۲. مدل‌های مدیریت استعداد

مدل‌های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف

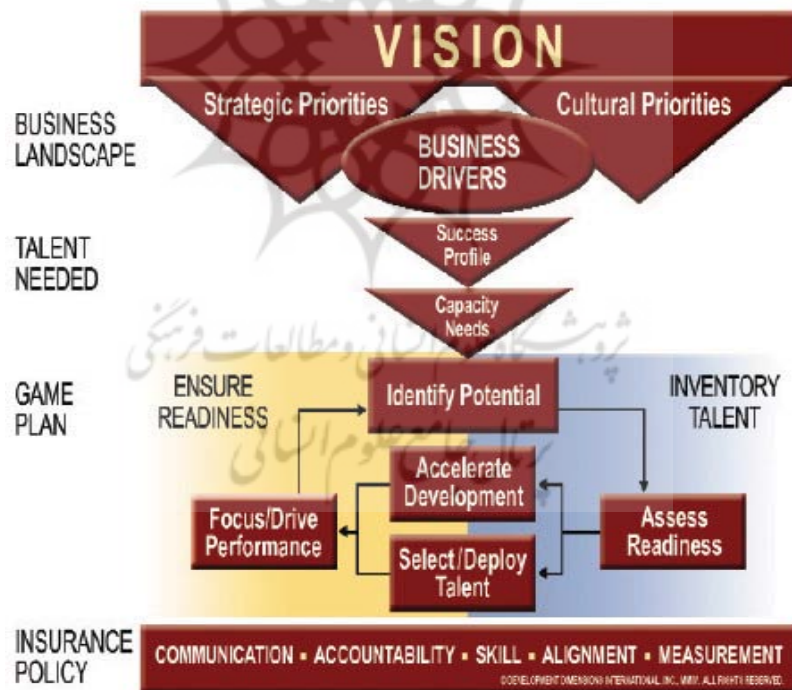
ارائه شده که مهمترین آنها عبارتند از:

مدلی که (شکل ۱) بر پایه چشم‌انداز سازمان و اهداف تعیین شده و تقاضا برای استعداد مشخص می‌شود که این تقاضا بر اساس اولویت‌های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می‌شوند. پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز وارد مرحله مدیریت استعدادها می‌شود که موجودی استعدادهای سازمان را اداره می‌کند و از ۵ مرحله تشکیل شده است:

۱. شناسایی پتانسیل‌های موجود،
۲. ارزیابی میزان آمادگی آنها،

شکل ۱.

DDI's (Development Dimensions International) Comprehensive Talent Management model



۳. توسعه دادن استعدادهای،

۴. انتخاب و بکارگیری استعدادهای و

۵. در نهایت تاکید بر عملکرد آنها (Wellins, Smith, Rogers .2006)

مدل بعدی (شکل ۲) یک چارچوب مفهومی است که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم جدا می‌کند. اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و سوالاتی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می‌سازد در ستون سمت راست قرار گرفته است سوالات در هر طبقه، حاصل تصمیم‌گیری بر اساس سوالات مرحله قبل است. این چارچوب با ستادهای مورد علاقه بیشتر سازمان‌ها، استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می‌شود. (outlined in the work of Porter, 1996 and Barney, 1991 and 2001). سازمان‌ها بر اساس تصمیم‌گیری در این مرحله وارد مرحله بعد شده و مفاهیم استراتژیک مربوط به استعدادهای را تعیین می‌کنند. سپس منبعی از استعدادهای 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. پس از استعدادهای شناسایی و تقسیم‌بندی باید توسعه داده شوند. مرحله بعد در این سلسله مراتب سیستم مدیریت استعداد است که شامل سطوح زیر می‌باشد.

۱. انتخاب،

۲. استخدام،

۳. مدیریت عملکرد و

۴. جبران خدمات (Lewis & Heckman, 2006).

این مدل (شکل ۳) که برای صنعت state طراحی شده شامل ۵ عامل

می‌باشد (Blanchard, 2007):

۱. جذب کردن،

۲. انتخاب،

۳. درگیر کردن،

۴. توسعه دادن و

۵. نگهداری از کارکنان.

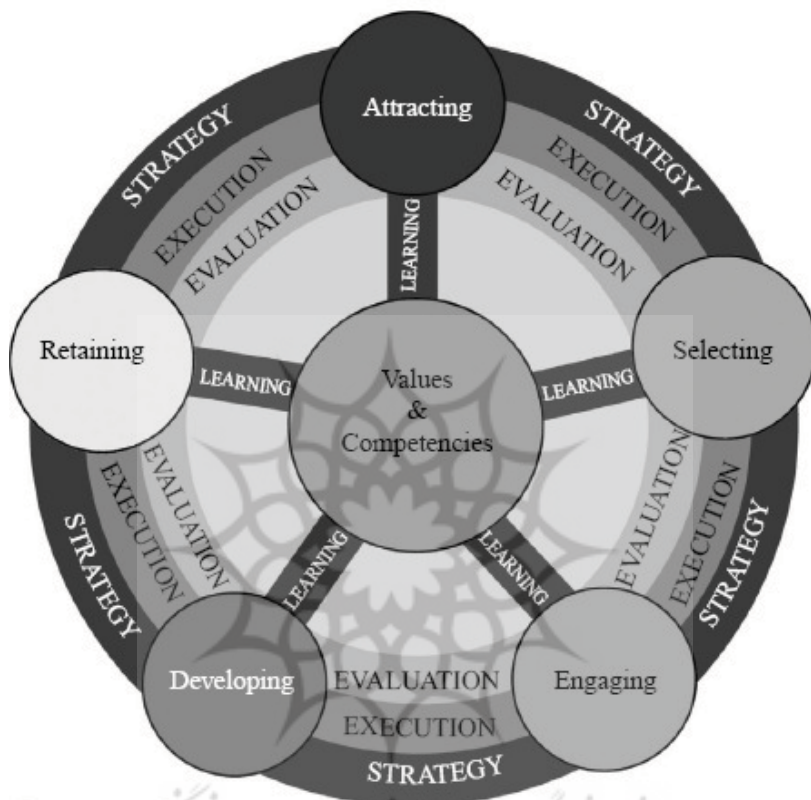
در مرکز این مدل شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از

شکل ۲. A high level depiction of a talent management hierarchy

Talent Management Component	Relevant Questions Moving Down Levels
Strategy Sustainable Competitive Advantage	What market opportunities exist? Which organizational resources yield advantage?
Strategy Implications for Talent	Where will improvements in talent quality drive strategic gains? Where will improvements in talent fungibility drive strategic gains?
Talent Pool Strategy	How do we position various talent pools? <ul style="list-style-type: none"> • What combination of performers (A vs. B vs. C) do we need? • What compensation policy should we adopt (above/below/at market)? • Which pools should be linked in career ladders? • Should we "informate" certain jobs? •
Talent Management Systems	How do we implement talent pool strategies across the company? <ul style="list-style-type: none"> • Competency architectures • Enterprise-wide data systems
Talent Practices	Which practices efficiently meet our talent goals and can be captured by our systems? <ul style="list-style-type: none"> • Selection • Recruiting • Performance management • Compensation administration •

شکل ۳.

Talent Management Model Phillips and Roper, 2009



طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده‌سازی و ارزیابی، به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد. سازمان‌های با عملکرد بالا، از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردار هستند. فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می‌باشد (Phillips and Roper, 2009).

رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه می‌شود به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان خود را با نوع سازمان و ویژگی‌های اصلی آن همراه می‌کنند ارزش نامیده می‌شود. (Hunt and Weintraub, 2002)

شایستگی در حقیقت ویژگی‌های یک فرد است که به عملکرد بالا و مطلوب او مربوط می‌شود (Boyatzis, 1982).

در این چارچوب، مدل شایستگی همراه با ارزش‌های مشتری‌ک در مرکز سازمان قرار گرفته است. بر اساس این مدل همه فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد می‌توانند هدایت شوند. در این مقاله نخستین اصلی مدل متناسب با صنعت نفت، بر اساس این مدل ارائه شده که تمامی عوامل در ادامه به تفصیل توضیح داده خواهد شد.

