

## Designing a Basic Model for Talent Management System

Seyed Aligholi Rowshan<sup>1</sup>, Keyvan Barzegar<sup>2</sup> & Mohsen Yaghoubi<sup>3</sup>

1-Associate Professor, Department of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.(Corresponding Author) Email: Salirowshan@gmail.com

2-Master of Public Administration, Human Resources, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

3-PhD Candidate of Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.

Received: 13/05/2019; Accepted: 12/04/2020

### Extended Abstract

#### Abstract

The purpose of this research is to provide a basic model for a Talent Management System (TMS). In the present study, by conducting a systematic review and criticizing talent management models, it is tried to provide a fundamental theoretical model that be suitable for all organizations with any structure. The findings of the research showed that TMS should include at least three key items of attraction & selection, training & development and retaining.

#### Introduction

Talented employees are key sources of success and the power of competitive advantage in any organization. Therefore, many organizations are focused on hiring, developing and retaining them. Retention and managing the talents help companies succeed and play a key role in retaining market leadership and development.

In recent years, various models of talent management have been presented, most of which, show merely an ideal talent management condition regardless of the actual circumstances of the organization.

Therefore, it seems necessary to develop a comprehensive conceptual model and do an overview of existing talent management research.

Therefore, a comprehensive and extensive literature review of talent management is developed.

Moreover, there is no consensus among academics on definition of talent and talent management. According to the literature review, we define talent as follows: "A person with specific abilities (knowledge, skills, experience) who is

committed to his or her job and helps the organization achieve its goals.” Talent management is “identifying key posts and analyzing the talent gap to meet the shortage of labor market demand and then the process of recruiting and selecting, raining and developing, and retaining current and future employees”.

### **Methodology**

In this research, a systematic review is done and models of talent management are studied and a fundamental theoretical pattern for organizations with any type of structure is presented. For this purpose, to identify and extract papers, systematic review was limited to two databases, including Scopus and The Institute for Scientific Information (ISI). Both databases have reliable sources and are used in a large number of studies. Then, through a systematic review, studies that focused on the design of a talent management model (2006–2018) and had a non-empirical or semi-empirical nature were extracted and reviewed. Therefore, theses, editor's notes, book chapters and books were not included in this review. Due to a common process, conference papers were also ignored. In this research, the term "talent management" was used for systematic review. In total, the articles related to the study of talent management design consisted of 37 articles, 31 of which were removed due to overlap (similar items), finally the talent management model based on 6 articles, all of which were published in the most prestigious international journals, were selected.

### **Discussion and conclusion**

According to the research findings, each of the talent management models had a number of shortcomings, including not mentioning some dimensions and components of talent management (i.e. recruitment and selection, training and development, maintenance, evaluation, gap analysis and where do the organizations select the talents they needed) in some of the models. Moreover, in some papers, they focused on talented people and ignored other employees. Based on the research findings, the organization's sensitive positions must firstly be identified and qualifications be matched to these positions. Then, it is suggested to evaluate the talents inside the organization and outside the organization and provide a pool of the talents needed by organization.

After the talent pool is formed, the organization will provide the right people with the key posts from the talent pool. Likewise, in designing a talent management systems' map for the organization, all three key components of talent management model (i.e. recruitment and selection, training and development, and retention) should be considered and emphasized in HR planning. Finally, it is suggested to organizations in different industries to focus their attention on providing the conditions and improving these components.

**Keywords:** Talent, Talent Management, Recruitment and Selection, Training and Development, and retaining

## طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد

دکتر سید علیقلی روشن\* - کیوان برزگر\*\* - محسن یعقوبی\*\*\*

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد است. در پژوهش حاضر با انجام یک مرور نظام‌مند و نقد الگوهای مستخرج مدیریت استعداد، یک الگوی نظری بنیادی برای سازمان‌ها با هر نوع ساختار سازمانی طراحی و ارائه می‌شود. بدین منظور، برای شناسایی و استخراج مقالات، جست‌وجوی نظام‌مند به دو پایگاه داده‌ها شامل اسکپوس (الزویر) و مؤسسه‌ی علوم اطلاعات شبکه‌ی علمی (تامسون روترز)، محدود بوده است. سپس با انجام یک مرور نظام‌مند، مطالعاتی که مربوط به طراحی مدل مدیریت استعداد (۲۰۱۸-۲۰۰۶) بودند و ماهیت غیر تجربی یا نیمه تجربی داشتند، استخراج و پالایش شد. در کل، مقالاتی که به مطالعه طراحی الگوی مدیریت استعداد مربوط می‌شد، شامل ۳۷ مقاله بودند که ۳۱ مقاله بدلیل همپوشانی (تشابه مؤلفه‌ها) حذف شدند. در نهایت الگوی مدیریت استعداد براساس ۶ مقاله که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات بین‌المللی منتشر شده بودند، استخراج گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می‌رسد در طراحی نقشه‌ی سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مؤلفه در نظر گرفته شده و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار گیرند.

**واژه‌های کلیدی:** استعداد، مدیریت استعداد، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت

\* نویسنده مسئول-دانشیار مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

Salirowshan@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان،

ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان،

زاهدان، ایران.

## مقدمه

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی امور مربوط به کارکنان سازمان‌ها در واحدی فرعی در سازمان به نام واحد پرسنلی انجام می‌شد. این بخش، نقش‌های نظیر استخدام کارمندان، پرداخت حقوق و دستمزد را انجام می‌داد. پس از مدتی، در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر پارادایم از واحد پرسنلی به مدیریت منابع انسانی انجام گرفت، طراحی شغل، طراحی سازمان، استخدام و آموزش بهترین کارکنان، حصول اطمینان از عملکرد بالای آن‌ها از نقش‌های این بخش بودند. با تغییر پارادایم از واحد پرسنلی به منابع انسانی، کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها تبدیل شدند. اکنون شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت نیروی انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین به نام مدیریت استعدادها<sup>۱</sup> درخشان هستیم. این پارادایم بر نخبگان سازمانی متمرکز است (Li & Devos, 2008; Collings & Mellahi, 2009). اصطلاح مدیریت استعداد<sup>۱</sup> برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی و زمانی ارائه شد که محققان گروه مشاوران مک کینزی<sup>۲</sup> به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعدادها است که باعث افزایش عملکرد شرکت‌ها شده است (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). پس از آن مدیریت استعداد مورد توجه متخصصان و دانشگاهیان قرار گرفت و به طور فزاینده در حوزه مدیریت منابع انسانی محبوب شد (Naim & Lenka, 2017). دانشگاهیان و متخصصان معتقدند که مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در سراسر جهان است، زیرا می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار در محیط بسیار پویا و اغلب نامشخص در بازار قرن بیست و یکم باشد (Khoreva, Vaiman, Van & Zalk, 2017). از این رو مفهوم مدیریت استعداد به خط مقدم رشته مدیریت تبدیل شده است (Naim & Lenka, 2017).

گروهی از مشاوران مک کینزی عبارت جنگ برای استعداد را در دهه نود پیشنهاد کردند که بطور فزاینده‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی محبوب شده است (Latukha, 2018). جنگ برای استعداد<sup>۳</sup>، و تغییر در الگوی جمعیت شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد تشویق کرده است (Wiblen, Dery & Grant, 2018).

1-Talent management

2- McKinsey

3-War of Talent

2012). به دلیل کمبود استعداد<sup>۱</sup>، سازمان‌ها مجبورند برای جذب استعدادهای مورد نیاز خود و حفظ آن‌ها، با هم به رقابت بپردازند. "جنگ برای استعداد" اشاره به رقابت در حال افزایش بین سازمان‌ها و دولت‌ها برای کارمندان برتر در اقتصاد جهانی دارد. مفهوم "جنگ" در این زمینه به عنوان یک استعاره قدرتمند عمل می‌کند و به آن شدت می‌دهد، چرا که رهبران سازمانی تلاش‌های خود را برای ساختن، جذب و حفظ "استعدادهای برتر" بسیج می‌کنند (Porschitz, Smircich, & Calás, 2016).

