

## Global talent management approach

“Today we have dealt with organizations that have no resemblance with past organizations”

Peter Ducker

**Alireza Shirvani<sup>1</sup>; Hajieh Rajabi Farjad<sup>2</sup>**

### Abstract

The most important and most vital asset for any organization, its staff organization. Most important factor for survival and life-organization, this paper has tried to present the definitions of talent and talent management, talent management Tabriz entitled to be expressed with global approach. ONE century organizations success to effective use of talented people depends. Astdadgr organizations are constantly seeking new talent. Changes, new talents or an intangible asset of organizations has been more important. The most important intangible assets increased efforts to change Vast dad - is based organizations. Talent management as a system to identify, hire, develop, upgrade and maintain talented people, with the aim to optimize the organization can achieve business results, is defined. A number of multinational companies (MNEs) have a system running and mechanisms for identifying and developing strategic talent they are.

Keywords: talent, talent management, human resource management, globalization, human resource development.

---

1. Assistant professor.

2. Phd. student of public administration.

## مدیریت استعداد با رویکرد جهانی

علیرضا شیروانی<sup>۱</sup>  
حاجیه رجبی فرجاد<sup>۲</sup>

«امروزه با سازمان‌هایی سر و کار داریم که هیچ شباهتی با سازمان‌های گذشته ندارند.»  
پیتر دراگر

### چکیده

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است، در این مقاله سعی کردیم ضمن ارائه تعاریفی از استعداد و مدیریت استعداد، تدبیری با عنوان مدیریت استعداد با رویکرد جهانی بیان شود. موفقیت سازمان‌های قرن بیست و یکم به استفاده مؤثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمان‌های استعدادگر دائماً در جستجوی استعداد های جدید است. تغییرات جدید، استعدادها یا دارایی نامحسوس سازمانها را از اهمیت بیشتری برخوردار کرده است. مهمترین این تغییرات تلاش برای افزایش دارایی نامحسوس و استعداد-محور سازمانها است. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. تعدادی از شرکت‌های چند ملیتی (MNEs) دارای سیستم و مکانیزم‌های در حال اجرا برای شناسایی استراتژیک و توسعه استعداد و ذوق آن‌ها هستند.

۱. استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دهقان  
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان،  
hajieh\_rajabi@yahoo.com

**کلید واژه‌ها:** استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی، جهانی شدن، توسعه منابع انسانی،

### مقدمه

به واسطه‌ی تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمانها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند. یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در مدت بیست سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه ای را برای سازمان ایجاد کند (خیر اندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۴، ص ۱۵۲).

### توسعه منابع انسانی و انسانهای توسعه یافته

به میزان توجه سازمان برای توسعه منابع انسانی، اصلاح و بهبود سیستم های جذب، توسعه و نگهداری منابع انسانی روبرو خواهیم بود نتیجه این اقدامات توسعه مناسب های سازمانی و بهبود شاخص های عملکردی خواهد بود.

### ویژگیهای انسانهای توسعه یافته

غایت توسعه یافتگی سازمانها و جوامع انسانهای رشد یافته و توسعه یافته است. انسانهای توسعه یافته چه ویژگیها و خصوصیات دارند؟ هرچند در این رابطه اختلاف نظرهای زیادی نزد تئوری پردازان توسعه وجود دارد ولی به چند ویژگی اشاره می گردد:

یکی از ویژگیهایی که در آن اتفاق نظر وجود دارد وجود استقلال فکری و آزادی اندیشه خصوصاً در مسایل علمی می باشد. خلاقیت و تفکر بدیع از

دیگر نشانه های توسعه یافتگی است. بدنبال راههای جدید حل مسئله هستند. کارآفرینی و توسعه کسب و کار با توجه به مزیت های رقابتی و شاخص های اقتصادی، یادگیرندگی و یاددهندگی، همواره در حال آموختن و همچنین آموزش هستند، خود کنترلی، انسانهای توسعه یافته بزرگترین نظارت را خودشان انجام می دهند و ازدرون کنترل می شوند. کمال جویی، دائماً در پی اهداف جدید و هدفمند کردن کلیه اوقات خود هستند. ثبات عاطفی، از هیجانات زودگذر بدور هستند ضمن اینکه ریسک پذیر و اثرگذار بر محیط می باشند. چشم انداز دارند، دورنمای روشنی از آینده و اهداف استراتژیک خود در ابعاد کار، زندگی، معنویت دارند. تخصص گرا، کارها را براساس سعی و خطا انجام نمی دهند و در یک یا چند حوزه تخصص دارند، کارهای غیرتخصصی خود را نمی پذیرند و اکراه دارند. تلاش برای افزایش کیفیت زندگی، همواره برای افزایش کیفیت زندگی تلاش می کنند و چرخهای پیش برنده ترقی هستند، اشتیاقشان به تأمین نیازها و تحقق اهدافشان بیشتر است و به توسعه ای پایدار برای تأمین رفاه مادی و معنوی انسان می اندیشند و به آن عمل می نمایند (غفاری، ۱۳۸۷).