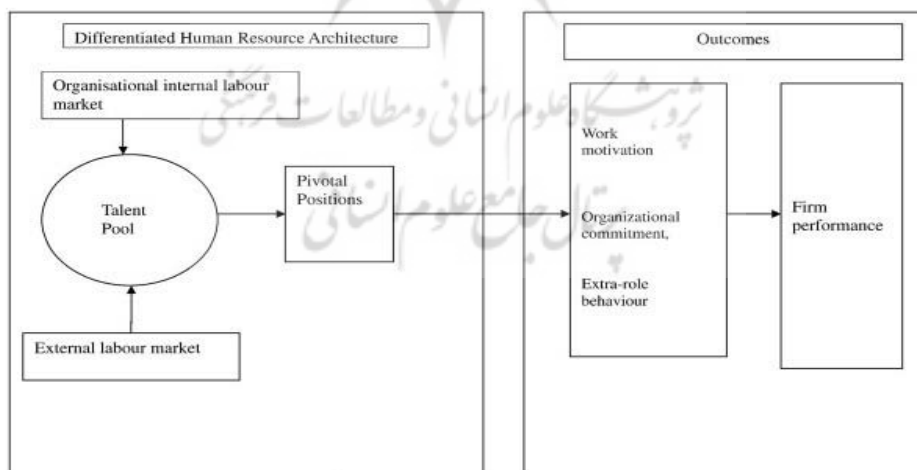
یک مدل نظری از مدیریت استعداد استراتژیک توسط Collings and Mellahi, (2009) ارائه شده است.

شکل ۴ قسمت خروجی مدل جامع ارائه شده در این مقاله بر اساس این مدل بوده که در بخش (۳-۳) با عنوان «نتایج مدیریت استعداد» از آن استفاده خواهد شد. این مدل از دو بخش کلی تشکیل شده که فرایندهای زیر را در بر می‌گیرد:

۱. شناسایی پست‌های اصلی: این اولین مرحله در مدیریت استعداد استراتژیک می‌باشد،

شکل ۴. Strategy Talent Management

D.G. Collings, K. Mellahi / Human Resource Management Review xxx (2009) xxx-xxx



۲. توسعه منبعی از استعدادها: منظور منبعی از پتانسیل‌های بالا با عملکرد بالا

است که سازمان از طریق آنها پست‌های اصلی را پر کند،

۳. ایجاد یک ساختار منابع انسانی جدا شده: طی دو دهه گذشته ارتباط میان

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی یک موضوع مهم در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک محسوب شده است. برای داشتن عملکرد بالا، نیاز است نیروی انسانی که عملکرد بالاتری دارند از سایرین جدا شوند و

۴. ستاده‌ها: هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به

ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است.

۳. چارچوب مدیریت استعداد

۳-۱. مدل مفهومی تحقیق

برای این تحقیق یک مدل تئوریک اولیه طراحی شده که در واقع نوعی مدل ابتکاری و بومی متناسب با صنعت نفت می‌باشد. این مدل را می‌توان نوعی مدل سیستمی دانست که دارای چهار بعد اصلی است: عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد، نتایج سازمانی و عوامل تاثیرگذار. عوامل زمینه‌ای ارائه شده در این مدل بیانگر عوامل پایه گذار مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد. یعنی اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان نیازمند این ورودی‌ها می‌باشد. فرایند این سیستم از زیر سیستم بسیار مهم یعنی مدیریت استعدادها تشکیل می‌شود. به عبارتی سازمان‌های امروزی باید از طریق مدیریت استعداد که به عنوان یک پردازشگر عمل می‌کند به جذب و نگهداری افراد مستعد در سازمان‌های خود پردازند. بخش سوم این فرایند، خروجی سیستم است که شامل بهبود عملکرد فردی (مانند رشد فردی برای پذیرش نقش‌های بالاتر، توسعه افراد، رضایتمندی افراد با استعداد و افزایش ارزش افزوده فرد) می‌باشد که منجر به بهبود عملکرد سازمانی (مانند جذب افراد مستعد، کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، رضایتمندی ذینفعان و همگام شدن با تغییرات جهانی و افزایش بهره‌وری سازمان) می‌شود. بعد چهارم این مدل به عوامل تاثیرگذار بر این فرآیند پرداخته و به دو بخش عوامل بیرونی و درونی تقسیم شده که در شکل ۵ نشان داده شده است.

شکل ۵. مدل تئوری مدیریت استعداد



با توجه به مدل نظری ارائه شده در این تحقیق، مدل مفهومی شکل ۶ مولفه‌های اصلی مدل را نشان می‌دهد.

۳-۲. فرآیند مدیریت استعداد

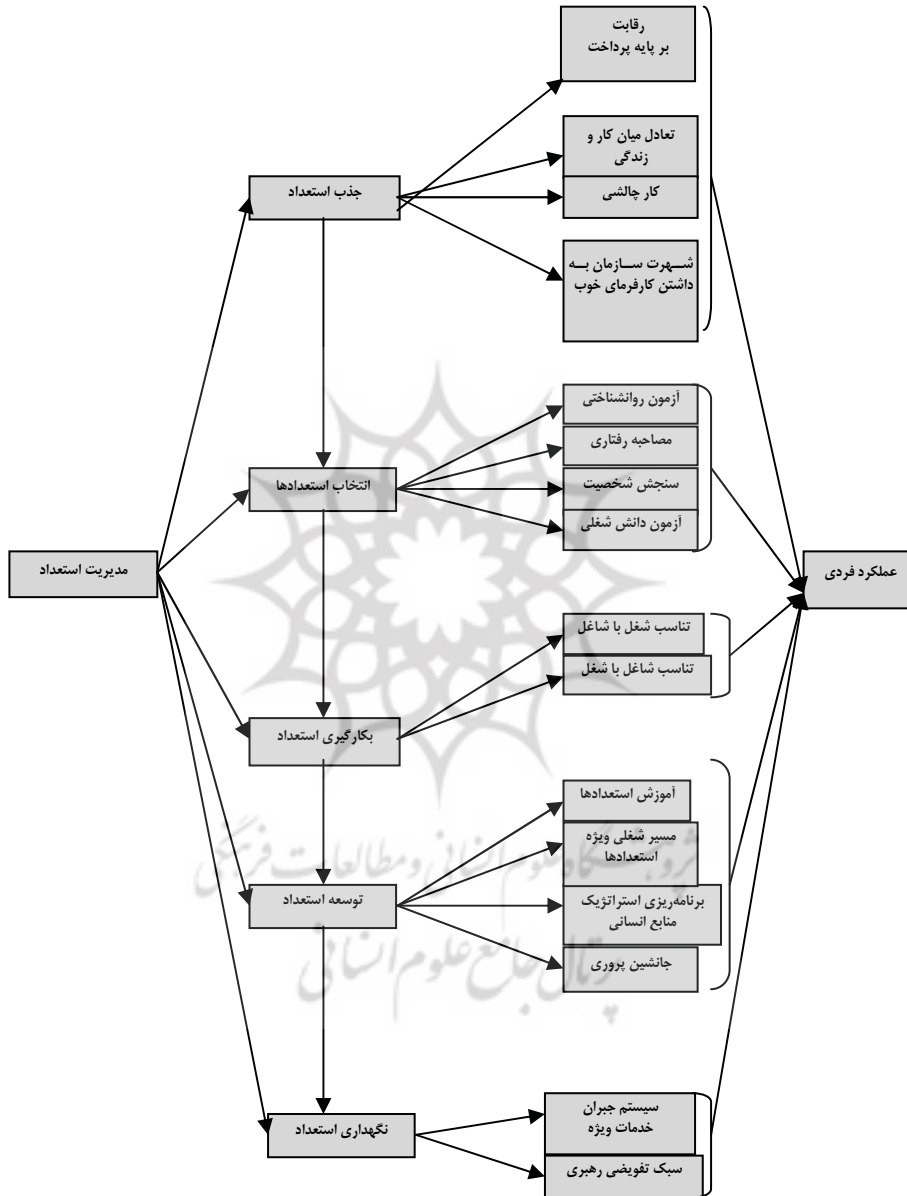
قسمت اصلی مدل ارائه شده متناسب با صنعت نفت فرآیند مدیریت استعداد می‌باشد که از مدل شماره ۳ (شامل جذب کردن، انتخاب کردن، بکارگیری، توسعه استعداد و نگهداری استعدادها) استفاده شده است که در ادامه به بسط این مدل خواهیم پرداخت.