در سالیان اخیر، الگوهای گوناگونی از مدیریت استعداد ارائه شد که اکثر آن‌ها بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از حالت مطلوب مدیریت استعداد هستند، به گونه‌ای که استفاده از آن‌ها، به عنوان یک راهنما یا نقشه راه، سازمان‌ها را جهت اجرا با چالش مواجه کرده است. از این رو، سازمان‌ها باید الگویی روشن از مدیریت استعداد داشته باشند و این الگو باید در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود. این یک گام مهم در جهت برطرف کردن چالش‌های تجارت سریع از طریق تغییرات استعدادی در عصر کمبود استعدادها است (Hatun, 2010). در نتیجه، هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی جامع الگوهای مدیریت استعداد و استخراج مؤلفه‌های کلیدی مشترک این سیستم، الگویی ساده و در عین حال کارآمد برای سازمان‌ها ارائه شود. در ادامه به مرور ادبیات و بیان روش بکار گرفته شده در استخراج الگوهای بکارگرفته شده پرداخته می‌شود و سپس در بخش بحث و نتیجه‌گیری، پس از نقد و بررسی الگوهای مدیریت استعداد، الگوی پیشنهادی پژوهش معرفی می‌گردد و نتایج حاصل بر اساس مولفه‌های کلیدی الگوی بیان می‌شود. در انتها، با ارائه پیشنهادهایی به سازمان‌ها و پژوهشگران آتی مقاله پایان می‌یابد.

## مرور ادبیات

### استعداد

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چند بعدی است که تعریف رضایت بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد (Dries, 2013). چند نمونه مهم از تعاریف استعداد در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: تعاریف استعداد (منبع: یافته‌های محقق)

منبع	تعریف استعداد
Armstrong, 2006	استعداد، نیروی کار ماهر عجیب شده با کار و متعهد است.
Hansen, 2009	استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می‌کنند.
Schiemann, 2014	دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجارب، ارزش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای جمعی است که به تحقق رسیدن مأموریت سازمان می‌پردازد.
Butter, Valenzuela & Quintana, 2015	استعداد به طور کلی توانایی ذاتی است که می‌توان با تمرین و آموزش آن را توسعه داد.
Mwila & Turay, 2018	استعداد یک مهارت ذاتی و طبیعی است، یعنی هر فرد بدون توجه به طبقه اجتماعی، جنسیت و دستاوردهای علمی می‌تواند با استعداد باشد.

اکثر مطالعات، استعداد را به عنوان یک ویژگی مشخص می‌کنند که به توانایی‌های فردی بستگی دارد، محیطی که فرد در آن کار می‌کند، سازمان و شرایط موجود در سازمان نیز بر این ویژگی‌ها تأثیر می‌گذارد (Saddozai, Hui, Akram, Khan, & Memon, 2017). در مجموع با توجه به تعاریف ذکر شده، در پژوهش حاضر استعداد به این شکل تعریف می‌کنیم: "فردی با توانایی‌های خاص (دانش، مهارت، تجربه) که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند (Barzegar, Rowshan & Yaghoubi, in press)".

#### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار بسیار مهم در هر سازمان مورد بحث بسیاری از دانشگاهیان و متخصصان است، اما توافق روشنی از تعریف مدیریت استعداد در میان آن‌ها وجود ندارد (Saddozai et al., 2017). در جدول ۲، به برخی از تعاریف مدیریت استعداد اشاره شده است.

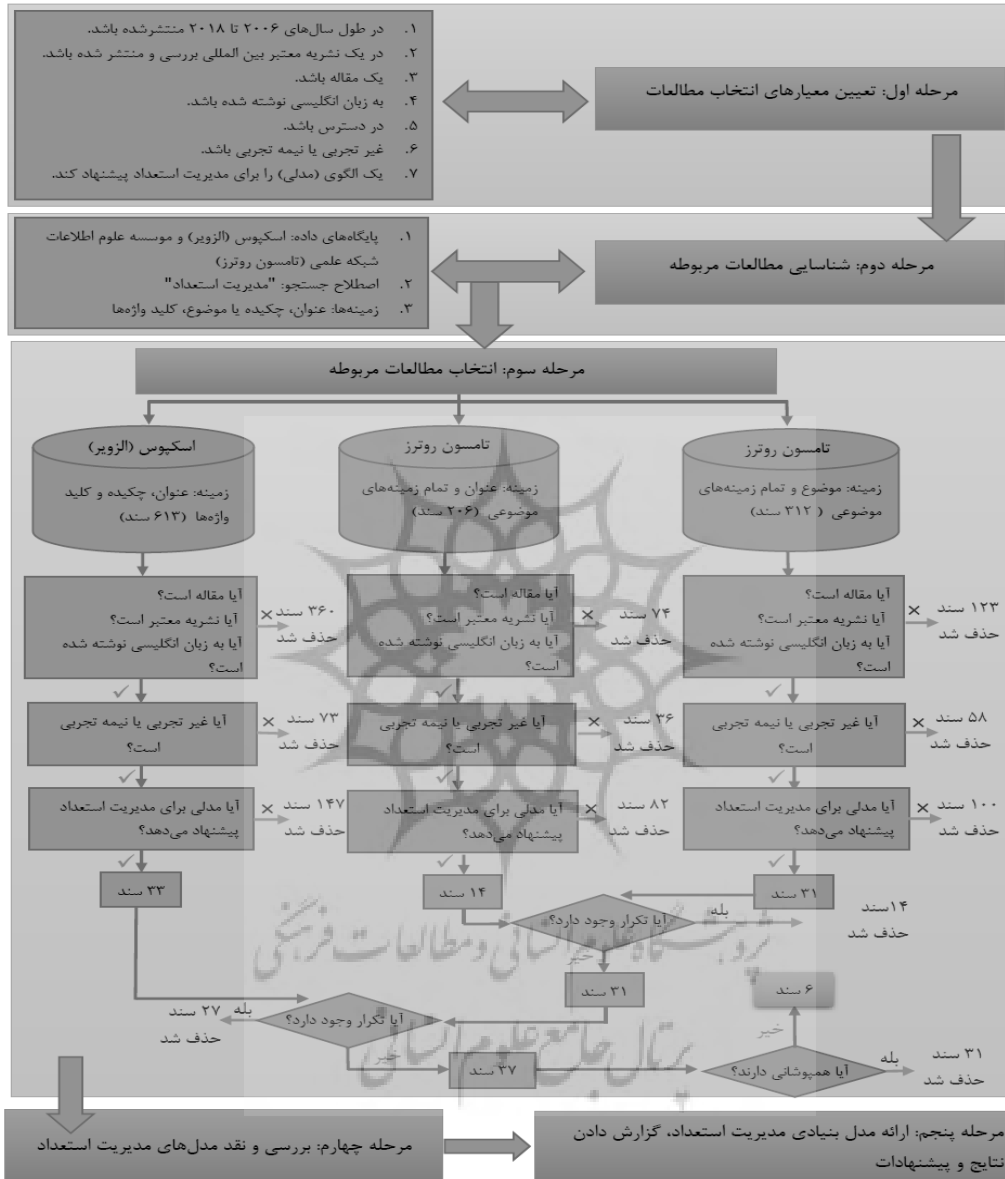
جدول ۲: چند نمونه از تعاریف مدیریت استعداد (منبع: یافته‌های محقق)

منبع	تعاریف مدیریت استعداد
Meyers & van, 2014	توانایی به‌کارگیری و پرورش، قابلیت جذب و نگهداری و استفاده بهینه در جهت افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌باشد.
William, 2014	شناسایی استعداد و سپس هم راستا نمودن آن با نقش‌های شغل در سازمان به منظور افزایش درگیری و ترغیب فرد با نقشی که توانایی ذاتی او با آن منطبق است.
Sparrow & Heba, 2015	مدیریت استعداد اشاره به این دارد که سازمان‌ها چگونه باید با یک روش راهبردی و منسجم کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و مدیریت کنند.
Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016	مدیریت استعداد، جذب، شناسایی، توسعه، تعامل/حفظ و استقرار کارکنان با پتانسیل و کارایی بالا، برای پر کردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر قابل توجهی در مزایای رقابتی پایدار سازمان دارد، تعریف شده است.
Collings, Mellahi, & Cascio, 2019	مدیریت استعداد شامل شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با پتانسیل بالا در موقعیت‌های کلیدی سازمانی می‌باشد.