## جهانی شدن

به گفته «مک گور» جهانی شدن عینی افزایش شمار پیوندها و ارتباطات متقابلی که فراتر از دولت ها دامن می گستراند و نظام جدید جهانی را می سازد.

جهانی شدن به فرآیندی اطلاق می شود که از طریق آن حوادث، تصمیمات و فعالیت های یک بخش از جهان می تواند نتایج مهمی برای افراد و جوامع در بخش های بسیار دور کره زمین در بر داشته باشد.

از طرفی آنتونی گیدنز جهانی شدن را یک رشته فرآیندهای پیچیده ای می داند که نیروی محرک آن را ترکیبی از تاثیرات سیاسی و اقتصادی تشکیل می دهند و جهانی شدن در عین حال که نظام ها و نیروهای فراملی جدیدی را به وجود می آورد، زندگی روزمره را به ویژه در کشورهای توسعه یافته تغییر می دهد. همچنین گیدنز جهانی شدن را تنها زمینه ای برای سیاست های معاصر

نمی‌داند و معتقد است که جهانی شدن نهادهای جوامعی را که در آن زندگی می‌کنیم، دگرگون می‌سازد.

آنتونی گیدتر، جهانی شدن را بسط، گسترش و دنباله آنچه که در گذشته وجود داشته است نمی‌داند بلکه آن را پدیده‌ای تلقی می‌کند که به نحو بنیادی، جدید است برخلاف سایر نظریات در مورد جهانی شدن گیدنز معتقد است که این پدیده صرفاً فرآیندی در بعد اقتصادی نیست که تنها براساس اقتصاد بازار قابل فهم باشد، این پدیده پایان سیاست، دولت، ملت، خانواده، فرهنگ و عواطف نیستند، بلکه برعکس برخی از آنها را تقویت می‌کند.

همچنین بر این نظر تاکید می‌کند که معنای جهانی شدن این نیست که جامعه جهان در حال یکپارچه شدن است و برعکس این پدیده در برخی ابعاد با تفرق و پراکندگی روبه روست تا اتحاد و یکپارچگی.

مارتین آلبرو، از دیگر نظریه پردازان پدیده جهانی شدن، این پدیده را به فرآیندهایی که براساس آن تمام مردم جهان در یک جامعه واحد و فراگیر جهانی به هم می‌پیوندند، تعریف می‌کند. همچنین آمانوئل ریشتر، جهانی شدن را شکل‌گیری شبکه‌ای می‌داند که طی آن اجتماعاتی که پیش از آن در کره‌های خاکی دورافتاده و منزوی بودند، در وابستگی متقابل و وحدت جهانی ادغام می‌شوند (روزنامه کار گزارن، ۱۳۸۷).

جهانی شدن پدیده‌ای چند بعدی، فرایندی و چالش برانگیز است. به این معنی که نه در یک بعد خاص، بلکه در ابعاد گوناگون در حال شکل‌گیری و تکوین است و ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بشری را تحت تاثیر قرار می‌دهد، می‌تواند سبب ایجاد تحول عظیم در حوزه مسایل انسانی در سازمانها شود (ایلی، ۱۳۸۳).