۳-۲-۱. شناسایی و جذب استعدادها

مرحله اول در فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگریسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادها بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده نماید. این موضوعی است که امروزه تحت عنوان مدیریت تنوع در دنیا مطرح شده و مدیریت استعداد را نیز در بر می‌گیرد که توجه بسیاری از مدیران را این عرصه را به خود جلب کرده است.

ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۵) همه کارکنان را دارای استعداد و شایستگی‌هایی می‌دانند ولی به دلیل محدودیت‌های موجود بیان می‌کنند که سازمان‌ها تنها باید بر گروهی از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهتگیری‌های استراتژیک سازمان هستند، سرمایه‌گذاری بلندمدت نمایند. آنها و برای مدیریت استعداد سه مرحله شناسایی، توسعه و بکارگیری استعدادها را در نظر گرفته‌اند. نتایج تحقیقی که توسط Deloitte (2005) از ۱۳۹۸ شاغل منابع انسانی در بیش از ۶۰ کشور مختلف صورت گرفت نشان داد که توانایی در جذب و نگهداری استعدادهای جدید دو مورد از مهمترین مشکلات مدیران است که در سازمان‌های

شکل ۶. مدل مفهومی مدیریت استعداد



امروزی با آنها مواجه هستند. به طور مشابه تحقیقی در سال ۲۰۰۴ (Rudis, 2004, as cited in Morton, 2005) از ۵۳۹ مدیر ارشد در Conference Board صورت گرفت، نشان داد که مدیران با استعداد در دسترس و موجود ششمین چالش از ۱۰ موردی می باشد که سازمان‌ها را نگران ساخته است (Hughes and Rog, 2008)

مسئولیت استخدام بالاترین استعدادهای، نه تنها زمان بر بلکه نیازمند به سرمایه‌گذاری مالی است، بخصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند. استراتژی‌های پیشنهاد شده سایت‌های شبکه‌ای محاوره‌ای (پرسش و پاسخ)، برنامه‌های ارجاعی، آزمایشی‌ها و صفحه‌های شغلی آن لاین می‌باشند (Phillips and Roper, 2009).

پس برنامه‌ریزی در این عرصه می‌تواند بسیاری از هزینه‌ها را کاهش داده و نتیجه خوبی بدنبال داشته باشند. با شناسایی استعدادهای درون سازمان، مدیران قادر خواهند بود استعدادهای برجسته را در جهت اهداف سازمان هدایت کرده و آنها را پرورش دهند و با جذب افراد با استعداد از خارج از سازمان، انرژی و نیروهای تازه‌ای را به سازمان تزریق نمایند. در این مرحله نیازمند استراتژی‌هایی برای جذب استعدادهای به سمت سازمان خواهیم بود.

Towers Perrin (2005, p. 17) از عوامل زیر بعنوان استراتژی‌های جذب افراد با

استعداد برای استخدام در سازمان نام می‌برد:

- رقابت بر پایه پرداخت،
- تعادل میان کار و زندگی،
- فرصت‌های پیشرفت شغلی،
- مزایای رقابتی،
- کار چالشی،
- افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی،
- فرصت‌های توسعه و یادگیری،

- مزایای بازنشستگی رقابتی و
- شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (Hughes and Rog, 2008).

به‌طور کلی می‌توان گفت کارکنان با استعداد، به سمت یکدیگر جذب می‌شوند و کارکنان با پتانسیل بالا به سمت سازمان‌هایی می‌روند که دارای نیروی کاری پر از استعدادها و فعال است. یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی است که بالاتر از سطح بازار، که شامل مزایای بهتر از شرکت‌های رقیب باشد. علیرغم اینکه به نظر می‌رسد این کار هزینه گزافی بدنبال خواهد داشت اما تحقیقات نشان داده که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سودی حاصل از سرمایه‌گذاری بر بهترین استعدادها، بسیار رضایت بخش بوده است (Phillips and Roper, 2009).

۳-۲-۳. انتخاب استعدادها

هدف از فرآیند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند (Byars and Rue, 2008). سازمان‌های بزرگ به دنبال جایگاهی هستند تا خود را از سایر سازمان‌ها برتر جلوه دهند و در این عرصه برای انتخاب افراد زبده و با استعداد با چالش مواجه هستند. عملکردهای استخدامی سنتی از قبیل سنجش رزومه کاری، کنترل منابع معرفی و اجرای مصاحبه امروزه منسوخ شده‌اند. در گذشته مصاحبه‌کنندگان از متقاضیان کار استنتاج می‌کردند، اما امروزه این متقاضیان زبده هستند که مصاحبه‌کنندگان را زیر سوال می‌برند. این قبیل اقدامات سنتی برای انتخاب استعدادها، اعتبار سازمان‌ها را کاهش می‌دهد. امروزه روش‌های اندازه‌گیری عملکرد فردی، رواج بیشتری دارد. مانند ارزیابی روانشناسی همراه با دیگر ابزار استخدامی که به شانس سازمان در انتخاب فرد مناسب برای پست مورد نظر کمک می‌کند، آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت^۱ و آزمون‌های دانش شغلی^۲ می‌تواند به عنوان ابزارهای جایگزینی، ارتقا و

1. Personality Tests
2. Job Knowledge Tests

انتخاب محسوب شود (Byars and Rue, 2008).
آزمون‌های استعداد ابزاری برای اندازه‌گیری توانایی‌ها و استعداد‌های بالقوه افراد برای یادگیری و انجام شغل می‌باشد.
آزمون سنجش میزان علاقه، علائق فرد را با علائق افراد موفق در شغل مورد نظر مقایسه می‌کند.
آزمون شخصیت ویژگی‌های شخصیتی فرد را ارزیابی می‌کند.
آزمون‌های دانش شغلی، دانش مربوط به شغل را در داوطلب ارزیابی می‌کند.

۳-۲-۳. بکارگیری استعدادها

سومین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد، بکارگیری آنها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. طبق گفته Gibbons (2006) بکارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تاثیر می‌گذارد (Hughes and Rog, 2008).
افراد با استعداد از طریق دو روش اصلی استراتژیک در سازمان بکار گرفته می‌شوند (Cunningham, 2007):

۱. تناسب افراد با نقش‌ها (APR): اینجا فرض بر این است که نقش‌های توافق شده‌ای در سازمان موجود است و افراد متناسب با این نقش‌ها بکار گرفته می‌شوند.
۲. تناسب نقش‌ها با افراد (ARP): در این مفهوم استراتژیک به دنبال گرفتن افراد به عنوان فاکتورهای متناسب و سازگار با زمینه سازمان می‌باشد.
تفاوت این دو روش بوسیله بیان عوامل مربوط به هر یک روشن تر می‌شود. این مطلب حائز اهمیت است که میان این عوامل یکپارچگی سیستماتیک وجود دارد و مسائل مربوط به استعدادها تنها با تاکید بر یک بعد قابل حل نخواهد بود.

تناسب افراد با نقش‌ها

در این بعد چهار عامل اصلی در ارتباط با عملکرد افراد وجود دارد، که عبارتند از:

۱. **انتخاب، استخدام، گماشتن بر سر پست و ارتقا:** در این بعد موضوع مهم انتخاب افراد مناسب و استعدادها براساس نیاز سازمان است.

۲. **یادگیری و توسعه:** بر اساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان، به افراد آموزش داده می‌شود.

۳. **جانشین پروری:** بسیاری از اتفاقات پیش‌بینی نشده سبب می‌شود که به طور ناگهانی پست‌های کلیدی در سازمان خالی شوند و این باعث نگرانی سازمان‌ها شده و آنها نیازمند برنامه‌ای برای آماده‌سازی افرادی مناسب برای این نقش‌های کلیدی هستند.

۴. **هدایت شغلی:** آئینه توسعه جانشین پروری است که برخلاف آن به افراد و انتخاب‌های شغلی آنها تاکید دارد و نه نقش‌هایی که نیازمند پر شدن هستند. یعنی افراد باید مسیر ارتقا شغلی خود در آینده را بدانند و خود را با آن انتخاب‌های شغلی، متناسب نمایند.

تناسب نقش‌ها با افراد

بر خلاف تناسب افراد با نقش‌ها در این بعد نقش‌ها مدیریت می‌شوند تا با افراد و نیازهای آنها متناسب شوند. روش‌هایی برای اجرای این بعد در سازمان وجود دارد.