در مجموع با توجه به تعاریف ذکر شده، در پژوهش حاضر مدیریت استعداد به این شکل تعریف می‌کنیم: "شناسایی پست‌های کلیدی و تحلیل شکاف استعداد، برای تأمین کمبود تقاضا از بازار کار و سپس فرآیند جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت افراد در حال و آینده سازمان است (Barzegar et al., in press)".

### بررسی الگوی‌های مدیریت استعداد

همانطور که در نمودار ۱ نشان داده شده است، به پیروی از بوس<sup>۱</sup> و همکاران (Booth, 2014) (Papaioannou, & Sutton 2014)، این بررسی ادبیات در پنج مرحله مجزا انجام گردید. محدودیت زمانی برای انجام این جستجو قائل نشده، با توجه به جست‌وجوهای نظام‌مند صورت گرفته مقالات مرتبط از سال ۲۰۰۶ تا ماه ژوئن ۲۰۱۸، برای تحلیل و بررسی در نظر گرفته شدند.



نمودار ۱: مراحل انجام بررسی ادبیات (منبع: یافته‌های محقق)

در این پژوهش جست‌وجوی نظام‌مند به مقالاتی که در مجلات بین‌المللی منتشر شده‌اند، محدود گردیده است. بنابراین، مطالعات پایان‌نامه‌ها، یادداشت‌های سردبیر،



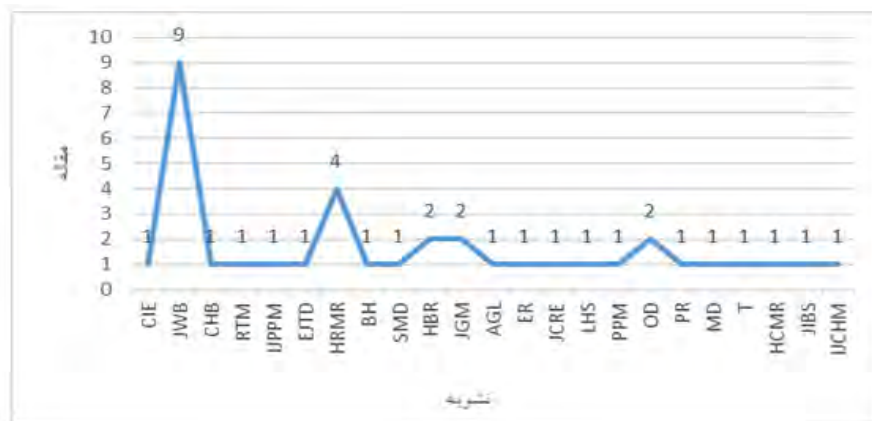
فصل‌های کتاب‌ها، و کتاب‌ها در این پژوهش در نظر گرفته نشدند. با توجه به یک عمل رایج مقالات کنفرانسی یا همایشی نیز نادیده گرفته شدند. این پژوهش فقط مقالاتی را که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند، شامل می‌شود. به پیروی از گالاردو-گالاردو<sup>۱</sup> و ثونسین<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) از پایگاه‌های داده، اسکپوس<sup>۳</sup> (الزویر<sup>۴</sup>) و موسسه علوم اطلاعات شبکه علمی<sup>۵</sup> (تامسون روتز<sup>۶</sup>)، برای شناسایی و استخراج مقالات استفاده شد، زیرا هر دو پایگاه داده دارای منابع قابل اطمینان بوده و به عنوان مرجع در تعداد زیادی از مطالعات استفاده می‌شوند (Ciomaga, 2013). به پیروی از برخی از مهم‌ترین مطالعات پیشین (به عنوان مثال، گالاردو گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵، گالاردو گالاردو و تونسن، ۲۰۱۶) در این پژوهش از جست‌وجوی عبارت "مدیریت استعداد" استفاده شد. علاوه بر این، از آنجایی که هیچ مقاله‌ای با جست‌وجوی اصطلاح "مدیریت استعداد" در قبل از سال ۲۰۰۶ مشاهده نشد، در مطالعه حاضر جست‌وجوی نظام‌مند به سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۸ (شامل هر دو سال تا ژوئن ۲۰۱۸) محدود شده است. در نتیجه، هیچ محدودیت زمانی برای مطالعه حاضر مورد استفاده قرار نگرفت. در مجموع ۱۱۳۸ مقاله یافت شد. سپس ۲۶۷ مقاله به علت عدم نزدیک بودن به هدف مقاله، نادیده گرفته شد (بدلیل اینکه در ابتدا به موضوع دیگری مانند توانایی یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت کارکنان، گردش مالی اهداف، کارآفرینی اشاره داشتند). در کل، مقالاتی که به مطالعه طراحی الگوی مدیریت استعداد مربوط می‌شد، شامل ۳۷ مقاله بودند که ۳۱ مقاله بدلیل همپوشانی (تشابه مولفه-های پیشنهادی) حذف شدند، در نهایت الگوی مدیریت استعداد براساس ۶ مقاله که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات بین‌المللی منتشر شده بودند، استخراج گردید. نمودار ۲، تعداد مقالات استخراج شده در سال‌های مختلف را نشان می‌دهد.

- 
- 1-Gallardo-Gallardo
  - 2-Thunnissen
  - 3-Scopus
  - 4-Elsevier
  - 5-ISI Web of science
  - 6-Thomson Reuters



نمودار ۲: تعداد مقالات استخراج شده در سال‌های مختلف (منبع: یافته‌های محقق)

از ۳۷ مقاله بررسی شده، ۴۶ درصد (یعنی ۱۷ مقاله) در طول سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۲ منتشر شده و حدود ۵۴ درصد (یعنی ۲۰ مقاله) در طول سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۸ منتشر شده است. این نشان دهنده اهمیت و توجه روزافزون محققان و متخصصان به مدیریت استعداد است. در سال ۲۰۱۵ نسبت به سال‌های دیگر بیشترین مقاله از مدیریت استعداد (شش مقاله) منتشر شده است. در سال ۲۰۱۴، پنج مقاله، در هر یک از سال‌های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۶، چهار مقاله برای مدیریت استعداد پیشنهاد شده است. در هر یک از سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱ سه مقاله و در هر کدام از سال‌های ۲۰۰۷، ۲۰۱۰، ۲۰۱۲، ۲۰۱۳ و ۲۰۱۷ نیز دو مقاله برای مدیریت استعداد پیشنهاد گردید. در نهایت در سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۱۸، یک مقاله برای مدیریت استعداد منتشر شده است. نمودار ۳، تعداد مقالات منتشر شده در نشریه‌های مختلف را نشان می‌دهد و شامل موارد زیر است:



نمودار ۳: مقالات منتشر شده مربوط به الگوی مدیریت استعداد در نشریه‌های مختلف (مستخرج از یافته‌های تحقیق)