جهانی شدن همیشه با خطر همراه است و این خطر در کسورهای مختلف متفاوت است. کلید اصلی این است که هر شرکتی چقدر سریع به این تغییر مهم عکس‌العمل نشان می‌دهد. مدیریت برای این که بتواند در این محیط سیال رشد و ثروت دائمی را به همراه داشته باشد باید:

۱. راجع به فرهنگ محلی، بازار محلی و رقابت محلی مطالعه کند؛

۲. مدل تجاری که به طرز مؤثری در خدمت نیاز های بازار باشد آماده سازد.
۳. شریک محلی استراتژیک خود را به درستی انتخاب کند؛
۴. با طرفداری از ارزش های محلی کارگران را تشویق کند؛
۵. محصول جدید ابتکاری محلی را نیز داشته باشد (شیروانی، ۱۳۸۸، ص ۳۰)؛

### چالشهای سازمانها در فرایند جهانی شدن

در دهه های اخیر، در جهان تحولاتی رخ داده و در حال تداوم و تکمیل است. این دگرگونیها، محیط فعالیتهای صنعتی را تغییر داده، سازمانها را برای بقا و رشد با چالشهای جدید روبه‌رو کرده است. که عبارتند از:

۱) چالش های ناشی از تغییر پارادایم: در فیزیک نیوتنی، علم با قطعیت همراه بوده، قابل کمی کردن است. علت، در پدیده های علمی معلوم و روشن است. تفکر، خطی و آینده، قابل کنترل است. با ظهور علم کوانتوم، پیش بینی با اطمینان کامل ممکن نیست. آشوب، جزئی از وضعیت محیط است. علوم جدید روش و شکل فهمیدن، طراحی، هدایت و مدیریت سازمانها را تغییر داده‌اند. در پارادایم جدید، جهان غیرخطی است، پیچیدگی پویا وجود دارد و آشوب نوعی نظم تلقی می شود. بنابراین سازمانها را بر آن وامی دارد تا در فرایند پژوهش عملیاتی تولید و خدمات به سمت برنامه ریزی پویا و غیرخطی روی آورند.

۲) چالشهای ناشی از گسترش بازار: امروزه، اکثر تولیدکنندگان بزرگ، کالاهای خود را در سراسر جهان می فروشند. برخی از آنان در خارج از کشور خود، درآمد بیشتری دارند. جهانی شدن نیروهای اقتصادی و اجتماعی، ارزشها و فرصتها را همگرا می سازد.

۳) چالشهای تغییر فناوری: جهت گیری توسعه فناوری به سوی هوش مصنوعی، سیستم های خبره، روباتها، ارتباطهای دوربرد، فرا انتقال دهنده ها، فناوری زیستی و فناوری اطلاعاتی است. این جهت گیری چالشهایی را برای سازمانها ایجاد کرده است؛ از جمله: تغییر ماهیت کار مدیریتی، حذف کنترل و بازرسی، کاهش وابستگی سازمانی کارکنان و تطبیق و سازگاری کارکنان با تغییرات فناوری. (حسنی، ۱۳۸۶)

۴) فشارهای محیطی و اکولوژیکی: آلودگی محیطی زیاد شده و زندگی انسانها را به خطر انداخته است. در حال حاضر فشار بر سازمانها برای رعایت مسائل زیست محیطی در حال افزایش است و نهضت های مردمی و اجتماعی برای حفاظت از محیط زیست تشکیل شده است.

۵) چالشهای عصر دانش: در حال حاضر در عصر دانش به سر می بریم، اقتصاد جدید عبارتست از دادوستد دانش. دانش موجب فراهم شدن سرمایه شده، پایه های قدرت فردی و سازمانی را تشکیل می دهد. اطلاعات موجود، هر سه یا چهار سال دو برابر می شود. قدرت تفکر به عنوان باارزشتترین دارایی سازمانها تلقی می شود. سازمانها به طور فزاینده به دانش، نوآوری، مهارتهای مدیریتی، فناوری اطلاعات درباره مشتریان و تأمین کنندگان وابسته می شوند. این دانش تعیین کننده وضعیت رقابتی در بازار است. (دعایی، ۱۳۸۴)

۶) چالشهای تغییر محیط کار: در دوران معاصر، چهار نیروی عمده در تغییر محیط کار مؤثر بوده است که، عبارتند از:

- فناوری اطلاعات و سازمانهای اطلاعاتی،
- ساختار و اندازه سازمان،
- جنبش مدیریت کیفیت جامع،
- تنوع و تحرک پذیری نیروی کار.

در آینده، سازمانها به لحاظ فرهنگی، سنی، جنسی و توانایی با تنوع زیاد نیروی کار روبه‌رو هستند. چالش آینده

سازمانها آن است که چگونه از این تفاوتها به عنوان دارایی استفاده کنند (مومنی، ۱۳۸۴).

گالانگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد به عنوان یک نقطه تمرکز پیوسته بنا نهاده شده است. مانند یک اتومبیل پر سرعت، که هر چه به ما نزدیک تر شود واضح تر دیده می شود علی‌رغم اینکه هیچ نقشه یا برنامه خاصی پشت چرخ

ها وجود ندارد. برگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بیان داشت که مدیریت استعداد مؤثر باید بر اساس شناخت، گزینش، و پرورش مجریان اصلی و تخصیص منابع به استعداد های کلیدی با توجه به ارزش بالقوه ای که در شرکت دارند، باشد. لویس و هکمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، ادعا کردند که تعاریف موجود از مدیریت استعداد در سه دسته گسترده قرار می گیرند: اولین گروه مدیریت استعداد را ترکیبی از مجموعه از عملکردهای مدیریت شاخص های عملکرد مدیریت منابع انسانی در جذب، انتخاب و چگونگی توسعه مسیر شغلی می دانند؛ دسته دوم تعاریف، به طور چشمگیری بر ایجاد استعداد غنی تمرکز دارد و استخدام کیفی و کمی تضمین شده ای دارد. با نگاهی به اصول موفقیت در برنامه ریزی منابع انسانی؛ دسته سوم، ظرفیت را به طور کلی می نگرد مدیریت استعداد را به عنوان یک منبع از نظر بازگشت عملکرد در سطوح قابل سنجش پذیر است به آن توجه کرد.

سچویر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) شرکت های بزرگ مدیریتی به منظور حمایت نیاز خود به استعداد یابی، سیستمهای کامپیوتری پیشرفته ی مدیریت استعداد را به کار گرفته اند.

کاواناق و موهان<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) سیستم های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) که برای جمع آوری و تحلیل منابع انسانی (HR) به کار می روند قادر به پردازش کلیه بخش های مدیریت منابع انسانی (HRM) هستند از استخدام تا توسعه ی مدیریت.

نویسندگان بسیاری از جمله گاردنر و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، یولریچ<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، بیانگ و بروک بانک<sup>۷</sup> (۱۹۹۵)، سیستم های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) را "شریک تجاری" جدا نشدنی در منابع انسانی (HR) برای استراتژی های تجاری دانسته اند.

- 
1. Berger
  2. Lewis and Heckman
  3. Schweyer
  4. Kavanagh & Mohan
  5. Gardner et al
  6. Ulrich
  7. Yeung and Brockbank



### نیاز سازمان به سیستم مدیریت استعداد

هنگامی که سازمان نیازمند آنست که تمام ظرفیت های خود را حرکت دهد تا راه حل های خلاقانه و نوین برای مقابله با بحران ارائه دهد می تواند به استعدادها به عنوان بهترین سرمایه خود تکیه کند. مدیریت استعداد تحت فشار شدید در بحران است. هر مدیری کوشش می کند منابع خود را در واحد خود محافظت کند و مدیریت منابع انسانی باید در منابع سازمان تعادل برقرار سازد. مدیریت منابع انسانی باید از سوی مدیریت ارشد اختیار داشته باشد تا گروه مشخصی از کارکنان را از واحد جاری خود جدا کند تا راههای موفقیت آمیز جدید و رو به آینده را پیدا کنند. استعدادها باید تیم های جدیدی تشکیل دهند، سریعتر با همکاری هم یاد بگیرند و بتوانند سریعتر تصمیم گیری کنند. مدیریت استعداد در بحران عبارت است از ارزیابی سریع استعدادهای برتر سازمان و مشارکت دادن آنها در وظایف خاص از سوی مدیریت ارشد. نقش مدیریت صف باید به حداقل برسد به گونه ای که امکان ترجیح کار و وظیفه خود بر وظایف استراتژیک مدیریت ارشد برای آنها فراهم نشود.

معمولاً مدیریت استعداد به عنوان فعالیت بلند مدت واحد منابع انسانی محسوب می شود. بحران سبب می شود فعالیت مدیریت استعداد سریع تر شود. به هر روی باید اطمینان حاصل کنید که برنده جنگ استعدادها هستید. باید مطمئن شوید که آیا فرآیند جذب شما از لحاظ هزینه مؤثر است و آیا به جذب بهترین افراد برای بهترین مشاغل منجر می شود؟ (مجبی، ۱۳۸۸)

بارباچ و روپل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) سازمان ها باید به شناسایی ویژگی های متمایز استعداد افراد با توجه به محیط بومی خود بپردازند. روندی که آنها باید برای شناخت استعداد افراد پیش بگیرند باید به گونه ای باشد که در صورت لزوم، استعداد را "وارد سازمان کنند یا پرورش دهند"، یا رویکردی جذب یا پرورشی اتخاذ کنند. یعنی شرکت ها باید فقط بر توسعه استعداد مدیریتی تمرکز کنند به طوریکه این تمرکز شامل کلیه استعداد های بالقوه سازمان

گردد.

کاپلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) یکی از نمونه های که تحقیق بیشتری روی آن انجام شده است "چارچوب تقاضا برای استعداد" می باشد که بر اساس سلسله مراتب تحلیل مدیریتی مدیریت استعداد (TM) با در نظر داشتن چهار اصل، می باشد. اولین اصل می گوید تصمیمات استعداد پروری کنید یا از بیرون وارد کنید. دومی تمرکز بر کاهش عدم اطمینان تقاضا برای استعداد. سومین اصل به برگشت سرمایه تاکید دارد. و چهارم تمرکز بر روی خلق ایجاد کارمند یابی از درون.

### چهار اصل برای مدیریت استعدادها

مدیریت درست و مناسب استعدادها مستلزم در نظر داشتن و رعایت اصولی است که چهار اصل محوری آن، عبارتند از:

۱. به دقت اندیشیدن به استعدادهای حیاتی. برای مثال مدیر شرکت حمل و نقل Deloitte که به دلیل استفاده از رانندگان ماشینهای بزرگ و سنگین برای حمل بسته های خود با کارکنانی رو به رو بود که از کار طاقت فرسای حمل بار در صبح متنفر بودند و هزینه شرکت را بالا می بردند این کار را به رانندگان پاره وقتی سپرد که یافتن آنها هم ساده تر از رانندگان پیشین بود و هزینه هارا کم کرد.

۲. برنامه ریزی پیشین برای مدیریت استعدادها. برای مثال EDS که یک شرکت تکنولوژی غول آسا، یک نمایه و فهرست جهانی از مهارتهای صدهزار نیروی کاری قدرتمند خود درست کرده است و مهارتهای فعلی نیروی کارش را با نیازهای آینده مقایسه کرده تا مهارتهای لازم را محقق سازد. شرکت خدمات نفتی آمریکایی -فرانسوی<sup>۲</sup> خود را برای کمبود مهارتها در چند سال آینده به این صورت آماده می کند که از مدیرانش می خواهد تا جانشینانی را پرورش دهند.

1. Cappelli
2. Schlumberger

۳. خلاقیت و دوراندیشی در بازآموزی و جذب استعدادها. این کار مستلزم توجه به کاندیداهای منفعلی است که به صورت فعال دنبال یک شغل نیستند اما می‌توانند وسوسه شوند. این کار با دردست داشتن فهرست این افراد و حضور در کنفرانسها برای جذب ستاره‌ها، خرید اطلاعات شرکت‌های رقیب (شامل نام کارکنان کلیدی) و جستجو در اینترنت در مورد افرادی است که قابلیت‌های ویژه‌ای دارند.

۴. ایجاد بازار جهانی برای استعدادها و تشویق کارکنان برای درخواست شغل در خود سازمان. شرکت نفتی شلومبرگر کارکنانش را تشویق می‌کند تا شرح توانمندیها و آموزشهای خود را به صورت تفصیلی به اینترنت شرکت پست الکترونیکی کنند.

مک کنسی و هلن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) یک نکته مهم که بر سر آن توافق نیست این است که مسئولیت مدیریت استعداد با کیست؟ آیا رییس هیئت مدیره مسئول آن است که به طور معمول به واسطه مسئولیت‌های بسیار دیگر از آن غافل می‌شود یا مدیر منابع انسانی که ممکن است قدرت نهادی برای انجام کار بیشتر در این مورد را نداشته باشد.

بارباچ و رویل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) معتقدند که اگرچه ممکن است به نظر آید سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS منبعی اصلی برای دستیابی اطلاعات مدیریت استعداد و ابزاری کلیدی در انجام روند مدیریت استعداد، باشد، اما هرچه این سیستم به طور گسترده تری برای این اهداف به کار رود، به طور قابل توجهی میان شرکت‌های تابعه و کشورها فرق می‌کند.