۱. **طراحی سازمان:** اگر سازمان توسعه شغلی مناسب و فرصت‌های دیگر ویژه افراد با استعداد را فراهم نکند آنها سازمان را ترک خواهند کرد.

۲. **طراحی نقش:** منظور فعالیت‌هایی فراتر از شرح شغل است. مفهوم نقش شامل ارتباطات با دیگران و بیش از لیستی از وظائف و مسئولیت‌هایی است که در یک شرح شغل معمولی آورده می‌شود.

۳. **پاداش‌ها:** پاداش‌ها هم باید شامل چیزی بیشتر از معیارهای مالی باشد

۴. **محیط کاری:** اگر کارکنان به راحتی بتوانند با افراد دیگر رابطه برقرار نمایند این باعث توسعه آنها می‌شود. یعنی محیط کاری هم باید بر اساس این ویژگی‌ها تنظیم شود.

۵. **روش‌های شغلی:** مواردی مانند یکنواخت بودن کار و یا درگیر بودن کارمند در بخشی از کار، می‌تواند موانعی برای توسعه باشد. اما وقتی کارمند بتواند کل فرایند کار را مشاهده نماید از هدف اصلی کار آگاه شده و با علاقه بیشتری به انجام وظایف خود خواهد پرداخت.

برای بکارگیری کارکنان با استعداد در سازمان به هر دوی این روش‌ها نیاز است. اما به نظر می‌رسد تناسب شغل با شاغل (تناسب نقش‌ها با افراد) برای فرآیند مدیریت استعداد راهبردی تر باشد.

واگنر و هارتر (2006) (Wagner and Harter) ویژگی کارکنان بااستعدادی را که در سازمان بکار گرفته می‌شوند به صورت زیر بر می‌شمرند:

- نوآور و خلاق،
 - این استعدادها مسئولیت شخصی چیزهایی که اتفاق می‌افتد را می‌پذیرند،
 - این استعدادها علاقه شدیدی پیدا می‌کنند که سازمان را موفق سازند. آنها خود و سازمان را مثل یک تیم می‌دانند و
 - نیروی احساسی شدیدی به سازمان، ماموریت‌ها و چشم‌انداز آن دارند.
- (Phillips and Roper, 2009)

به معنای دیگر، هرچه کارکنان با استعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان در نظر می‌گیرند مثبت تر خواهد بود و آنها تمایل بیشتری به باقی ماندن در سازمان یافته و در نتیجه نرخ برگشت کارکنان کاهش می‌یابد و سطح بالاتری از تلاش‌ها بکار گرفته می‌شود. بنابراین به طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهره‌وری، فروش، سود و عملکرد فردی و سازمانی تاثیر خواهد گذاشت.

بکارگیری و درگیر کردن استعدادها برای سازمان بعنوان یک فرصت تلقی شده و تاثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. کارکنان نخبه‌ای که به صورت مناسب بکار گرفته می‌شوند در سطح بالاتری از بهره‌وری و سودآوری، امنیت و حضور در محیط کار قرار داشته و امکان ماندن آنها در سازمان افزایش خواهد یافت. سازمان‌هایی که به‌طور کامل کارکنان را درگیر استراتژی مدیریت استعداد موثر می‌کنند یک مزیت رقابتی برای خود ایجاد نموده و در نتیجه باعث ارتقاء عملکرد خود می‌شوند.

۴-۲-۳. توسعه استعدادها

در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالا تر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (Dychtwald et al., 2006; Phillips and Roper, 2009)

فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچ گونه توسعه‌ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد. این یافته‌ها از ارزش سازمان‌هایی که David Garvin از دانشگاه هاروارد آنها را سازمان‌های یادگیرنده می‌نامد، حمایت می‌کند. این سازمان‌ها در خلق به دست آوردن، تفسیر، انتقال و نگهداری از دانش و کارمندان دانشی، مهارت داشته و می‌توانند رفتارهای خود را بر اساس دانش‌های جدید اصلاح نمایند (Dychtwald et al., 2006 ; Phillips and Roper, 2009). این سازمان‌ها با آموزش و توسعه افراد با استعداد، ارزش هر فرد را برای رسیدن به اهداف مشترک سازمانی (مثل بهبود عملکرد) افزایش می‌دهند. توسعه یک فرایند بلند مدت است که باید به طور منظم ارزیابی شود تا تعداد کاندیدهای توسعه یافته مشخص شود و بتوان در زمان مناسب بین این افراد با پست‌های جذاب مناسب برای آنها تناسبی ایجاد نمود. به منظور توسعه پتانسیل‌های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه‌حلی وجود دارد که عبارتند از:

- توجه به مدیریت پیشرفت شغلی،
- آموزش و توسعه استعدادها،
- مدیریت عملکرد،
- برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک،
- استخدام و انتخاب،

□ برنامه‌ریزی جانشینی و

□ مزایا و جبران خدمات

ارجحیت این عوامل طبق تناسب آنها با نیازهای سازمانی می‌باشد. سیستم توسعه استعدادها توسط Gandz (2006) ارائه شده که در شکل شماره ۷ نمایش داده شده است (Scott and Revis, 2008).

شکل ۷. سیستم توسعه استعداد

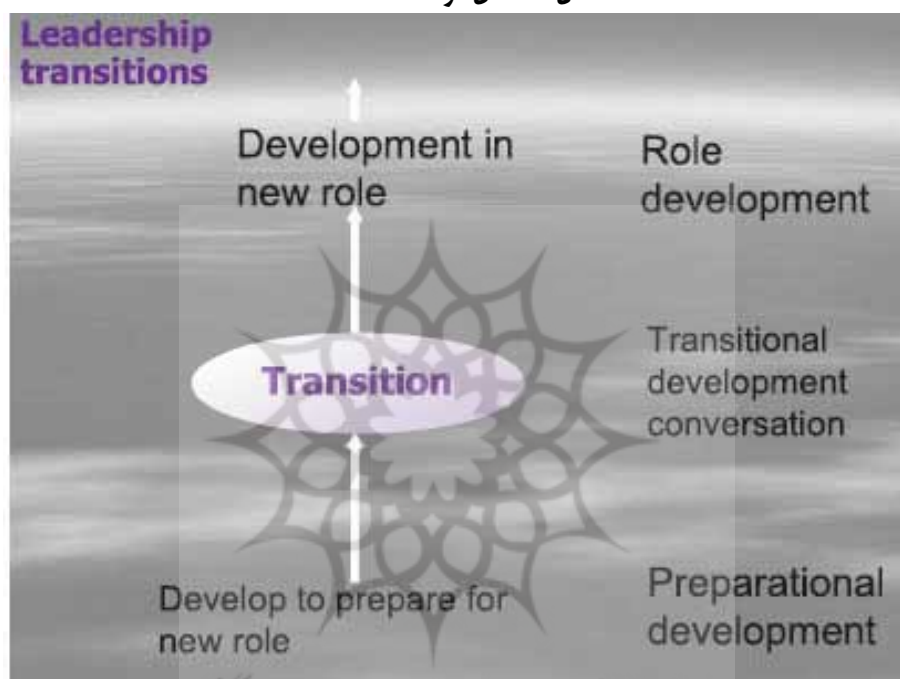


(منبع: Gandz, 2006)

لیز بارلو (Barlow, 2006) برای توسعه استعدادها، مدلی طراحی کرده که آنرا در شکل ۸ مشاهده می‌کنید. وی برای هر فردی که به مرحله توسعه می‌رسد یک نقطه گذار در نظر می‌گیرد. مرحله اول و قبل از رسیدن به نقطه گذار آمادگی برای انتقال به نقش جدید است. این موضوع زمانی اتفاق می‌افتد که پتانسیل‌ها و استعدادها فرد برای این انتقال شناخته شده باشد. مرحله دوم نقطه گذار است و فرد قبل از ارتقا نیازمند گفتگو با مدیران ارشد درباره نحوه احراز شغل و شروع به یادگیری درباره نیازهای نقش جدید

می‌باشد. و مرحله سوم توسعه فرد در نقش جدید است. مسئله مهم در اینجا حمایت سازمان برای توسعه این استعدادها از طریق ایجاد مسیرهای پیشرفت شغلی مناسب و آموزش‌های برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

شکل ۸. مدل توسعه استعداد



(منبع: Liz Barlow, 2006)

۵-۲-۳. نگهداری از استعدادها

در مرحله آخر فرآیند مدیریت استعداد، این سوال برای مدیران پیش می‌آید که حال که ما افراد را آموزش دادیم و کارکنان با استعداد توسعه داده شدند، چگونه آنها را در سازمان نگه داریم؟ نگهداری کارکنان خیلی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. یک سیستم جبران خدمات می‌تواند انتظارات را از مهارت‌ها، عملکرد، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. این سیستم باید طراحی شود تا بالاترین عملکرد را در هر سطح مهارت در سازمان داشته باشیم. مزایا و جبران خدمات، از کلیه اهداف سازمانی حمایت

می‌کند و نه تنها در هنگام استخدام بلکه در عملکرد سازمان هم موثر است (Becker et al, 2001; Phillips and Roper, 2009).