**CHB**, Computers in Human Behavior; **RTM**, Research-Technology Management; **JWB**, Journal of World Business; **EP**, Employee Relations; **PE**, Personnel Review; **HRM**, Human Resource Management Review; **LHS**, Leadership in Health Services; **OD**, Organizational Dynamics; **HRMR**, Human Resource Management Review; **HCMR**, Health Care Management Review; **CIE**, Computers & Industrial Engineering; **JGM**, Journal of Global Mobility; **T**, TRANSFUSION; **PPM**, Public Personnel Management; **BH**, Business Horizons; **HBR**, Harvard Business Review; **IJPPM**, International Journal of Productivity and Performance Management; **JIBS**, Journal of International Business Studies; **AGL**, Advances in Global Leadership; **JMD**, Journal of Management Development; **JCRE**, Journal of Corporate Real Estate; **IJCHM**, International Journal of Contemporary Hospitality Management; **MD**, Management Decision; **EJTD**, European Journal of Training and Development;

در مجموع ۷۸/۲۶ درصد (هجده مجله) از این مجلات، تنها یک مقاله مربوط به الگوی مدیریت استعداد منتشر کرده‌اند، ۱۳/۰۴ درصد (سه مجله) دو مقاله، ۴/۳۵ درصد (یک مجله) ۴ مقاله، و ۴/۳۵ درصد (یک مجله) ۹ مقاله منتشر کرده‌اند. در نشریه‌های CIE، CHB، RTM، AGL، SMD، BH، EJTD، IJPPM، CHB، RTM، JCRE، ER، LHS، PPM، MD، PR، HCMR، JIBS، IJCHM، تنها یک مقاله و در سه نشریه OD، HBR، JGM، دو مقاله منتشر شده است. در نهایت در نشریه‌هایی JWB و HRMR، به ترتیب ۹ و ۴ مقاله منتشر گردیده است. در واقع این دو مجله ۳۵ درصد از تحقیقات مدیریت استعداد (الگوی برای مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهند) را تا به امروز شامل می‌شوند که می‌توان آن‌ها را به عنوان مجلات مرجع مورد توجه قرار داد.

اکثر مقالات دارای (۷۶ درصد)، نویسنده همکار هستند. ۴۱ درصد (۱۵ مقاله) از مقالات دو نویسنده، ۲۴ درصد (۹ مقاله) سه نویسنده، ۸ درصد (۳ مقاله) چهار نویسنده و ۳ درصد (یک مقاله) پنج نویسنده داشتند. در نهایت ۲۴ درصد مقالات (۹ مقاله) یک نویسنده‌ای بودند. در مجموع تعداد نویسندگان به ۷۵ نفر رسید. دو نویسنده (معادل ۳ درصد نویسندگان)، سه مقاله و چهار نویسنده (معادل ۵ درصد نویسندگان) دو مقاله منتشر کردند. بنابراین تنوع زیادی در نویسندگان نشان دهنده یک گروه بزرگ از "تازه واردان" به این حوزه مطالعاتی است.

برای سازمان‌های استعداد محور الگوی‌های مختلفی در مورد مدیریت استعداد پیشنهاد شده که هر کدام از آن‌ها فرآیند مدیریت استعداد را در حوزه خاصی مورد بررسی قرار داده‌اند. در ادامه به بررسی و نقد شش الگوی مدیریت استعداد که در این بخش انتخاب شده‌اند، پرداخته می‌شود:

#### الگوی فرآیند استعداد کابولت، هولین و سوپارنوت<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)

در این الگوی فرآیند مدیریت استعداد دارای دو بخش اصلی است. که در نمودار ۴ قابل مشاهده است.



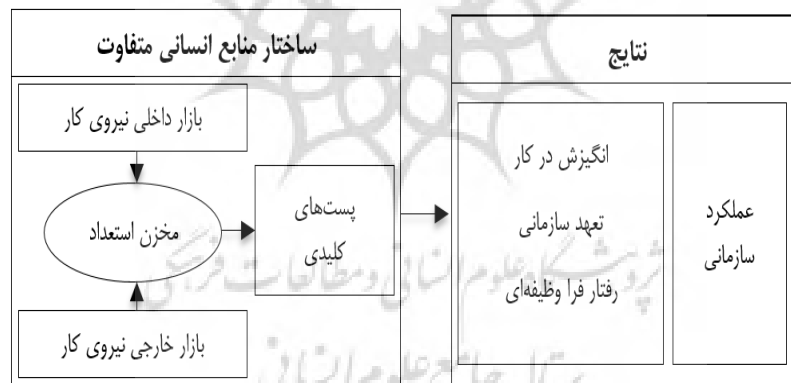
نمودار ۴: مدل فرآیند مدیریت استعداد (Chabault, Hulin & Soparnot, 2012)

در مرحله اول، سازمان‌ها نیاز به جذب کردن<sup>۱</sup> و استخدام کردن<sup>۲</sup> افراد با استعداد در بازار کار دارند. در مرحله دوم، سازمان‌ها باید برای شناسایی<sup>۳</sup> کارکنان دارای استعداد خاص که نقش تحول آفرینی در زمینه‌های خاص سازمان‌ها دارند، مشتاق باشند. همچنین، نیاز به اتخاذ اقداماتی برای توسعه<sup>۴</sup> و نگهداری<sup>۵</sup> نیروهای مستعد است.

در این الگو، ارتباط بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد که باید بصورت یک فرآیند پویا، از طریق ارزیابی و انطباق هر مؤلفه با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان صورت پذیرد، وجود ندارد. همچنین، به مؤلفه آموزش که یک مؤلفه لازم برای مدیریت استعداد است، اشاره نکرده است. در نهایت اینکه فقط به افراد مستعد توجه کرده و از دیگر منابع انسانی غافل بوده، پیشنهاد می‌شود، استعداد را به معنای عام آن در نظر بگیرد که همه منابع انسانی سازمان را شامل شود.

الگوی نظری مدیریت استعداد استراتژیک کالینگز و ملاهی<sup>۶</sup> (۲۰۰۹)

کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) نیز الگوی را برای مدیریت استعداد پیشنهاد دادند که در نمودار ۵ قابل مشاهده است.



نمودار ۵: مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک (Collings & Mellahi, 2009)

- 1-Attract
- 2- Recruit
- 3-Identify
- 4-Developed
- 5-Retain/Foster Loyalty
- 6-Collings & Mellahi

این الگو شامل دو بخش کلی ساختار منابع انسانی متفاوت و نتایج است. براساس این الگو نخست باید موقعیت‌های حساس سازمان تعیین شود، معیار شناسایی موقعیت‌های حساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. در ادامه باید شرایط احراز و شایستگی‌ها متناسب با این موقعیت‌ها تعریف شود و سپس منبعی از استعدادها را ایجاد کرد، منظور منبعی از استعدادها با عملکرد بالا است که سازمان به وسیله آن‌ها پست‌های کلیدی را پر کند.

۱. ساختار منابع انسانی متفاوت: در این وهله افراد درون سازمان و برون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و مخزنی از استعدادهای موردنیاز سازمان تشکیل می‌گردد. برای داشتن عملکرد بالا، نیاز است افرادی را که عملکرد بالاتری دارند از سایرین جدا شوند. بعد از ایجاد مخزن استعداد<sup>۱</sup>، سازمان افراد مناسب با پست‌های کلیدی<sup>۲</sup> را با استفاده از مخزن استعداد ایجاد شده تأمین می‌نماید.

۲. نتایج: هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده سازمانی و فردی مطلوب است. استفاده از افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی از طریق ایجاد انگیزش در کار، تعهد سازمانی و رفتارهای فرآینقی بر عملکرد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت.