کی ایتن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) مدارک موجود از آلمان و ایرلند به دلایل مختلف مربوط به مباحث مدیریت استعداد TM مربوط می‌شود، برخی از اینها، تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، اختلافات نهادی، و تغییر فرصت‌ها در شرایط اقتصادی این کشورها را در بر می‌گیرند. مالر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸ و ۱۹۹۷) در حالی که سیستم

- 
1. McKensey, Helen,
  2. Burbach & Royle
  3. Keating
  4. Muller

آلمانی روابط صنعتی به صورت "به شدت نهادی شده" به تصویر کشیده می‌شد، برخی از نویسندگان مرگ سیستم‌های ارتباطی بازرگانی و صنعتی آلمان را حین رشد روز افزون فعالیت‌های اقتصادی بین‌المللی در مقابل رشد اقتصادی نسبتاً کند و نرخ بیکاری نسبتاً بالا، اعلام کردند. والایس و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) سیستم ارتباطات صنعتی در ایرلند به طور سنتی بر مبنای یک رویکرد کثرت‌گرا و داوطلبانه بوده است. هر چند که از دهه ۱۹۸۰ سازمان توسعه صنعت، مسئول جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی FDI، به سمت اتحاد گرای خنثی رفته.

باریاچ و رویل<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در اروپا سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS چهار بخش را پشتیبانی می‌کند - مدیریت HR، ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد و استخدام الکترونیکی. این سیستم تسهیلات یادگیری الکترونیکی محدود و مناظرات اطلاعاتی مشارکتی را نیز ارائه می‌کند. به عنوان بخشی از این سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی HRIS جهانی، این شرکت و شرکت‌های مختلف تابعه آن یک سیستم مدیریت استعداد کامپیوتری را به کار می‌گیرند.

شرکت کانورجیس<sup>۳</sup> یک پیشرو جهانی در مدیریت ارتباطات است که به طیف گسترده‌ای از مشتریان از راه‌تکنولوژی، تحلیل دنیای کسب و کار، ارائه خدمات مشاوره‌ای و راه‌کارهای حوزه منابع انسانی کمک می‌کند تا سازمان‌ها، ارتباطات ارزشمندی با مشتریان و کارکنان خود ایجاد کنند. کانورجیس به صورت ویژه و انحصاری به مشتریان خود برای اتخاذ تصمیم‌های هوشمندانه به منظور ارتقای ارتباط با مشتریان و کارکنان‌شان کمک می‌کند تا آنها با بکارگیری تکنیک‌های خلاقانه بتوانند شرایط لازم را برای افزایش بهره‌وری، رضایت و اثربخشی کارکنان، ضمن پایین آوردن هزینه‌ها، فراهم آورند.

اگر بخواهیم به نخستین کارکردهای حوزه منابع انسانی اشاره کنیم باید به زمانی برگردیم که نخستین شرکتها در دنیا شروع به فعالیت کردند. البته سیر تکاملی کارکردهای این حوزه از اواخر سده هفدهم تا اوایل سده هجدهم

1. Wallace et al
2. Burbach & Royle
3. Convergys

صورت گرفت؛ یعنی زمانی که این حوزه دستخوش یک دگرگونی عمده شد و از زمینه وظایف اداری به مدیریت استراتژیک تبدیل شد. جوش برسین از شرکت برسین و همکاران می گوید: ”در آن دوره سازمان ها درک کردند که دپارتمان منابع انسانی، نقش های بسیار گسترده ای، مانند: استخدام افراد مناسب، آموزش کارکنان، کمک به کسب و کار در جهت طراحی نقش شغلی و ساختار سازمانی (طراحی سازمان)، توسعه سیستم یکپارچه جبران خدمت، شامل حقوق و مزایا، واگذاری سهام، پاداش ها و نیز ارائه خدمات بهداشتی و رفاهی به کارکنان دارد.“ در همین مورد یکی از مهمترین کارکردهای این حوزه به مدیریت استعداد اشاره دارد، که شامل: مدیریت عملکرد، جانشین پروری، مدیریت شایستگی، یکپارچه سازی سیستم ها و توسعه رهبری می شود (تاج الدین و معالی، ۱۳۸۸).

بارباچ و رویل (۲۰۱۰) موفقیت و انتشار شیوه های مدیریت استعداد بسته به مجموعه عواملی است از قبیل حضور ذینفعان و حمایت مناسب، تبادلات سیاسی خرد، و هماهنگی مدیریت استعداد با سیستم اطلاعاتی منابع انسانی جهانی.