Deloitte (2005) چندین عامل مهم را که اکثر مدیران کانادایی برای نگهداری کارکنان در سازمان پیشنهاد نموده اند به شرح زیر نام برده است:

در سازمان با احترام با کارکنان رفتار شود،

مشاغلی را که به آنها علاقه دارند انجام دهند،

داشتن احساس موفقیت و پیشرفت و

داشتن روابط خوب با همکاران (Hughes and Rog, 2008).

به طور کلی روش‌های تقریباً مشترکی برای افزایش احتمال باقی ماندن افراد با استعداد در همه سازمان‌ها وجود دارد.

Gostick and Elton (2007) گزارش دادند که این استعدادهای در جایی باقی

خواهند ماند که:

ارتباط خوبی با مدیر خود داشته باشند،

فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای و شغلی وجود داشته باشد،

تعادل بین شغل و زندگی وجود داشته باشد،

احساس تفاوت ایجاد کردن داشته باشد. شغل معنا دار داشته باشد و

آموزش کافی وجود داشته باشد (Phillips and Roper, 2009).

استراتژی نگهداشت استعدادهای در کشورهای مختلف دارای محرک‌های

متفاوتی می‌باشد است بعنوان مثال:

در برزیل، فرانسه و هلند احساس رضایت و انگیزش، در ژاپن آموزش دادن افراد به اعتماد و احترام، در ایتالیا شکل دادن یک بازنگری موثر بر عملکرد و در کره شمالی پاسخگو دانستن افراد درباره اهداف عملکرد از جمله روش‌های موثر در هر کشور برای نگهداشت کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد (Boussebaa; and Morgan, 2008).

در کل، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادهای آنها را نگه دارد. با ایجاد

فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی موثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آنها می‌توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد. سازمان‌ها باید به استعدادهای خود اجازه دهند که پتانسیل‌های خود را بشناسند و بتوانند فرصت‌های موجود را تشخیص داده و از آنها به بهترین نحو برای سازمان استفاده نمایند.

۳-۳. نتایج مدیریت استعداد

به طور واضح هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد، تاثیر مثبت آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی است (Paauwe's, 2004; Collings and Mellahi, 2009). یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد استعداد افراد است، اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آنها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است.

منابع انسانی در سازمان‌های امروزی از ارزش ویژه‌ای برخوردارند و در واقع نقش سرمایه‌های استراتژیک را ایفا می‌کنند. شناخت توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان و اداره آنها برای بالفعل کردن این قابلیت‌ها از وظایف خطیر مدیران می‌باشد. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند به نسبت به سازمان‌های رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند. سانترو و بنتون (۲۰۰۷) (Cantrell, and Benton, 2007) پنج فعالیت اصلی را برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها از طریق اجرای مدیریت استعداد در نظر می‌گیرند:

۱. همراستایی فعالیت افراد با نیازهای کسب و کار،
 ۲. انجام فعالیت‌ها به بهترین نحو،
 ۳. کمک گرفتن از مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی،
 ۴. ایجاد سیاست‌های روشن، پایدار و منصفانه و
 ۵. ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات.
- مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد. که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با

شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود. طبق گفته Berger (2003) سازمانی که مدیریت استعداد موثری را پیاده‌سازی نموده و کارکنان را رده بندی کرده و بر توسعه سرمایه گذاری در این بخش آنها تمرکز نماید، از عملکرد سازمانی بالا و افراد با پتانسیل بالا برخوردار خواهد بود (Barron, 2008).

بر اساس شکل ۸، عواملی به عنوان پل ارتباطی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارند. تمرکز بر عملکرد سازمانی نیازمند به تاکید بر عملکرد فردی است. کمپبل و همکاران (Campbell, McCloy, Oppler and Sager (1993) عملکرد را مجموعه‌ای از رفتارها می‌دانند که سازمان را به اهداف خود می‌رسانند. بر اساس مدل AMO عملکرد فردی (P)، تابعی از توانایی کارکنان (A) (هوش، تحصیلات، پتانسیل و غیره)، انگیزش (M) (رضایت شغلی و غیره) و فرصت (O) (ابزارها، تجهیزات، شرایط کاری، رفتارهای همکاران و مدیران و غیره) می‌باشد (Boselie et al., 2005; Boxall & Purcell, 2008).

$$P = f(A, M, O)$$

بر اساس این مدل، اگرچه رابطه مشخصی بین سه متغیر وجود ندارد اما همه این متغیرها بر عملکرد فردی تاثیر می‌گذارند.

(Boxall & Purcell, 2008). مدیریت استعداد هر سه این متغیرها را در گرفته و به عملکرد فردی نائل می‌شود.

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از افراد با پتانسیل‌ها و توانایی‌های بالا را انتخاب نموده، و پرورش می‌دهد و با بکار گرفتن آنها و فراهم کردن پست‌های مناسب و ایجاد محیط کاری جذاب برای آنها، هم در آنها انگیزه ایجاد کرده و هم فرصتی برای پیشرفت و انجام بهینه کار فراهم می‌نماید. در مجموع افراد با استعداد، نیروهای پر انرژی و پویایی هستند که اداره صحیح آنها موجب بهبود عملکرد فردی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد.

Wellins, Smith, and Rogers (2006) در مورد چگونگی تاثیر مدیریت استعداد

بر عملکرد سازمانی این گونه بیان می کنند:

- استراتژی های سازمان را به کمیت و کیفیت رهبری مورد نیاز برای اجرایی کردن این استراتژی ها متصل می کند،
- افرادی با پتانسیل های بالای رهبری را در شغل های پایین تر شناسایی می کند،
- استعداد های با پتانسیل بالا را برای رهبری مورد نیاز در آینده شناسایی می کند،
- توسعه استعداد های با پتانسیل بالا را تسریع نموده و کیفیت رهبران اجرایی را بهبود می بخشد و
- تاکید بر رشد مدیران بهتر در همه سطوح را افزایش می دهد.

سازمان هایی با عملکرد بالا، افراد با استعداد در سازمان را به عنوان یک منبع اولیه مزیت رقابتی می شناسند. زیرا امروزه با تغییرات سریع در محیط سازمانی و نیاز به رشد آگاهی مدیران در مورد وظائف چند گانه سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی، مهارت های کار آفرینی و توانایی عمل در فرهنگ ها، ساختارها و بازارهای مختلف، سازمان ها نیاز به استعدادها و نخبگانی دارند تا در چنین شرایطی بتوانند عملکرد سازمان را ارتقا داده و از رقبای خود پیشی بگیرند (Chambers et al., 1998; Barron, 2008).

برای برخی از سازمان ها هر گونه احساس نیاز به استعدادها، باعث ایجاد اختلال در سازمان می شود. ترک سازمان توسط هر کارمند، برای آنها یک فاجعه و هر تقاضایی برای مهارت های جدید باعث ایجاد یک بحران می شود (Cappelli, 2008). در این گونه سازمان ها هیچ گونه برنامه ریزی برای نیروی انسانی در آینده وجود ندارد و بنابراین نخبگان و استعدادها در سازمان مدیریت نمی شوند و سازمان خیلی زود آنها را از دست می دهد. استعدادها جذب سازمان هایی می شوند که به آنها اهمیت داده و روند رو به رشد و برنامه ریزی لازم را برای آنها در نظر بگیرد، در نهایت وقتی آنها کمبود نیروهای زبده در سازمان را احساس کردند با مشکل بزرگی مواجه شده و تازه شروع به یافتن راه حل می کنند. مدیریت استعداد یک فرآیند طولانی مدت است که علاوه بر بررسی وضعیت موجود سازمان، رقبا و محیط، باید نیاز به نیروی انسانی زبده به خصوص در پست های

کلیدی سازمان را پیش‌بینی نموده و سعی در شناسایی استعدادها در درون سازمان و یا جذب آنها از بیرون سازمان نماید و با توسعه و نگهداری این استعدادها بر رقبای برتری یابد. درحقیقت جایگزین کردن یک پست خالی با فردی که متناسب با آن باشد به هیچ وجه کار ساده‌ای نیست و نیاز به بررسی‌های چندجانبه دارد. مشکل تنها کمبود نیروی کار نیست بلکه مشکل اصلی کمبود کارکنان با تجربه، ماهر و با استعداد است. این موضوع از چند جنبه بر سازمان تاثیر می‌گذارد برای مثال وقتی سازمانی در پست‌های کلیدی نیاز به نیروی زبده داشته باشد، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بکارگیری مدیریت استعدادها، زمان نسبتاً زیادی برای پر کردن آن پست‌ها در نظر گرفته خواهد شد، هزینه بیشتری نیاز خواهد بود و در نهایت انتظار نامزدهای این پست‌های کلیدی درمورد حقوق و مزایا افزایش خواهد یافت.