در ترسیم الگوی این تحقیق، مؤلفه‌های مدیریت استعداد از جمله جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت، در نظر گرفته نشد. همچنین، فرایند ارزیابی و راهبردهای سازمان در الگو مشخص نگردید. با این وجود، منسا (۲۰۱۵) چارچوب ترسیمی این الگو را تقویت کرده و با اتخاذ یک رویکرد آمیخته، به خوبی نقش بخش دوم الگوی کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) را در دو بخش مجزای خروجی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان نشان داد (نمودار ۶) که در ادامه به این الگوی می‌پردازیم.

چارچوب آمیخته مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان منسا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)

منسا (۲۰۱۵) یک چارچوب آمیخته برای مدیریت استعداد ارائه کرد که هدف آن توسعه چارچوب مفهومی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان است. همانطور که در نمودار

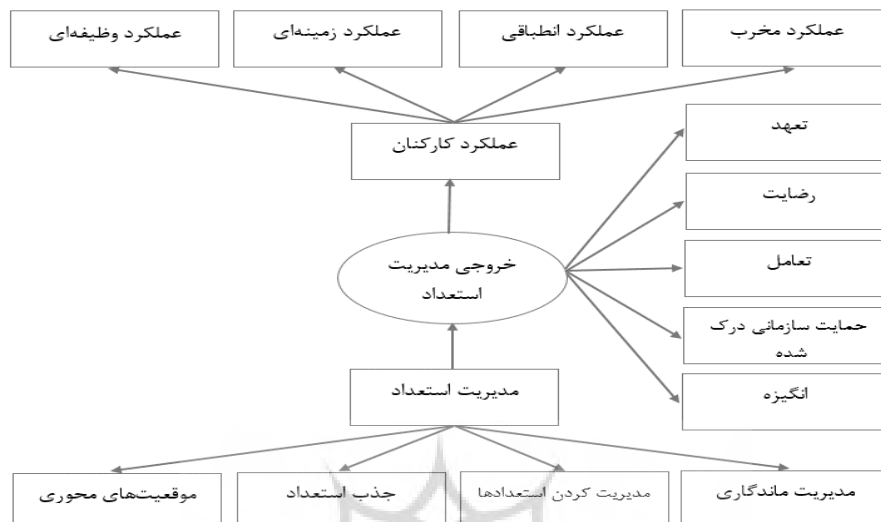
1-Talent Pool

2- Pivotoal possitions

3- Mensah

۶ چارچوب آمیخته مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان منسا (۲۰۱۵) مشاهده می‌شود، این الگو شامل سه بخش مدیریت استعداد<sup>۱</sup>، خروجی مدیریت استعداد<sup>۲</sup> و عملکرد کارکنان<sup>۳</sup> است. مدیریت استعداد باید با شناسایی موقعیت‌های محوری<sup>۴</sup> شروع شود که بطور متفاوتی برای عملکرد سازمانی همکاری می‌کنند. بعد از آن سازمان می‌تواند به سوی جذب استعداد<sup>۵</sup>های مورد نیاز حرکت کند و آن‌ها را به خوبی با اتخاذ قدم‌های لازم برای ماندگاری<sup>۶</sup> آن‌ها مدیریت کند. این به عنوان مبنایی برای ساخت مؤلفه‌های مدیریت استعداد در چارچوب الگوی منسا (۲۰۱۵) استفاده شد. دومین مؤلفه، خروجی مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد می‌تواند منجر به خروجی‌هایی چون، رضایت<sup>۷</sup>، حمایت سازمانی درک شده<sup>۸</sup>، تعامل<sup>۹</sup>، انگیزه<sup>۱۰</sup> و تعهد<sup>۱۱</sup> گردد. در این چارچوب مشاهده می‌شود که خروجی‌های مدیریت استعداد، عوامل ایجاد کننده عملکرد کارکنان هستند. در این الگو خروجی مدیریت استعداد به عنوان یک واسط بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده است. مؤلفه سوم چارچوب عملکرد کارکنان است که شامل عملکرد مخرب<sup>۱۲</sup>، عملکرد زمینه‌ای<sup>۱۳</sup>، عملکرد انطباقی<sup>۱۴</sup> و عملکرد وظیفه‌ای<sup>۱۵</sup> است.

- 
- 1-Talent Management
  - 2- TM Output
  - 3- Employee Performance
  - 4- Pivotal Positions
  - 5- Talent Recruitment
  - 6- Retention
  - 7- Satisfaction
  - 8- Perceived Organisational Support
  - 9- Engagement
  - 10- Motivation
  - 11- Commitment
  - 12-Counterproductive Performance
  - 13- Contextual Performance
  - 14- Adaptive Performance
  - 15- Task Performance



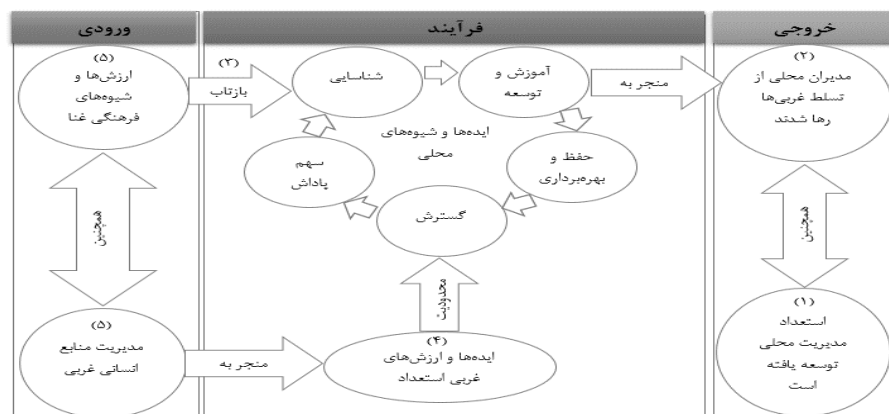
نمودار ۶: چارچوب آمیخته مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان (Mensah, 2015)

در این الگوی آمیخته با تأکیدی که بر خروجی‌های مدیریت استعداد و نقش این خروجی‌ها در عملکرد کارکنان صورت گرفته است، به خوبی به جایگاه وجود یک سیستم مدیریت استعداد در سازمان اشاره شده است. با این وجود به خود مدیریت استعداد به طور کلی اشاره شد و فقط از موقعیت‌های محوری، جذب و نگهداری و مدیریت کردن استعدادهای یاد شده است. در حالی که، تحلیل شکاف، توسعه و آموزش و اینکه سازمان استعداد مورد نیاز خود را از کجا تأمین کند، ذکر نشده است. همچنین، در این الگو به نگاه راهبردی و ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت استعداد توجه نشد.

الگوی مدیریت استعداد اپونگ و کلد<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)

این الگو شامل سه مرحله ورودی، مرحله فرآیند و مرحله خروجی است، در نمودار ۷ الگوی توسعه مدیریت استعداد برای صنعت استخراج طلا در کشور غنا (۲۰۱۶) قابل مشاهده است.