### ■ نتیجه گیری:

اهمیت و تأثیر کارکنان مستعد و مدیریت استعداد در شرایط کنونی به عنوان یک عامل بسیار مهم است. همان گونه که در متن ملاحظه شد، سیاست گذاری در موضوع استعداد نیز همانند هر موضوع دیگری نیازمند لوازم، الزامات و ساز و کارها و راهبرد های کلان و اجرایی آن است و آن چه که تأکید آن لازم به نظر می رسد اینست که مدیریت استعداد پدیده ای نیست که یک بار برای همیشه ایجاد شود، بلکه نیازمند بازسازی و باز تولید مستمر است. همان گونه که در تجربه های شرکتهای برتر در سطح دنیا در مورد مدیریت استعداد ملاحظه کردید مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندها توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. نوآوری در مدیریت منابع انسانی، بعنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت سازی و ارتقای آن در عصر جهانی سازی است؛ یعنی نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به عنوان ظرفیت سازی برای مواجهه با چالشهای جهانی شدن عمل میکنند.

## ■ منابع

ایلی، خدیار، تاثیر جهانی شدن و چالش های ناشی از آن بر ارزشیابی عملکرد نظام تعلیم و تربیت، نخستین همایش ملی جهانی شدن تعلیم و تربیت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۳.

تاج‌الدین، محمد و معالی مرجان، "چرا مدیریت استعداد؟"، سایت جامع مدیریت یار، ۱۳۸۸.

حسنی، فرنود، فناوری ارتباطات و اطلاعات نیاز امروز مدیران فردا، نشر فناوری اطلاعات، ۱۳۸۶.

خیر اندیش، مهدی وافشار نژاد، علیرضا: آینده مدیریت منابع انسانی، تدبیر، شماره ۱۳۸۲، ۱۵۲.

دعائی، حبیب اله، عالی، مرضیه، سازمانها در بستر جهانی شدن، نشر بیان هدایت نور، ۱۳۸۴.

روزنامه کار گزارن، جهانی شدن چیست؟، ۱۳۸۷

شیروانی، علیرضا، "رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم"، انتشارات پویا اندیشه، ۱۳۸۸.

غفاری، عباس، " سرمایه های انسانی چگونه ایجاد می شوند و نشانه های انسان توسعه یافته چیست؟"، ۱۳۸۷.

مجبی، علیرضا، "نقش مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بحران اقتصاد جهانی"، وبلاگ انجمن علمی مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۸.

مومنی، هوشنگ، اندیشمندان مدیریت، انتشارات سپهر ستاره، ۱۳۸۴.

Berger, L.A. and Berger, D.R. (Eds.) (2003), The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identify-

ing, Developing, and Promoting Your

Best People, McGraw-Hill Professional, New York, NY.

Burbach, Ralf & Royle, Tony ,(2010),” Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation”, Vol. 39 No. 4

pp414-431

Cappelli, P. (2008a), “Talent management for the twenty-first century”, Harvard Business Review, Vol. 86 No. 3, pp. 74-81.

Galagan, P. (2008), “Talent management: what is it, who owns it, and why should you care TD, Vol. 62 No. 5, pp. 40-4.

Gardner, S.D., Lepak, D.P. and Bartol, K.M. (2003), “Virtual HR: the impact of information

technology on the human resource professional”, Journal of Vocational Behavior, Vol. 63 No. 2, pp. 159-79.

Kavanagh, M.J. and Mohan, T. (Eds.) (2008), Human Resource Information Systems:

Basics, Applications and Future Directions, Sage, Thousand Oaks, CA.

Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), “Talent management: a critical review”, Human Resource Management Review, Vol. 16 No. 2, pp. 139-54.

McKensy, Helen & Ed Michaels, The battle for brainpower, Economist, Oct 5th 2006

Muller, M. (1998), “Human resource and industrial relations practices of UK and US

multinationals in Germany”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 9No. 4, pp. 732-49.

Muller-Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J. and Tempel, A. (2001), "Betweenhome and host country: multinationals and employment relations in Europe", *Industrial Relations Journal*, Vol. 32 No. 5, p. 435.

Schweyer, A. (2004), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Ulrich, D. (1998), "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 1, pp. 124-34.

Wallace, J., Gunnigle, P. and Mahon, G. (2004), *Industrial Relations in Ireland*, Gill & Macmillan, Dublin.

Yeung, A. and Brockbank, W. (1995), "Reengineering HR through information technology", *Human Resource Planning*, Vol. 18 No. 2, pp. 24-37.