هر گاه کارمندی سازمان را ترک می‌کند، مقدار زیادی از سود سازمانی کاهش خواهد یافت. زمان، انرژی و پول سرمایه‌گذاری شده برای آموزش و توجیه این افراد در مورد عملکرد سازمان هم از دست خواهد رفت. همچنین جذب فرد دیگری برای پست مورد نظر نیازمند به زمان، پول و انرژی (حتی بیشتری) برای آموزش دوباره خواهد بود (Phillips and Roper, 2009). پس می‌توان گفت یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر موفقیت سازمان و افزایش عملکرد آن، حفظ و نگهداری استعدادها و برنامه‌ریزی برای شناسایی، جذب و توسعه آنها در سازمان می‌باشد.

۳-۴. عوامل زمینه‌ای

مدیریت استعداد، واژه تقریباً جدیدی در مدیریت منابع انسانی است و برای سازمان‌های ایرانی هم موضوع نوین محسوب می‌شود. هرچند تجربه پیاده‌سازی آن در سازمان‌های موفق غربی وجود دارد و این تجربیات می‌تواند به ما در راستای پیاده‌سازی این طرح کمک شایانی نماید، اما این امر نیازمند ایجاد زمینه‌های لازم و فرهنگ سازی می‌باشد. از طرف دیگر موضوع حائز اهمیت، بومی کردن این مدل در سطح سازمان‌هاست (تاکید ما در اینجا بر روی صنعت نفت است) می‌باشد. علی‌رغم موفقیت یک مدل در یک شرکت

در یک کشورها غربی، ممکن است آن مدل برای اجرا در سازمان‌های ایرانی مناسب نباشد. به همین منظور در مدل ارائه شده در این مقاله عوامل زمینه‌ای مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد هم مورد بررسی قرار گرفته که در این قسمت به معرفی این عوامل می‌پردازیم.

موفقیت در برنامه مدیریت استعداد، خصوصاً برای صنعت نفت، نیازمند یکپارچگی سیستماتیک در موارد زیر است (adapted from Clake and Winkler, 2006):

- یک تعریف مشترک و موافقت شده در سازمان بر روی تعریف استعداد و مدیریت استعداد،
 - یک زبان مشترک برای فعالیت‌های مدیریت استعداد،
 - یک نگرش استراتژیک و فعالانه به مدیریت استعداد،
 - درگیر کردن مدیران صافی در مراحل اولیه،
 - استفاده از مفهوم مدیریت استعداد برای توسعه تصویر سازمانی و حمایت از نام صنعت،
 - توسعه فعالیت‌های مدیریت استعداد همراه با دیگر اصول و مهارت‌های منابع انسانی،
 - توسعه استعدادهای بر پایه روش‌های رسمی و غیر رسمی،
 - درگیر کردن فعالانه کارشناسان منابع انسانی و
 - دنبال کردن عملکرد و پیشرفت افرادی که به عنوان استعداد در صنعت شناخته شده‌اند.
- کمک گرفته شده از: (Scott and Revis, 2008).

۳-۵. عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز برای رشد و کمال بایستی همواره خود را با عوامل متغیر داخلی و خارجی سازگار و هماهنگ سازند. با اجرای سیستم مدیریت استعداد، عواملی از داخل و خارج سازمان بر روی موفقیت و یا عدم آن تأثیر می‌گذارند.

مورتون (2004) چندین عامل خارجی که می‌تواند نقش جلوبرنده و یا جلوگیری کننده را در سیاست‌های مدیریت استعداد داشته باشد برشمرده است. اینها شامل اقتصاد،

ادغام‌ها و یکی شدن‌های سازمانی، و برنامه‌های توسعه جهانی می‌باشند. تاثیر اقتصاد بر مدیریت استعداد به طور واضح از طریق عرضه و تقاضای نیروی انسانی می‌باشد. ادغام شرکت‌ها هم تاثیر عمیقی بر مدیریت استعداد دارد که نتیجه آن اضافه آمدن کارکنان در همه سطوح و تعداد بالایی از افراد با پتانسیل بالا اما با تعداد محدود پست سازمانی است و نتیجه دیگر آن ایجاد تنوع بیشتر در محیط کار و بوجود آمدن مفاهیم جدید فرهنگی در سازمان است که به تبع بر مدیریت استعدادها نیز تاثیر خواهد گذاشت (Morton, 2004, p.14). برنامه‌های توسعه جهانی نیز بر مفهوم تنوع فرهنگی، جایگاه‌های شغلی بین‌المللی و نیاز به درک کردن و کار کردن موثر با نیروی کار محلی تاثیر دارد.

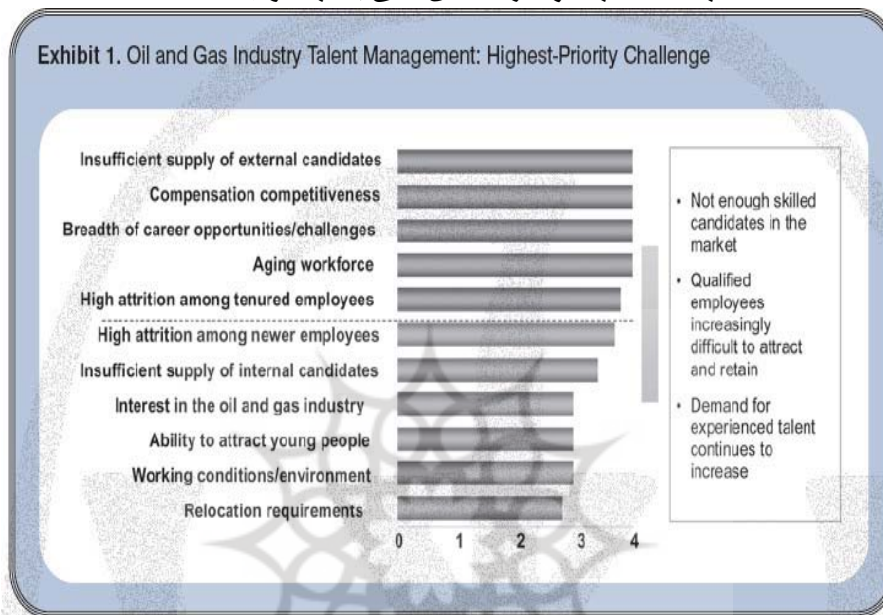
عوامل داخلی می‌توانند هم به صورت یک فرصت و هم به صورت یک محدودیت برای فرایند مدیریت استعداد به حساب آیند. یکی از مهمترین عوامل داخلی تاثیرگذار بر سیاست‌ها و عملکردهای مدیریت استعداد، تعریف این عبارت است. اگر ما آن را هم معنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و یا برنامه‌ریزی نیروی کار در نظر بگیریم و یا اگر مدیریت استعداد بر همه کارکنان و یا بر افراد بخصوصی که بیشتر مستعد هستند تاکید داشته باشد، تاثیرات متفاوتی به دنبال خواهد داشت.

طبق تحقیقی که مورتون (۲۰۰۴) انجام داد مهمترین عوامل داخلی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد را اولاً همکاری و مشارکت مدیران ارشد با این فرایند و دوماً همراستایی مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک شرکت شناخته شدند. (Hughes and Rog, 2008).