نمودار ۷: الگوی توسعه مدیریت استعداد برای صنعت استخراج طلا در کشور غنا (Oppong & Gold, 2016)

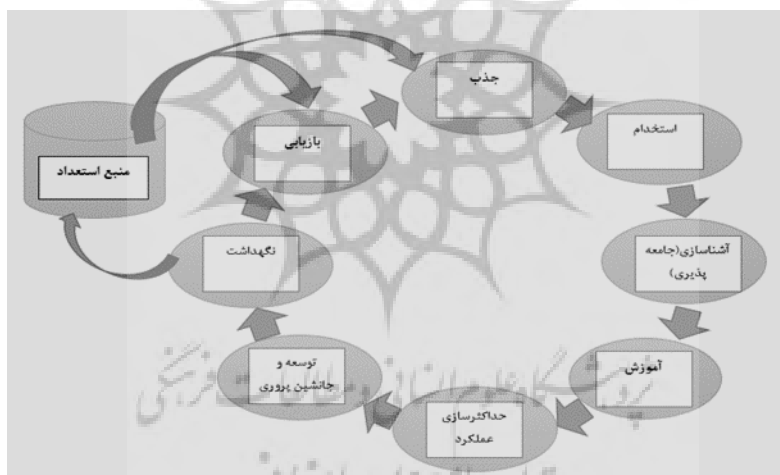
مرحله ورودی شامل ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی کشور غنا<sup>۱</sup> و همچنین سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی غربی است که بصورت فلش دو طرفه نشان داده شده است. سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی غربی در هنگام اجرا باید ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی کشور غنا را در نظر بگیرد. ساخت نظریه‌های آفریقایی از طریق رونویسی کردن از کشورهای پیشرفته، ظالمانه و بدون پایه است. بنابراین برای ایجاد یک پایه خوب برای الگوی توسعه مدیریت استعداد محلی در صنعت، شرکت‌های محلی نیاز دارند تا ایده‌های محلی و غربی را در شرکت‌های تابعه خود در کشور غنا تطبیق سازی کنند. در نتیجه فرآیند توسعه و مدیریت استعداد با ایده‌ها و شیوه‌های محلی صورت می‌گیرد که این فرآیند شامل پنج عنصر شناسایی<sup>۲</sup>، آموزش و توسعه<sup>۳</sup>، نگهداری و بهره‌برداری<sup>۴</sup>، استقرار<sup>۵</sup> و سهم پاداش<sup>۶</sup> است. فرهنگ سازمانی شرکت‌های غربی تأثیر مهمی بر فرهنگ کشور غنا دارد. تحقیقات نشان داد که اکثر مشکلات مدیریتی آفریقا به اصول متضاد مرتبط با افکار مدیریتی غربی و آفریقا بر می‌گردد. ایجاد استعداد مدیریتی با توجه به ایده‌ها و شیوه‌های محلی غنا و همچنین ایده‌های غربی به معنی انتشار نظم اجتماعی برای دستیابی به تغییر

- 1-Ghanaian
- 2-Identification
- 3-Training & development
- 4-Retention & utilisation
- 5-Deployment
- 6-Rewarding contribution

اجتماعی و رهایی از مدیران محلی می‌باشد (سطح ۲). در نهایت مدیران محلی از تسلط غربی‌ها رها شده (سطح ۲) و مدیریت استعداد محلی توسعه یافته است. به طور کلی، در این الگوی، بستر فرهنگی به عنوان ورودی، ارزش‌های خود را به سیستم می‌دهد. این الگوی به تحلیل شکاف میان استعداد موجود و استعداد مورد نیاز و سپس مولفه مهم جذب و انتخاب استعداد اشاره‌ای نکرده است. ارزیابی مؤلفه‌های مدیریت استعداد نیز که باید بصورت یک فرآیند پویا و با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان صورت پذیرد وجود ندارد.

### چرخه عمر استعداد شیمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)

چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴) در بردارنده تمامی مراحل ارتباط بین سازمان و سرمایه انسانی است که در نمودار ۸ این مراحل نشان داده شده است.



نمودار ۸: چرخه عمر استعداد (Schiemann, 2014)

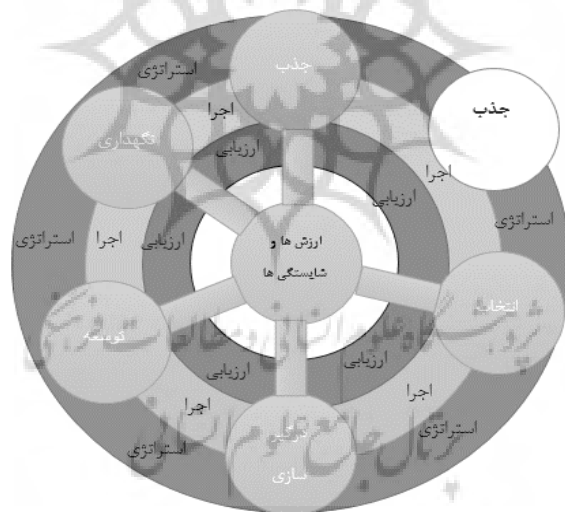
در واقع چرخه عمر استعداد در بردارنده ایجاد برند استعداد است. برای این منظور سازمان‌ها استعدادهای مناسب را جهت استخدام<sup>۲</sup>، جامعه‌پذیری<sup>۳</sup>، آموزش<sup>۴</sup>، حداکثرسازی

1-Schiemann  
2-Acquirng  
3-Onboarding  
4-Training

عملکرد<sup>۱</sup>، توسعه و جانشین‌پروری<sup>۲</sup>، نگهداشت<sup>۳</sup> و حتی بازیابی<sup>۴</sup>، جذب می‌نمایند. به طور کلی مدیریت استعداد شیوه مدیریت کردن چرخه عمر استعدادها در سازمان است. جهت سادگی الگو، بهتر است برخی مؤلفه‌ها که می‌توانند هم دیگر را پوشش دهند با هم تلفیق شوند، تا از پیچیدگی الگو کاسته شود. در این الگو می‌توان مؤلفه‌های جذب و استخدام را به عنوان یک مؤلفه (جذب و انتخاب)، مؤلفه‌های توسعه و جانشین‌پروری، آموزش و حدکثرسازی عملکرد را نیز تحت عنوان مؤلفه توسعه و آموزش در نظر گرفت و مؤلفه بازیابی را نیز در مؤلفه نگهداشت تلفیق کرد. در نهایت اینکه فقط به افراد مستعد توجه کرده و از دیگر منابع انسانی غافل بوده، پیشنهاد می‌شود، استعداد را به معنای عام آن در نظر بگیرد که همه منابع انسانی سازمان را شامل شود.

#### الگوی فیلیپس و راپر<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)

در این الگو فرآیند مدیریت استعداد در قالب یک چارچوب منسجم آورده شده است که در نمودار ۹ مشاهده می‌شود.



نمودار ۹: مدل ارزش‌ها و شایستگی‌ها (Phillips & Roper, 2009)

- 1-Maximinin performance
- 2-Developing & successlon
- 3-Retaining
- 4-Recovering
- 5-Phillips & Roper

این الگو شامل پنج جزء است که با هم مرتبط می‌گردند. در مرکز این الگو، ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی سازمان قرار دارد. در این الگو، مدیریت استعداد بر ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی و تطبیق آن‌ها با شایستگی و ارزش‌های سازمانی اشاره دارد و شامل: جذب کردن<sup>۱</sup>، انتخاب کردن<sup>۲</sup>، درگیرسازی<sup>۳</sup>، توسعه دادن<sup>۴</sup> و حفظ کردن<sup>۵</sup> است.

این الگو به مواردی از جمله اینکه سازمان باید استعدادهای مورد نیاز خود را از کدام بازارکار (داخلی یا خارجی) تأمین کند و همچنین به تحلیل شکافی که بین نیروی موجود و مورد نیاز باید صورت گیرد، اشاره‌ای نکرده است. به علاوه، این الگو با اشاره به توسعه، از اشاره به مؤلفه آموزش خودداری کرد، در حالی که بهتر است استعدادهایی که جذب سازمان می‌شوند، بر اساس آموزش‌سنجی، آموزش‌های لازم و متناسب با راهبردهای سازمان را ببینند، در نتیجه وجود این مؤلفه لازم به نظر می‌رسد. در حالی که، جهت ساده‌تر شدن الگو پیشنهاد می‌شود، مؤلفه‌های جذب و انتخاب به عنوان یک مؤلفه (جذب و انتخاب) و مؤلفه درگیرسازی نیز زیرمجموعه مؤلفه توسعه قرار گیرد. در نهایت، فرآیند مدیریت استعداد باید با توجه به بستر فرهنگی سازمان شکل گیرد.

### جمع‌بندی الگوها

در این بخش، چند الگوی مدیریت استعداد نقد و بررسی شد. دو الگوی کابولت و همکاران (۲۰۱۲) و کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) با وجود اینکه تحلیل شکاف و بازارکار را در نظر گرفته‌اند، فرآیند ارزیابی، راهبردهای سازمان و مؤلفه‌های مدیریت استعداد را بخصوص در الگوی ترسیمی بطور کامل در نظر نگرفته‌اند. الگوی منسا (۲۰۱۵)، چارچوب ترسیمی الگوی کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) را تقویت کرده و قسمت دوم این الگو (نتایج) را در دو بخش خروجی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان، به خوبی بیان کرده است. فرآیند مدیریت استعداد در الگوی منسا (۲۰۱۵) کامل توضیح داده نشد که الگوی اپونگ و کلپ (۲۰۱۶) آن را کامل‌تر بیان کرده است. در نهایت، الگوی چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴) و الگوی فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، مؤلفه‌های مدیریت استعداد را به صورت یک

- 
- 1- Attracting
  - 2-Selecting
  - 3-Engaging
  - 4-Developing
  - 5-Retaining

فرایند که نسبت به الگوهای قبلی کامل تر است، بیان کرده‌اند. در پژوهش حاضر جهت سادگی و اختصار، برخی مؤلفه‌های مرتبط این الگوها ترکیب شده‌اند و مؤلفه‌های کلیدی سیستم مدیریت استعداد برای الگوی پیشنهادی پژوهش استخراج گردید.

### بحث و نتیجه‌گیری

در بخش مرور ادبیات، به بررسی چند الگوی کلیدی مدیریت استعداد پرداخته شده است. در جدول ۳، الگوهای مذکور بطور خلاصه با هم مقایسه می‌شوند.

جدول ۳: مقایسه الگوهای مدیریت استعداد منبع: (تحلیل‌های محقق)

عنوان مقاله	نام الگوی	روش تحقیق	مؤلفه و ابعاد مدیریت استعداد
چارچوب مدیریت استعداد در مشاور املاک	الگوی فیلیپس و رایپر (۲۰۰۹)	بررسی ادبیات <sup>۱</sup>	جذب، انتخاب، درگیرسازی، توسعه، نگهداری
مدیریت استعداد استراتژیک: یک برنامه بررسی و تحقیق	الگوی کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)	مبتنی بر ادبیات <sup>۲</sup>	ایجاد مخزن استعداد، بازارکار، شناسایی پست‌های کلیدی، نیازسنجی و ارزیابی منابع، توسعه استعدادها، حفظ استعدادها
مدیریت استعداد در گروه همکاران (۲۰۱۲)	الگوی کابولت و همکاران (۲۰۱۲)	-	جذب، استخدام، شناسایی، توسعه، نگهداشت
از مدیریت استعداد تا بهینه‌سازی استعداد	الگوی چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴)	-	جذب، استخدام، جامعه‌پذیری، توسعه و جانشین پروری، حفظ، بازیابی، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، مخزن استعداد
چارچوب هماهنگ مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان: برای تحقیق و عمل بیشتر	چارچوب آمیخته مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان منسا (۲۰۱۵)	مبتنی بر ادبیات <sup>۳</sup>	مدیریت استعداد (مدیریت ماندگاری، جذب استعداد، موقعیت‌های محوری)، عملکرد کارکنان، خروجی مدیریت استعداد (تعامل، انگیزه، رضایت، تعهد، حمایت سازمانی)
توسعه مدیران محلی در صنعت معدن کشورغنا: الگوی استعدادی بومی	الگوی توسعه مدیریت استعداد برای صنعت استخراج طلا در غنا اپونگ و کلد (۲۰۱۶)	تحلیل سازنده‌گرایی <sup>۴</sup>	شناسایی، آموزش و توسعه، نگهداری و بهره‌برداری، استقرار (گسترش)، سهم پاداش

1-Review of literature

2- Literature bases

3-Literature-based analysis

4-Constructive alternative analysis

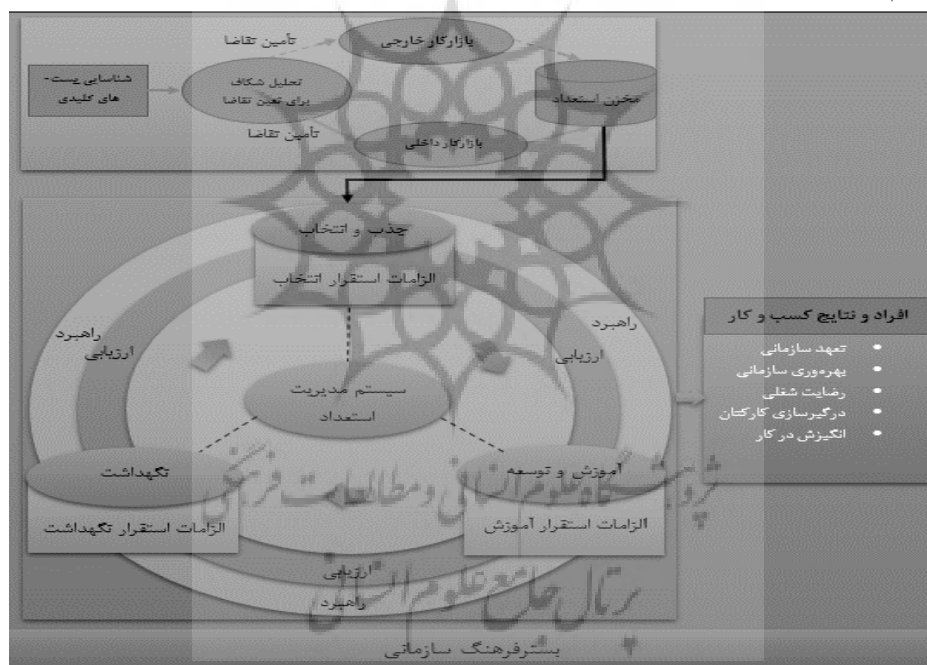
به توجه به جدول بالا مشاهده می‌شود که، مؤلفه آموزش و توسعه در الگوی اپونگ و کلد (۲۰۱۶)، به عنوان یک مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند، در حالی که در الگوی چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴)، به عنوان دو مؤلفه جدا از هم (توسعه و آموزش) در نظر گرفته شده‌اند. در الگوی فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، الگوی کالینگز و مراهی (۲۰۰۹) و الگوی کابولت و همکاران (۲۰۱۲)، مؤلفه توسعه به تنهایی به کار رفته است، در حالی که اگر این دو (آموزش و توسعه) به عنوان یک مؤلفه کلیدی از مدیریت استعداد در نظر گرفته شوند، به ساده شدن الگوی نهایی کمک می‌کند. به عنوان مثال، اهلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، پیشنهاد می‌کند، مؤلفه‌های حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری و بازیابی استعداد، زیرمجموعه مؤلفه توسعه و مؤلفه‌های سهم پاداش زیرمجموعه مؤلفه نگهداشت قرار داده شود (Oehley, 2007). در همین راستا، پیشنهاد می‌شود، بازارکار، نیازسنجی منابع و شناسایی استعداد، زیرمجموعه مؤلفه جذب و انتخاب قرار گیرند و درگیرسازی نیز زیرمجموعه مؤلفه نگهداشت قرار گیرند. بنابراین، می‌توان عناصر الگوی‌های مدیریت استعداد را در پنج دسته شناسایی پست‌های کلیدی، مخزن استعداد، جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت قرار داد. در نهایت، برای اینکه الگوی‌های مدیریت استعداد ساده‌تر و شفاف‌تر طراحی شود، پیشنهاد می‌شود، شناسایی پست‌های کلیدی و مخزن استعداد، به عنوان ورودی فرآیند مدیریت استعداد و سه مؤلفه جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت، به عنوان مؤلفه‌های کلیدی سیستم مدیریت استعداد در نظر گرفته شود.

بنابراین، براساس مرور الگوهای مختلف مدیریت استعداد نخست باید موقعیت‌های حساس سازمان تعیین شود، معیار شناسایی موقعیت‌های حساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. در ادامه باید شرایط احراز و شایستگی‌ها متناسب با این موقعیت‌ها تعریف شود، بعد از آن کیفیت یک فرد در یک موقعیت کلیدی با کیفیت مطلوب مقایسه می‌شود و کمبودها شناسایی می‌شوند. در مرحله بعد، استعدادهای درون سازمان و برون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و مخزنی از استعدادهای موردنیاز سازمان فراهم

---

1-Oehley

می‌گردد. بعد از تشکیل مخزن استعداد<sup>۱</sup>، سازمان افراد مناسب را با توجه به پست‌های کلیدی از مخزن استعداد ایجاد شده تأمین می‌نماید. سیستم مدیریت استعداد در این الگو، شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب<sup>۲</sup>، آموزش و توسعه<sup>۳</sup> و نگهداشت<sup>۴</sup> استعدادها است. ارتباط این سه مؤلفه کلیدی بصورت یک فرآیند پویا، با در نظر گرفتن راهبرد سازمان و ارزیابی سیاست‌های سازمانی صورت می‌پذیرد. هدف از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به نتایج سازمانی و فردی مطلوب است. استفاده از افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی، باعث افزایش بهره‌وری سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان و انگیزش کاری می‌شود. الگوی پیشنهادی پژوهش، در نمودار ۱۰ ترسیم شده است.



نمودار ۱۰: الگوی سیستمی فرآیند مدیریت استعداد بر اساس یافته‌های پژوهش (منبع: یافته‌های

محقق)

- 1-Talent Pool
- 2-Selection & Attraction
- 3-Training & development
- 4-Retention

فلیپس و راپر (۲۰۰۹) فرآیند مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های چون جذب، انتخاب، درگیرسازی، توسعه، نگهداری از کارکنان می‌دانند که مؤلفه‌های پیشنهادی تا حدودی زیاد با این مطالعه همخوانی دارد. از طرفی، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) معتقدند در فرآیند مدیریت استعداد، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند، سپس دانش، شایستگی و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و در نهایت مخزن استعداد تشکیل شود که در راستای الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر است. همچنین، کابولت و همکاران (۲۰۱۲)، فرآیند مدیریت استعداد را شامل جذب، استخدام، هویت‌نگاری، توسعه و حفظ کارکنان می‌داند که الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را تأیید می‌کند. به علاوه، چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴) شامل جذب، استخدام، جامع‌پذیری، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت و بازیابی است، که با مؤلفه‌های کلیدی الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر همپوشانی دارد.

سیستم مدیریت استعداد باید به عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری واجد شرایط، تضمین‌کننده توسعه و عرضه استعداد باشد. از این‌رو ضروری است که استراتژی‌های مدیریت استعداد سازمان را سازمان‌دهی کنیم. مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که به مردم به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی تمرکز می‌کند، در حالی که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کلی سازمان تأکید دارد. مدیریت استعدادها به نظر می‌رسد رهگیری بین راهبرد، برنامه‌ریزی پیگیری و مدیریت منابع انسانی است، و اساساً بر راهبردهای توسعه، راهبردهای استخدام و نگهداری و راهبردهای پاداش استوار است. آنچه که از مطالعات موردی مشخص می‌شود، اهمیت مدیران خط و نقش آن‌ها در ایجاد سیستم‌های مدیریت استعداد موفقیت‌آمیز است (Blass, 2009).

تاکنون الگوهای متعددی از مدیریت استعداد ارائه شده‌اند که هر کدام از آن‌ها در حوزه خاصی مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش، هدف طراحی الگوی پایه‌ای از مدیریت استعداد با تأکید بر مؤلفه‌های کلیدی سیستم مدیریت استعداد است. این الگو می‌تواند در تمام سازمان‌های نوپا، جهت شروع فرآیند طراحی مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گیرد. در نتیجه، الگوهای مدیریت استعداد باید سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداری را داشته باشند، زیرا این سه مؤلفه از فرآیند مدیریت



استعداد غیر قابل حذف هستند و هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد را که در نظر بگیریم، در یکی از این سه مؤلفه کلیدی می‌تواند جای گیرد.

### پیشنهادها

به سازمان‌ها در صنایع مختلف پیشنهاد می‌شود، با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج شده، توجه خود را برای فراهم سازی شرایط و بهبود این مؤلفه‌ها متمرکز سازند. از طرفی، در فرآیند مدیریت استعداد باید ارتباط بین مؤلفه‌ها بصورت یک فرآیند پویا با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان و ارزیابی اجرای سیاست‌های سازمانی صورت پذیرد. همچنین، شناسایی پست‌های کلیدی، اینکه سازمان کمبود استعداد خود را از کدام بازارکار (داخلی یا خارجی) باید تأمین کند و تشکیل مخزن استعداد، به عنوان ورودی سیستم مدیریت استعداد و تعالی سازمان شامل مواردی از جمله تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان و انگیزه در کار، به عنوان خروجی نهایی سیستم مدیریت استعداد، باید مورد توجه قرار گیرند. به علاوه، در طراحی چنین سیستمی، باید فرهنگ سازمانی، راهبردها، چشم‌انداز و مأموریت سازمانی در نظر گرفته شود.

در نهایت، به پژوهشگران برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود که: الف) به حمایت تجربی و اعتبار سنجی از این الگو بپردازند. ب) برای هر یک از مؤلفه‌های کلیدی (جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداشت) الگویی مجزا طراحی کنند. ج) به بررسی تأثیر هر یک از مؤلفه‌های کلیدی سیستم مدیریت استعداد، بر نتایج کسب و کار (از جمله انگیزش در کار، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان، تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی) بپردازند.

---

## References

- 1-Armstrong, M.(2006). A Handbook of Human Resource Management Practices,10<sup>th</sup> edition. London: Kogan Page Publishers.
  - 2-Barzegar, S., Rowshan,SA & Yaghoubi,M.( in press). Designing Talent Management System Template via Mixed Method (Case Study: Gas Company of Sistan & Baluchestan Province). Human Resource Management in The Oil Industry.
  - 3-Blass , E. (2009). Talent management: Cases and commentary . Houndmills, Basingstoke, England : Palgrave Macmillan.
  - 4-Booth, A., Papaioannou, D. & Sutton, A. (2014), Systematic Approaches to a Successful Literature Review, SAGE Publications Ltd, London
  - 5-Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers'and.students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, (51), 1191-1197.
  - 6-Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 41(4), 327-335.
  - 7-Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 557-578.
  - 8-Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
  - 9-Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
  - 10-Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
  - 11-Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
  - 12-Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
  - 13-Hansen, A. N. (2009). Employee Engagement: Interpersonal leadership Predictors and Identification. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
-

- 14-Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- 15-Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- 16-Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging Market Firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.
- 17-Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory.
- 18- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544-566.
- 19-Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- 20-Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- 21-Mwila, N. K., & Turay, M. I. S. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), 41-49.
- 22-Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49(4), 183-188.
- 23-Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- 24-Ooi Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia Hoe Innovation Can Help*. United States: International Business Machines Corporation.
- 25-Oppong, N. Y., & Gold, J. (2016). Developing local managers in the Ghanaian mining industry: an indigenous talent model. *Journal of Management Development*, 35(3), 341-359.
- 26-Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 27-Porschitz, E. T., Smircich, L., & Calás, M. B. (2016). Drafting “foot soldiers”: The social organization of the war for talent. *Management Learning*, 47(3), 343-360.

- 28-Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
- 29-Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- 30-Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3), 249-263.
- 31-Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 421-438.