۴. مدیریت استعداد در صنایع نفت کشورهای توسعه یافته

امروزه شرکت‌های در صنایع نفت و گاز در یک محیط پویای بی‌سابقه قرار گرفته‌اند. غلبه بر چالش‌های پیش‌روی آنها مانند افزایش تقاضای جهانی برای انرژی یا نیاز به نوآوری مداوم بدون داشتن نیروهای با استعداد امکان‌پذیر نمی‌باشد. این پدیده همراه با رشد سریع سن بازنشستگی و کمبود نیروهای ماهر سبب رقابت شدیدی بر سر جذب نیروهای با استعداد و نگهداشت آنها در شرکت‌های این صنعت شده است (شکل شماره ۹). چالش‌هایی که صنعت نفت در این زمینه با آنها مواجه بوده رده‌بندی کرده است. بنابراین

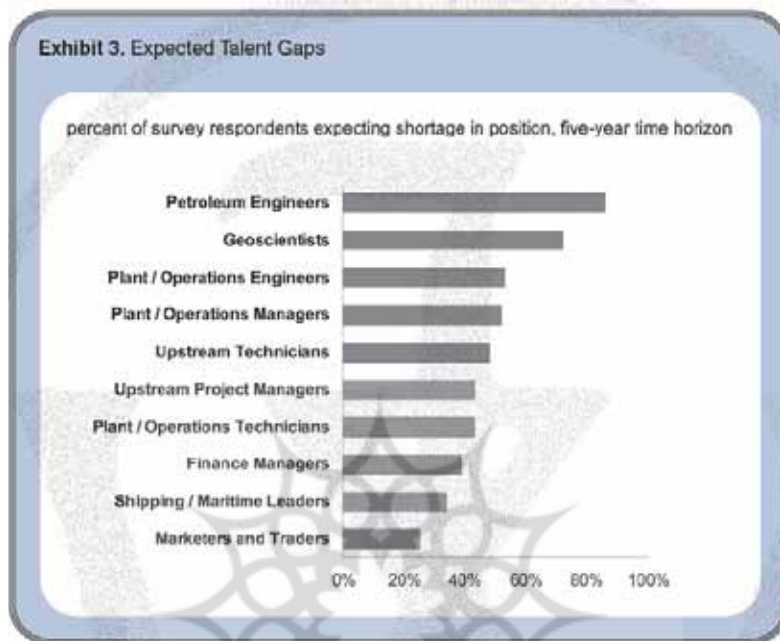
شکل ۹. رده بندی چالش هایی که صنعت نفت در زمینه جذب نیروهای با استعداد و نگهداشت آنها در شرکت های نفتی با آنها مواجه است



آنها به سمت استراتژی های نوینی برای جذب و نگهداشت افراد ماهر جذب شده اند. امروزه مدیریت پتانسیل ها و توانایی های کارکنان برای صنعت نفت به عنوان اولویتی برای کسب مزیت رقابتی و کلیدی برای رسیدن به اهداف سازمانی به شمار می رود. شرکت های پیشگام، بر استراتژی نگهداشت کارکنان با ارزش فعلی سازمان و جذب بهترین افراد با استعداد در دسترس از خارج سازمان تاکید می کنند. آنها به اهمیت این موضوع پی برده اند که با هماهنگ سازی استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی های کلان سازمان، به پایداری در این محیط پرتلاطم دست خواهند یافت.

در شکل ۱۰ درصد کارکنانی که در هر پست انتظار می رود از صنعت نفت خارج شوند را نشان می دهد که می تواند علت های متفاوتی از قبیل مسن شدن نیروی کار، کاهش کاندیداهای با تجربه، جهانی شدن صنعت نفت و دشوار بودن جذب افراد با استعداد به داخل سازمان در رقابت با سایر سازمان ها داشته باشد.

شکل ۱۰. درصد کارکنانی که در هر پست انتظار می‌رود از صنعت نفت خارج شوند



Orr and McVerry (2007) مدل زیر در شکل ۱۱ را برای صنعت نفت و گاز در

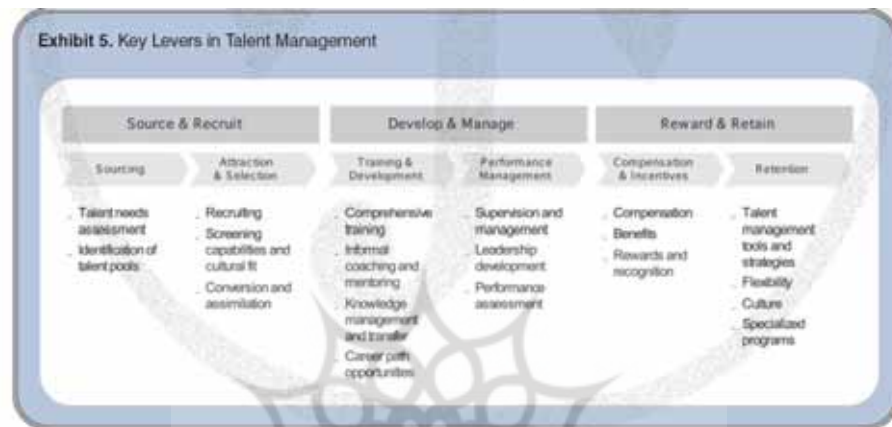
زمینه مدیریت استعداد طراحی کرده اند که شامل مراحل زیر است:

۱. منبع یابی و استخدام (منبع یابی، جذب و انتخاب)
۲. توسعه و مدیریت (آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد)
۳. نگهداری و پاداش (جبران خدمات و مزایا، نگهداشت)

در مواجهه با بحران استعدادها، همه شرکت‌های نفت و گاز به استراتژی‌هایی برای پیروزی در رقابت بر سر کارکنان با ارزش نیاز خواهند داشت. در میان تحقیقات موجود در این زمینه در شرکت‌های انرژی، الیور وایمن نگرشی را برای ارزیابی تلاش‌های فعلی مدیریت استعداد، شناسایی شکاف‌ها و فرصت‌ها و توسعه عملیات یکپارچه در راستای اهداف و ساختار منحصر بفرد هر شرکت ارائه نموده است. که در شکل ۱۲ نشان داده شده است.

کنفرانس مدیریت استعداد در صنعت نفت و گاز^۱ در تگزاس (Houston, Texas, 2009) مراحل زیر را مراحل زیر را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته اند:

شکل ۱۱. مدل طراحی شده توسط Orr & McVerry



شکل ۱۲. مدل طراحی شده توسط Oliver Wyman



- استفاده از برنامه ریزی نیروی کار برای ساختن مسیری برای رشد استعدادها،
- اداره کردن نسل ها: درک و درگیر کردن نسل جوان تر و پیرتر،
- جذب و آموزش نسل های آینده بعنوان رهبران صنعت،

- نگهداری و درگیر کردن استعدادها با پتانسیل بالا،
- حفاظت از استعدادها از طریق برنامه‌ریزی برای نقل و انتقال در دوران کساد بازار،
- داشتن یک نگرش یکپارچه به مدیریت جانشین پروری و توسعه شغلی

نتیجه‌گیری

با توجه به توسعه روز افزون مدیریت منابع انسانی در دنیا، تاثیر شگرف آن بر سیاست‌های کشور از طریق سازمان‌های بزرگ و تاثیرگذار مانند سازمان‌های وابسته به صنعت نفت به خوبی نمایان می‌شود. منابع انسانی در سازمان‌ها از جمله سرمایه‌های استراتژیکی هستند که با اداره صحیح آنها در راستای برآورده ساختن اهداف سازمان و به صورت متقابل اهداف کارکنان، با ایجاد یک تعهد دو سویه به بهبود عملکرد فردی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی منجر خواهد شد. در این راستا نیروی انسانی نخبه و با استعداد تاثیر بیشتری بر این فرآیند دارند، به طوریکه مدیریت این دسته از کارکنان، سرمایه‌گذاری کلانی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. در مقاله حاضر سعی شد به اهمیت مدیریت استعداد برای سازمان‌های پویا و ارائه تعاریف، مفاهیم و مدل‌هایی در این زمینه پرداخته شود. بر اساس نتایج نظری ناشی از مطالعات کتابخانه‌ای مدل سیستمی مدیریت استعداد طراحی شد که از چهار بخش شامل:

۱. داده یا عوامل زمینه‌ای تاثیرگذار بر پیاده‌سازی، مدیریت استعداد،
۲. ستاده که به بررسی نتایج فردی و سازمانی مدیریت استعداد و مولفه‌های هر کدام می‌پردازد
۳. عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد و
۴. مهمترین بخش یعنی فرآیند مدیریت استعداد که از پنج مرحله تشکیل شده می‌باشد و در این مقاله به بررسی تفصیلی هر چهار بخش پرداخته شده است.

می‌توان گفت استفاده‌کنندگان مستقیم از نتایج این تحقیق مدیران ارشد صنعت نفت کشور می‌باشند. در سطح دوم نیز کلیه افراد علاقمند به انجام موضوعاتی چون مدیریت استعدادها، مدیریت جانشین پروری و در کل افرادی که خواهان کشف لایه‌های

نویسنده در مدیریت منابع انسانی می‌باشند، می‌توانند به عنوان استفاده‌کنندگان غیر مستقیم از نتایج تحقیق به شمار آیند.

امید است این پروژه بتواند بسیاری از نکات مبهم در خصوص اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد را در سازمان‌های ایرانی مرتفع نموده و زمینه‌ای برای تربیت افراد کارآمد برای ایران امروز و فردا باشد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

۱. ابوالعلائی، بهزاد، و غفاری، عباس. مدیران آینده: استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵، چاپ سوم، ۲۸۵ ص
۲. علیجانی، عیدی؛ بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی. ۱۳۸۱ دانشگاه شهید چمران اهواز
۳. جعفری، سعید؛ ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران. ۱۳۸۷

منابع انگلیسی

1. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organisational rent", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46.
2. Barlow, L. Talent development: the new imperative? Emerald Group, DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS Journal, VOL. 20 NO. 3 2006, pp. 6-9.
3. Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001), The HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA.
4. Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.
5. Barron, Paul. Education and talent management: implications for the hospitality industry: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 730-742
6. Berger, L. and Berger, D. (2003), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.

8. Berry, M. (2007), "Talentmanagement tops European challenges list", PersonnelToday, June19,p.8.
9. Bhatnagar, Jyotsna. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663
10. Birschel, D. (2006), "Critical issues in HR drive: number1 is talent management", Benefits Quarterly, Vol. 22 No. 1, p. 64.
11. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15, 67-94.
12. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and human resource management, second ed. Palgrave Macmillan: Basingsoke.
13. Boussebaa, M., and Morgan, G. Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group: Emerald Group, critical perspectives on international business, Vol. 4 No. 1, 2008, pp. 25-41
14. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations San Francisco: Jossey-Bass.
15. Cantrell, S., and Benton, J.M. The five essential practices of a talent multiplier: Emerald Group , BUSINESS STRATEGY SERIES ,VOL. 8 NO. 5 2007, pp. 358-364
16. Cappelli, Peter. Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University, 2004
17. Cappelli, P. Talent on Demand, Harvard Business School Publishing, Boston, MA, 2008
18. Chambers, E.G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. and Michaels, E.G. (1998),
19. "The war for talent", The McKinsey Quarterly, Vol. 3, pp. 44-57.
20. Chuai, X., and Preece, D., and Iles, P. Is talent management just "old wine in new bottles"?: Emerald Group, Management Research News, Vol. 31 No. 12, 2008, pp. 901-911
21. CIPD (2006a), Reflections on Talent Management: Change Agenda, CIPD, London.
22. CIPD (2006b), Talent Management, Understanding the Dimensions, CIPD, London.
23. Cliffe, S. 1998, Human Resources: Winning the war for talent: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 5, PP. 18-19

24. Clake, R. and Winkler, V. (2006), Change Agenda: Reflections on Talent Management, Chartered Institute of Personnel and Development, London, pp. 1-2.
25. Collings, D.G., and Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda: ScienceDirect Group, Human Resource Management Review journal, 2009, HUMRES-00326; No of Pages 10
26. Cunningham, Ian. Talent management: making it real: Emerald Group, , VOL. 21 NO. 2 2007, pp. 4-6, Q
27. D'Annunzio-Green, Norma. Managing the talent management pipeline: International Journal of Emerald Group, Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 807-819
28. Deloitte (2005), Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results, Canadian edition, available at: www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D103148,00.html, April 3, 2007.
29. Deloitte Center for Energy Solutions, (2009) Reap what you sow Cultivating progress by getting to the root of the talent management challenge
30. Dychtwald, K., Erickson, T.J. and Morison, R. (2006), Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent, Harvard Business School Press, Boston, MA.
31. Fegley, S. (2006), 2006 Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria, VA.
32. Foss, N.J. (1997), Resources, Firms, and Strategies, Oxford University Press, New York, NY.
33. Gandz, J. (2006), "Talent development: the architecture of a talent pipeline that works",
34. Ivey Business Journal, Vol. 70 No. 5, pp. 1-4.
35. Gostick, A. and Elton, C. (2007), A Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage their Employees, Retain Talent, and Drive Performance, Free Press, New York, NY.
36. Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for
37. strategy formulation", California Management Review, Vol. 17, pp. 114-35.
38. Gibbons, J. (2006), Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications, The Conference Board, New York, NY, pp. 1-21.

39. Hughes, J.C., and Rog, E. Talent management “A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations”: Emerald
40. Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 743-757
41. Human capital institute, (2009). Managing Talent in the Oil & Gas Industry from Retaining Top Performers to Developing the Skill Pool. Houston, Texas
42. Jenkins, M. (2006), “Managing talent is a burning issue in Asia”, Leadership in Action, Vol. 26 No. 5, p. 20.
43. Lewis, R., and Heckman, R. Talent management: A critical review: Science Direct, Human Resource Management Review 16 (2006) 139–154
44. Maxwell, G.A., and MacLean, S. Talent management in hospitality and tourism in Scotland: Emerald Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 820-830
45. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Harvard Business School Press, Boston, MA.
46. Morton, L. (2004), Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, Research Report R-1345-04-RR, The Conference Board, New York, NY.
47. Morton, L. (2005), Talent Management Value Imperatives: Strategies for Successful Execution, Research Report R-1360-05-RR, Conference Board.
48. Orr, B., and McVerry, B. (2007), Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry. Wiley Periodicals, Inc. / DOI 10.1002/gas
49. Paauwe, J. (1994), Organiseren: een grensoverschrijdende passie, Samson Bedrijfsinformatie,
50. Oratie, Alphen aanden Rijn.
51. Paauwe, J. (2004). Human resource management and performance. Oxford: Oxford University Press
52. Peteraf, M.A. (1993), “The cornerstone of the competitive advantage: a resource-based view”,
53. Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-91.

54. Phillips, R., and Roper, O. A framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1, 2009, pp. 7-16
55. Powell, M. and Lubitsh, G. (2007), "Courage in the face of extraordinary talent", Strategic HR Review, Vol. 6 No. 5, pp. 24-7.
56. Pollitt, D. 204, Talent management puts the shine on Electrolux: Human Resource Management International Digest, vol. 12, No. 5, PP. 23-35
57. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard Business Review, June (pp. 69-77).
58. Society for Human Resource Management (2007), "Human resources glossary", available at:
59. www.shrm.org/hrresources/hrglossary_published/t.asp
60. Scott, B., and Revis, SH. Talent management in hospitality: graduate career success and strategies: Emerald Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 781-791
61. Smith, J.J. (2007), China Faces "Talent Paradox," High Employee Turnover, Society for Human Resource Management Headline News, Alexandria, VA.
62. Sommer, R.D. (2000), Retaining Intellectual Capital in the 21st Century, Society for Human
63. Resource Management, Alexandria, VA.
64. Storey, J. (2007), Human Resource Management: A Critical Text, 3rd ed., Thomson Learning, London.
65. Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-33.
66. Thurston, E. (2008), Winning the War For Talent Management In The Upstream Oil And Gas Industry. SAP Executive Insight
67. Towers Perrin (2003), The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working Today: Understanding what Drives Employee Engagement, Research Report, Towers Perrin, Stamford, CT.
68. Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent commitment", Strategic HR Review, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
69. Wagner, R. and Harter, J.K. (2006), Twelve: The Elements of Great Managing, The Gallup
70. Organization, Washington, DC.

71. Wellins, S., and Smith, B., and Rogers, W. Talent Management: Development Dimensions International, 2006
72. Byars, L., and Rue, W. Human Resource Management: Published by McGraw-Hill/Irwin. Ninth edition, 2008





شروعگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی