

## تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد

عباسعلی حاجی کریمی\*، ابوالحسن حسینی\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد انجام شده است. بدین منظور پرسشنامه ای در قالب نظرسنجی برای سنجش تاثیر این عوامل بر مدیریت استعداد طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان نمونه ای متشکل از ۱۷۴ نفر از مدیران کل ۱۰ وزارتخانه توزیع گردید. این تحقیق را می توان از جنبه های مختلف تحقیق جدید و نو دانست چراکه بحث مدیریت استعداد بحثی جدید است و بررسی عوامل راهبردی زمینه ساز تحقق آن در سازمانها در کمتر تحقیقی دیده شده است. روش تحقیق حاضر، پیمایشی- همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی در نظر گرفته شده است. در این مقاله نویسنده با بررسی عوامل راهبردی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی به دنبال تعیین و بررسی میزان اهمیت آن در سازمانها می باشد. محقق در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد ۵ عامل را بعنوان عوامل راهبردی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته است. با توجه به اینکه در ادبیات فعلی دنیا به بحث مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی توجهی نشده است لذا محقق مدیریت استعداد با رویکرد مربوط به سازمانهای دولتی مورد توجه قرار داده است. نتایج بدست آمده نیز به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته است.

کلید واژه‌ها: مدیریت منابع انسانی راهبردی، مدیریت استعداد، افراد مستعد، سازمانهای دولتی.

\*دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

E-mail: [A-hajikarimi@sbu.ac.ir](mailto:A-hajikarimi@sbu.ac.ir)

\*\*دکترای مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

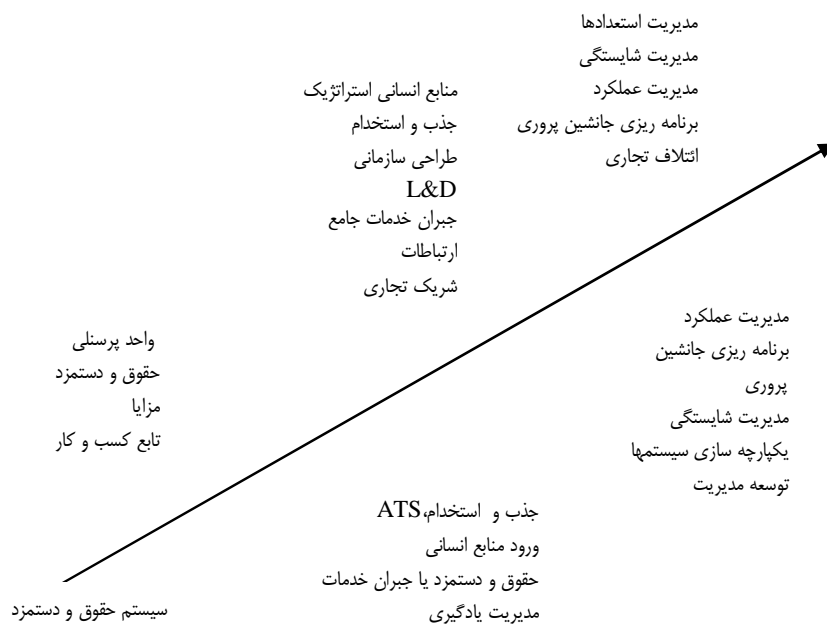
## مقدمه

دراوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی و شرکاء واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند [۲۲]. آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان ها ایفا نمایند. بنابراین شرکتهای سراسرجهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این روکسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند [۲۱]. مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت ها و هم انفرادی اثبات شده است.

بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد [۱۶].

برطبق رویکرد مبتنی بر منابع (RBV) بارنی (۱۹۹۸) سازمانها تنها از طریق ایجاد روشهایی که تقلید از آن برای سایر رقبا در دسرساز و مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می یابند. منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و ... به سرعت در دسترس همه قرار می گیرند و ارزش خود را بعنوان یک مزیت رقابتی از دست می دهند. اما منابع انسانی بعنوان یک دارائی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می نماید البته وقتیکه در سیستم عملیاتی در یک روشی که توانایی سازمان را برای رودررویی با محیط مخاطره آمیز ارتقاء دهد، قرار گیرد. در واقع پیچیده شدن و رقابتی شدن محیط امروز باعث شده است تا نقش منابع انسانی کاملا دگرگون شود که در شکل زیر نیز نشان داده شده است [۳۰].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار شماره ۱- فرایند شکل‌گیری مدیریت استعداد

کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد [۲۱]. براساس تحقیقات من پاوردر اکتبر ۲۰۰۶، که تقریباً از ۳۳۰۰۰ کارمند از ۲۳ کشور انجام شد نشان می‌دهد که سازمانها بطور وحشتناکی با مشکل پرکردن پستهای کلیدی بوسیله افراد مستعد مواجه اند. ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن پستها بدلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت دارند. قبل از آن نیز شرکت مکنزی در ۱۹۹۷ اصطلاح جنگ بر سر استعدادها را مطرح نمود. آنها در این پروژه چالشهای مدیران را در یافتن افراد ماهر بیان نمودند. مدیریت استعدادها هر روز مهمتر و چشمگیرتر خواهد شد چراکه سازمانها با از دست دادن یا بازنشسته شدن مدیران و متخصصانشان و کمبود شدید استعدادها بسیار با مشکل مواجه خواهند شد [۱۴]. علی‌رغم سرمایه‌گذاری کلان بسیاری از شرکتها در خصوص سیستمهای مدیریت استعدادها، بسیاری هنوز تلاش می‌کنند تا با توانایی محدود پستهای کلیدی را پرکنند و در مسیر پیشرفت گام بردارند. برطبق تحقیقی که در سال ۲۰۰۵ از مدیران منابع انسانی ۴۰

## 1. man power

شرکت در سراسر دنیا انجام شد، همگی معتقد بودند که افراد با قابلیت بالقوه بالا برای پرکردن نقشهای مدیریت راهبردی بسیار کم است. این تحقیق دودلیل را برمی شمارد. اول، فرایندهای فعلی برای شناسایی و توسعه رهبران عالی آینده با آنچه که سازمانها برای بازارهای جدید برای رشد یا توسعه نیاز دارند همگام نمی باشد. برای مثال، برای ذخیره و حفظ آن، بعضی از شرکتها پستیهای را حذف کردند که حذف این پستها افرادی با پتانسیل بالقوه را با طیفی از مشکلات مواجه می ساخت، درحالی که مقدس جلوه دادن فرصتهای توسعه ای آینده، ممکن است بسیار هزینه برتر و سنگین تر از حذف پستها و درنهایت از دست دادن افراد بالقوه باشد. دوم آنکه، مدیران منابع انسانی، اغلب از موافقت با تاکیدات مدیران عالی نسبت به بحث استعدادها آزار می بینند، با وجود اینکه تاکیدات شدید مدیران عالی در حفظ و نگهداری افراد عالی یک اولویت بسیار مهم است با این حال حمایت مناسبی از سوی آنها صورت نمی گیرد [۲۳]. در بخش دولتی نیز در سال های اخیر نرخ بی سابقه ای از تغییر، تجربه شده است. که این امر موجب بسیاری از بحث ها در مورد تعیین رهبری موثر در چارچوب خود می گردد. نشانه ها حاکی از آن است که این بحث گسترده تر شده است و شامل مدیریت استعداد نیز می گردد. در هنگام مواجهه با چالش های جدید، بسیاری از سازمان های بخش دولتی ابهام های گوناگونی را در مورد قابلیت رهبری در حال پیشرفت داشته اند. سازمانهای دولتی نیز به این مسئله توجه دارند که مدیریت استعداد می تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی یاری رساند. مدیریت استعداد یک عرصه نسبتاً جدید در سازمان های بخش دولتی و خصوصی است. در بسیاری از سازمانها که شروع به تجربه به اصطلاح "جنگ برای استعداد" نموده اند علاقه به مدیریت استعداد تبدیل به امری راهبردی شده است. برای سازمان های بخش دولتی تامین نیروی جوان تدریجاً کاهش یافته است و از طرفی نیروی کار پیرگردیده است. به عنوان مثال در دولت بعضی از کشورهای توسعه یافته مثل انگلستان، ۳۱٪ از کارمندان بیش از ۵۰ سال دارند که این امر به احتمال بسیار قوی منجر به از دست دادن مهارت های اساسی و تجارب این نسل بعد از دهه بعدی در قالب بازنشسته شدن آنها می گردد. از سال ۲۰۰۰، تعداد جوانانی که به سن کار می رسند در هر سال ۶۰،۰۰۰ نفر کاهش یافته است. این روند ناشی از پیش بینی های صورت گرفته شده توسط گروه کار مهارتهای ملی بریتانیا از کمبود خالص دو میلیون کارمند تا سال ۲۰۱۰ می باشد [۲۰].

بر این اساس مدیران معتقدند که در این راه مجزا و جزیره ای عمل کردن و نبود همکاری بین سازمانی می تواند مشکل جدی ایجاد نماید. حتی مدیران فکر می کنند تلاشهای مربوط به برنامه ریزی جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی ناکافی و ناکارآمد است و باید فرایند مدیریت استعداد و سیستمها را مورد استفاده قرار داد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که مهمترین موانعی که از تحقق برنامه های مدیریت استعداد جهت رسیدن به ارزشهای کسب و کار

جولوگیری می‌کنند، همگی انسانی هستند. اخیراً طبق تحقیقی، نیمی از مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمانهایشان همسو با بحث مدیریت استعداد نیستند [۱۳]. بر این اساس این تحقیق به دنبال آنست تا مشخص نماید چه عواملی نقش تعیین‌کننده در پیاده سازی مدیریت استعداد دارند و سهم هر کدام از آنها و شدت تاثیرشان بر مدیریت استعداد به چه میزان می‌باشد.

استعداد چیست و مدیریت استعداد چه کمکی به سازمان می‌کند؟

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهاشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افراد می‌توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند [۲۶].

چگونگی این کار را مدیریت استعدادها به ما می‌دهد. مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه سازی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پستهای کلیدی در زمان مناسب است. تامین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهمتر از هر چیزی است: (۱) اقتصاد دانشی (۲) رقابت بسیار شدید (۳) جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. سازمانها به وسیله افراد حرکت می‌کنند، و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمانهاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است [۲۲].

### عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد

با مشخص شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پستهای کلیدی سازمان، باید به چیزهایی که بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد، توجه نمود. همانطور که تصمیم راهبردی یک سازمان بر روی معرفی راهبرد مدیریت استعداد در سازمان متمرکز می‌شود، لازم است تا عواملی که موفقیت یا شکست طرح را به دنبال دارد مورد توجه قرار دهد. در مقالات و مدلهای مختلف مطرح شده در سایتهای مرتبط برای این امر ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که پس از بررسی‌های به عمل آمده این ابعاد در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است، که عبارتند از:

راهبرد سازمان ۲- نقش مدیران ۳- مدیریت منابع انسانی راهبردی  
 فرهنگ سازمانی ۵- قوانین و مقررات دولتی  
 ۴ بعد اول براساس مدلها و ادبیات مختلفی است که در خصوص مدیریت استعداد و عوامل  
 راهبردی زمینه ساز آن وجود دارد و در خصوص بعد پنجم نیز به دلیل نوع نگاه محقق به  
 سازمانهای دولتی و تبعیت این سازمانها از ، به نقش قوانین و مقررات دولتی در حوزه مدیریت  
 منابع انسانی و در نتیجه، مدیریت استعداد پرداخته شده است.

### راهبرد سازمان

اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آنست که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی  
 شود. نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴) و توکروکاوورما (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر  
 همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند [۱۲ و ۲۹ و ۱۵]. SHRM بر اجرای  
 راهبردهای یکپارچه شده یا سیستمهای طراحی شده از طریق مدیریت استعداد تاکید دارد [۲۸].  
 فرلی (۲۰۰۵) و باتانجر (۲۰۰۷) تاکید دارند که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده  
 باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. مک کالی و ویک فیلد (۲۰۰۶) نیز معتقدند که  
 موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان  
 است [۲۱ و ۹].

### نقش و حمایت مدیران

کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش  
 موثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و  
 افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف درگرو چگونگی  
 اعمال مدیریت و سبکهای موثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبکهای  
 متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان  
 باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و  
 حرفه خویش افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت  
 شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده  
 است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها رابطه دارد [۱۱ و ۶].  
 علاوه بر این مشخص شده است که بین سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی  
 کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد [۷].

همانطور که قبلاً نیز مطرح شد سازمانهای موفق در بحث مدیریت استعداد آنهایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته‌اند و همه مدیران زیر مجموعه را ملزم به رعایت آن دانسته‌اند. این حمایت دو طرفه است. به این صورت که مدیریت استعداد با انتصاب افراد مناسب در مشاغل کلیدی از تصمیم‌گیری و تفکر مدیران حمایت می‌نماید. اما برای این کار، مدیران چه سبکی را باید مورد توجه قرار دهند؟

در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیک و موتن و مک‌گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد، سبکی که بهره‌وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیتها را به حداکثر برساند، ولی بیشتر پژوهشهایی که در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضع حمایت می‌کند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش می‌توانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق بدهند [۴].

### فرهنگ سازمانی

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهند.

فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی (که همیشه در کارند) ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته باشد [۲].

فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور افراد عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد [۳].

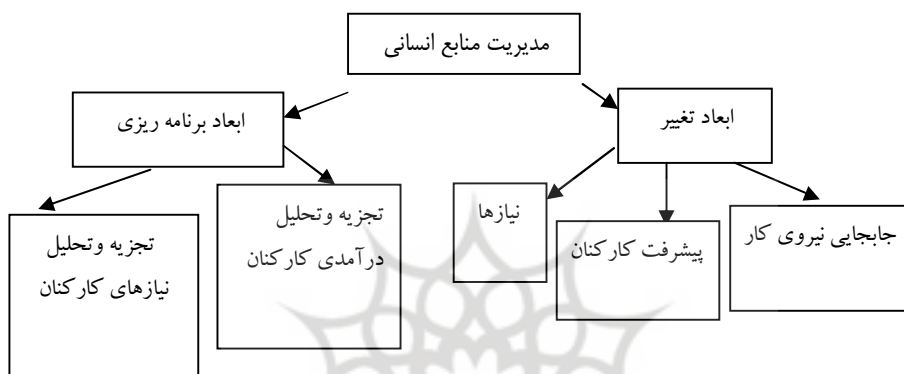
رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط کرلمن (۲۰۰۴) مطرح شده است که در آن مدیریت استعداد بعنوان یک طرز تفکر (mindset) مطرح می‌شود و اعتقاد بر آن است که، استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است [۲۲]. طرز فکر در مدیریت استعداد، یعنی یک اعتقاد عمیق که بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفت تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود. این اعتقاد به مدیران داده می‌شود تا قابلیت‌های استخر استعدادشان را تعیین کنند و در ارائه کارهای فوق‌العاده جرأت داشته باشند.



### مدیریت منابع انسانی راهبردی

برای دهها سال اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود [۲۷]. این وظایف با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ تکامل یافت و مدیریت منابع انسانی به رویکردی جامع در مدیریت منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی تبدیل گشت.

بیسالسیکی و ابسکر و دیگر نظریه پردازان مدیریت مهمترین حوزه های مدیریت منابع انسانی (همانطور که در شکل ۲ آورده شده است) را به شرح ذیل عنوان کرده اند: استخدام، به کارگیری، توسعه یا خروج نیروی کار برنامه ریزی، کنترل یا نظارت و اداره نیروی کار (پرسنل) [۸].



نمودار شماره ۲ - ابعاد یا حوزه های منابع انسانی

علاوه بر فعالیتهایی که در شکل ۲ نشان داده شده است، در سالهای اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می گویند. این مفهوم را می توان در مطالعات بسیاری از محققان یافت، آنها در این تحقیقات به دنبال بیان ارزش آنچه که متخصصان منابع انسانی برای حفظ سازمان انجام می دهند و چگونگی ارتباط فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با نتایج مطلوب سازمانی هستند. حتی بسیاری اثربخشی مدیریت منابع انسانی را بعنوان یکی از عوامل موثر در عملکرد سازمان می دانند [۲۴]. از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می کند هاسلیداست. او اثربخشی را به دو حوزه تقسیم کرده است: اثربخشی فنی و اثربخشی راهبردی [۱۹]. مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن برمی گردد که در همه شرکتهای مشترک و معمول است. این فعالیتهای سنتی مدیریت منابع انسانی مثل (جذب، آموزش، به کارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد،



برنامه ریزی نیروی انسانی و...) با عنوان فنی معرفی می شود. درمقابل این فعالیتهای مدیریت منابع انسانی راهبردی مثل (مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و...) است که نوآوریهای مدیریت منابع انسانی را در نظر می گیرد. بسیاری از نویسندگان معتقدند که اثربخشی راهبردی بعد جدیدی را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می شود مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان همسو گردد، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی شد [۱۸]. به عقیده مایکل و همکاران (۲۰۰۱) که با مطالعه ۲۷ شرکت در طول ۵ سال صورت گرفته است، این باور شکل گرفته است که واحد منابع انسانی مسئول ایجاد استخر استعداد است و مدیران نیز وارثان این استخر استعداد هستند. برای موفقیت در پیاده سازی مدیریت استعداد، واحد منابع انسانی با رویکردی فنی و سنتی راه به جایی نخواهد برد و از طرفی نیز به تنهایی قادر به اجرای مدیریت استعداد در سازمان نخواهد بود. سندلر (۲۰۰۳) معتقد است که هنوز بسیاری واحد منابع انسانی را مسئول اصلی استعداد سازمان می دانند [۲۵]. اما در مقابل مایکل و همکارانش (۲۰۰۱) بحث می کنند که واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به انجام این کار نیست. برای موفقیت، مدیریت استعداد نیازمند مشارکت همه واحدهاست و نیاز به آن دارد که از همه واحدها کمک بگیرد. برای این نیز واحد منابع انسانی باید خود را از رویکرد سنتی به رویکرد راهبردی تغییر داده و واحدهای مختلف سازمان نیز این واقعیت را بپذیرند و درک نمایند. از اینرو باید پذیرفت که، مدیریت استعداد اثربخش درباره بهبود فرایند منابع انسانی نیست، بلکه درباره یک مفهوم و رویکردی متفاوت با همکاری واحد منابع انسانی است [۲۲].

### قوانین و مقررات دولتی

در مقاله ای از سایت هادسون به بررسی تفاوت بخش دولتی و خصوصی و تاثیر بخش خصوصی در حوزه مدیریت استعداد بر بخش دولتی مطرح شده است. بر این اساس در این مقاله تفاوتی بین این دو بخش مطرح شده است که عبارتند از:

- ۱- بروکراسی و انعطاف پذیری محدود در فرایندهای انتخاب و جذب افراد مستعد در بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی
- ۲- یکسان برخورد کردن و "برابری" در جذب کاندیداهای مختلف در بخش دولتی. هر کاندیدی بدون استثناء دارای یک آزمون ورودی است که هم هزینه بر و هم زمان بر است. کاندیداهای خوب ممکن است در این مدت پیشنهادات خوبی داشته باشند که به دلیل فوق آن را از دست می دهند.

۳- مانع بعدی بحث ارزیابی عملکرد است. در بخش خصوصی، عملکرد با توجه به اهداف مالی و نتایج قابل اندازه گیری است. اما توسعه مسیر شغلی بر اساس عملکرد، در بخش دولتی بخاطر ظرافت های آن بسیار دشوار است.

۴- انعطاف پذیری در پرداخت پاداشها: یکی از تفاوت های مهمی که بین بخش خصوصی و دولتی وجود دارد وجود پاداشهای مناسب و آزادی عمل مدیران در این خصوص است که تفاوت فاحشی را با بخش دولتی ایجاد می کند. بررسی ها نشان می دهد که در طی ۱۰ سال گذشته در پرداختها تغییری ایجاد نشده است.

۵- دستمزدهای بسیار بالا: چالش دیگر در جذب نیروهای مستعد در بخش دولتی دستمزد ها در این بخش است. بررسی ها در این خصوص نشان می دهد که نامزد بسیار ماهر ممکن است مجبور شود برای انتخاب کار در بخش دولتی تا ۳۰ درصد از حقوق و مزایای خود را از دست دهند.

۶- پرداخت طیف وسیعی از منافع: علاوه بر حقوق و دستمزد در بخش خصوصی، توزیع منافع و سود حاصل در این بخش شکاف بیشتری را بین بخش خصوصی و دولتی ایجاد می نماید. در حالی که به دلیل ماهیت بخش دولتی و سیاستهای آن پیاده سازی این امر بسیار مشکل ساز خواهد بود.

۷- برنامه ریزی جانشین پروری: از دیگر تفاوت های بین بخش خصوصی و دولتی فقدان برنامه ریزی جانشین پروری در بخش دولتی است. این امر باعث کاهش انگیزه در افراد بخش دولتی می گردد. موضوع مورد توجه در همه این تفاوتها و پیشرو بودن بخش خصوصی در زمینه استعداد بحثهای قانونی و سیاستهای حاکم در حوزه منابع انسانی بر بخشهای دولتی است. براساس مصاحبه های انجام شده چرخه عمر کوتاه سیاستها و تغییرات آن باعث می شود تا توسعه اهداف بلندمدت با مشکل جدی مواجه شود. این بدین معنی است که معرفی ابزارهای جدید مدیریت استعداد در بخش دولتی بین نیاز به راهبرد بلندمدت استعداد و چرخه عمر کوتاه سیاستهای اتخاذ شده گرفتار می آید. در کشورهای زیادی این نوآوریها به دلیل فشارهای سیاسی کنار گذاشته می شود. نداشتن یک سیاست قوی در به رسمیت شناختن اهداف بدان معنی است که شناسایی افراد با پتانسیل بالا برای برنامه ریزی جانشینی پروری به طور ذاتی به خطر می افتد. مسلماً افرادی که مایلند در بخش دولتی کار کنند، باید از انتخاب ظاهراً علمی و امکانات حرفه ای محدود آگاه باشند، و افراد با پتانسیل های بالا باید به این باور برسند که ظرف دو سال ارتقاء می یابند. بر این اساس توجه بیشتر به سیاستهای حاکم بر بخش دولتی و سازمانهای آن امری است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد [۱۷].

از آنجائیکه این تحقیق بر روی سازمانهای دولتی تمرکز نموده است و سازمانهای دولتی نیز در جذب و نگهداری نخبگان و افراد مستعد دارای شرایط خاص و تابع قوانین و مقررات حاکم در این زمینه می باشند از اینرو این بعد بعنوان یکی دیگر از ابعاد مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه بصورت مستقیم در هیچ تعریف یا مدلی در حوزه مدیریت استعداد به این موضوع پرداخته نشده است از این رو بعنوان یکی از عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد به عقیده محقق باید به آن توجه نمود و میزان اهمیت آنرا بررسی نمود و از این حیث بعنوان نوآوری دیگری از این تحقیق است. از جمله قوانین و مقرراتی که در حوزه مربوط به استعداد و نخبه پروری مطرح می شود عبارتند از:

دستورالعمل‌های اجرایی تصویب نامه شماره ۲۹۹۸۱/ت/۲۶۰۲۶ هـ مورخ ۱۳۸۱/۶/۲۴ (اصلاح تصویب‌نامه شماره ۲۲۸/ت/۶۶۴ مورخ ۱۳۶۸/۶/۱۵ و اصلاحات بعدی): پرداخت فوق‌العاده مخصوص برای جذب و نگهداری و تشویق کارکنان برجسته و فعال تا ۴۰ درصد قابل پرداخت است. (حقوق‌مبنا+ افزایش سنواتی+ فوق‌العاده شغل+ فوق‌العاده جذب)

تصویب نامه شماره ۱۷۸۱۴/ت/۳۰۹۸۷ هـ مورخ ۱۳۸۳/۷/۱۲ هیات وزیران موضوع آئین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه

- تشکیل بنیاد ملی نخبگان مصوب پانصد و شصتین جلسه مورخ ۱۳۸۴/۰۳/۱۰ شورای عالی انقلاب فرهنگی در خصوص شناسایی و جذب افراد نخبه

### پرسشها، فرضیات و مدل مفهومی تحقیق

برای این تحقیق یک مدل مفهومی اولیه طراحی شده است که در واقع نوعی مدل ابتکاری در این تحقیق است. در این مدل به بررسی ارتباط و تأثیر عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد بر پیاده سازی آن پرداخته شده است این متغیرها براساس یافته های اولیه و سوالات محقق پایه گذاری شده است و بر اساس این مدل جهت حرکت محقق نشان داده شده است. هرچند مدیریت استعداد در نظام مدیریت منابع انسانی نقش حساسی را ایفا می کند بنابراین توجه عمده و اساسی سازمانها در انجام مدیریت استعداد بایستی بهبود نظام جانشین پروری در سازمانها باشد. فرضیه اصلی:

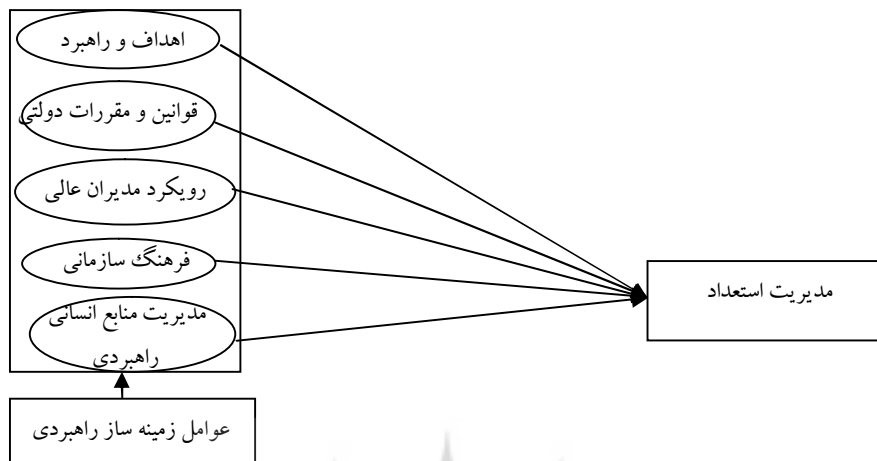
۱) متغیرهای راهبردی زمینه ساز در سازمان دولتی بر مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیات فرعی:

۱-۱- اهداف و راهبرد سازمان بر مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۱-۲- نقش مدیریت در سازمان بر مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

- ۱-۳- فرهنگ سازمانی سازمان و مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
 ۱-۴- مدیریت منابع انسانی راهبردی در سازمان بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
 ۱-۵- عوامل قانونی در حوزه منابع انسانی بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد.  
 با توجه به فرضیات تحقیق مدل مورد بررسی به شکل زیر خواهد بود:



نمودار شماره ۳- مدل مفهومی مقاله

### جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران میانی (مدیرکل و رئیس مرکز) ۱۰ وزارتخانه کشور می باشد. علت انتخاب نیز دانش محور بودن این سازمانها و اجرای اولیه طرح مدیریت استعداد در آنها می باشد که در مجموع ۲۵۶ مدیر انتخاب گردید که با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران به ۱۵۴ رسیده است (مقدار  $d$  یا اشتباه مجاز برابر ۰.۰۵ در نظر گرفته شده است).

$$\frac{256(1.96)^2 \cdot 5(.5)}{256(.05)^2 + 1.96^2 \cdot 5(.5)} = 154 \qquad n = \frac{Nt^2 p(1-p)}{Nd^2 + t^2 p(1-p)}$$

### روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای مدیریت استعداد و عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد است، از این رو، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی- همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM) است. مدل معادلات ساختاری، یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می باشد. از طریق

این رویکرد می‌تواند قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشد، ضرورت استفاده از این مدلها روز به روز بیشتر خواهد شد [۱]. برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها نیز، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه، از نرم‌افزار آماری Lisrel استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی از یک پرسشنامه ۳۲ سوالی استفاده شده است. این پرسشنامه توسط محقق تهیه شده و پس از بررسی و تایید نهایی شدن توسط اساتید و خبرگان مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه شامل ۷۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های بدست آمده از پرسشنامه میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها ۰/۰۹ بدست آمد. این عدد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سوالات از اعتبار عاملی استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی نمونه

از تعداد ۱۵۴ نفر پاسخ دهنده، ۸۳/۴ درصد مرد، ۱۶/۶ درصد زن بوده‌اند. از این تعداد ۲۹ نفر به گروه سنی ۲۰-۳۰ سال و ۵۵ نفر به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال و ۵۶ نفر به گروه سنی ۴۰-۵۰ و ۱۴ نفر به گروه سنی ۵۰ تا ۶۰ سال تعلق داشتند. همچنین سابقه خدمتی ۷۱ نفر تا ۱۰ سال، ۶۲ نفر بین ۱۰-۲۰ سال و ۲۱ نفر بین ۲۰-۳۰ سال بود و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات لیسانس و بالاتر داشتند.

#### - مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری از طریق نرم‌افزار، فرضیات تحقیق آزمون گردید که نتایج آن به صورت زیر می‌باشد. (علامت ►..... نشان دهنده معنادار نبودن اثر متغیرها، ►..... نشان دهنده معنادار بودن و تأثیرگذاری آنها و ►..... معناداری و بیشترین تأثیرگذاری نسبت به سایر متغیرهای مدل را نشان می‌دهد). در این مرحله و پس از بررسی و پالایش متغیرها در قالب تحلیل عاملی اکتشافی و مدل اندازه‌گیری و سپس بررسی رگرسیونی در قالب تحلیل مسیر، نوبت به بررسی ۵ فرضیه تحقیق است. در این فرضیات نقش متغیرهای مستقل در شکل‌گیری مفهوم مدیریت استعداد مورد توجه هستند. نتایج بررسی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که این مدل که در قالب مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم آمده

است، از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج مندرج در جدول زیر برای بررسی برازش مدل اندازه گیری نشان از برازش مناسب مدل اندازه گیری فوق دارد. البته همانطور که قبلا بیان شد پیش از انجام تحلیل عاملی تأییدی جهت شناسایی زیربنای عاملی تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی نیز استفاده شد. لذا به تفکیک تمام متغیرهای مورد مطالعه که صفت های مکنون شکل نظری تحقیق را تشکیل می دهند، تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی عامل های موجود در بین نشانگر های تعیین شده برای اندازه گیری هر یک از صفت های مکنون انجام می شود تا تعیین شود تعداد عامل های استخراج شده از بین نشانگرها با تعداد عامل های قابل پیش بینی همخوانی دارد یا خیر؟ و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبار سنجی نشانگر های تعیین شده برای اندازه گیری صفت مکنون مورد اشاره انجام می شود. در این مرحله برای سازه متغیرهای پرسشنامه سازمان که با ۳۲ گویه اندازه گیری می شود تحلیل عاملی اکتشافی انجام می شود. بر اساس جدول شماره ۱ مقدار آزمون  $KMO$  و بارتلت که برای بررسی انسجام درونی داده ها استفاده می شود نشان می دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سوالات پرسشنامه، همبستگی بین داده ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که عامل هایی از بین آنها قابل شناسایی است. زیرا که مقدار  $KMO$  بالاتر از  $0/7$  محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. لذا انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای سازه های زمینه ای یا صفت مکنون که عوامل زمینه ساز و مدیریت استعداد سازمان است ممکن است.

جدول شماره ۱- مقادیر آزمون های  $KMO$  و بارتلت برای بررسی مناسبت داده ها

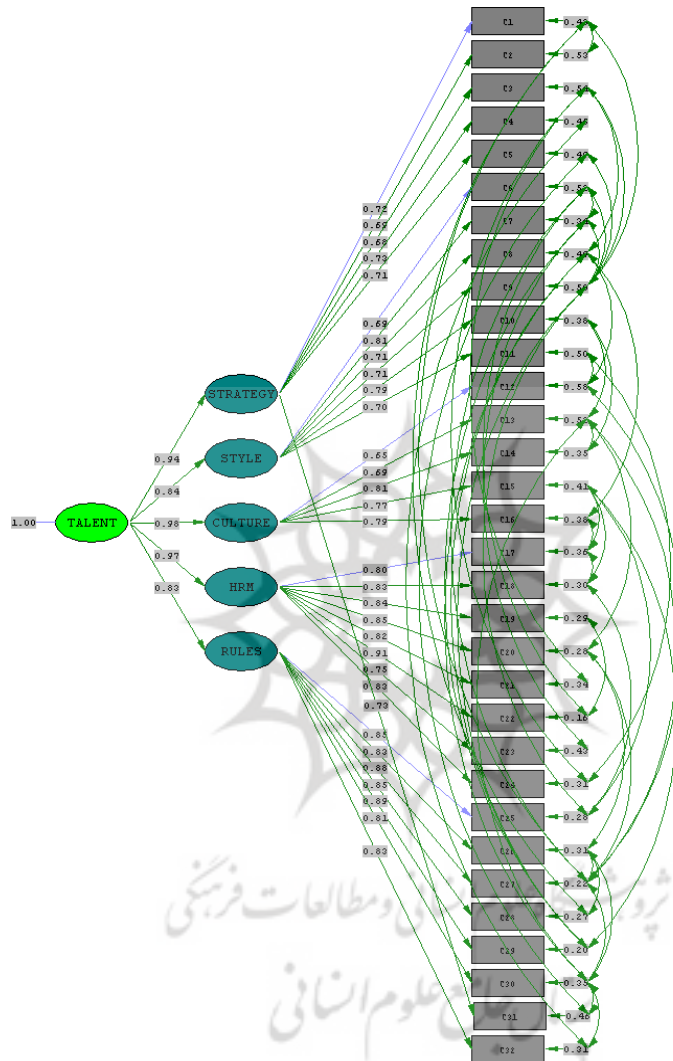
ضریب کفایت نمونه گیری کی. ام. او		
۰/۸۷	کای. اسکور	آزمون کروییت بارتلت
۴۹۵/۵۰۴	درجه آزادی	
۱۵	سطح معناداری	
۰/۰۰۰		

بر اساس جدول ۱ مشخص می شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از  $0/4$  است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی راهبرد سازمان است.

جدول شماره ۲- شاخص های برازش مدل اندازه گیری

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
میانگین مجذور پس ماندها RMR	نزدیک صفر	۰/۱۵
میانگین مجذور پس ماندها استاندارد شده SRMR	زیر $0/08$	۰/۰۷
شاخص برازندگی GFI	$0/9$	۰/۹۱

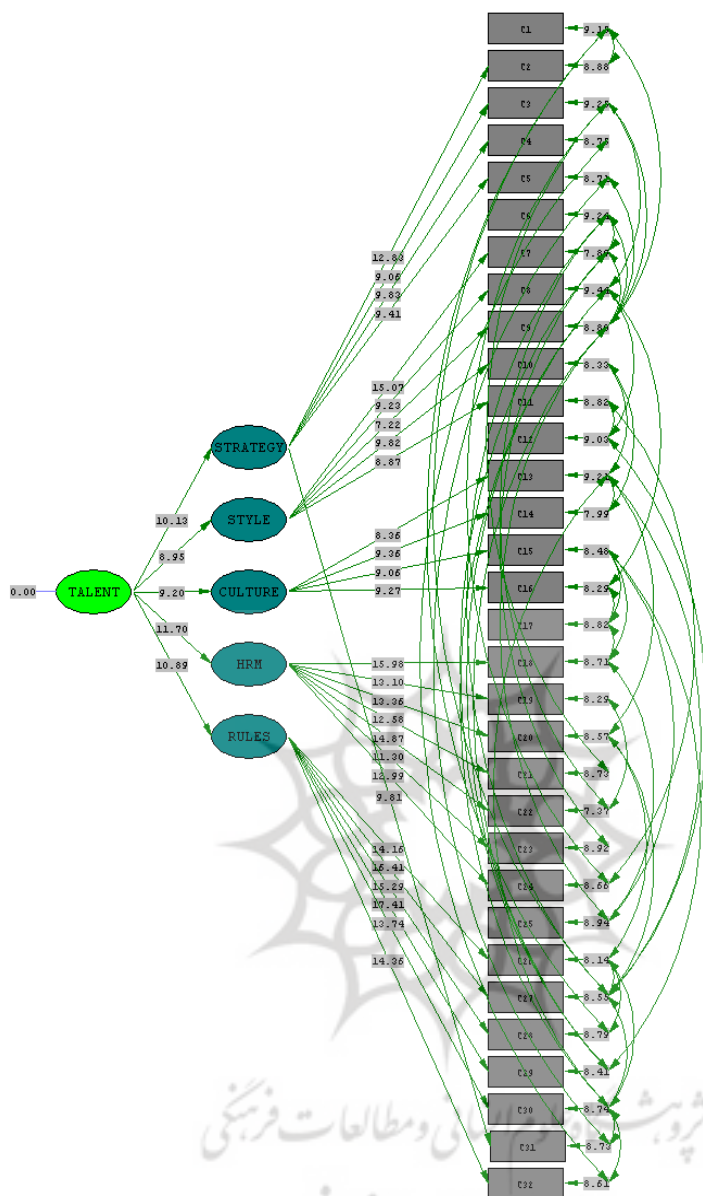
مقدار گزارش شده	حد مطلوب	شاخص
۰/۹۴	۰/۹	شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)
۰/۹۴	۰/۹	شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)
۰/۹۵	۰/۹	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
۰/۹۶	۰/۹	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۰۸	زیر ۰/۰۸	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، RMSEA



Chi-Square=923.44, df=405, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

نمودار شماره ۳- اثر متغیرهای عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد





Chi-Square=923.44, df=405, P-value=0.00000, RMSEA=0.086

نمودار شماره ۴- مقادیر t برای بررسی معناداری اثر متغیرهای عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد

جدول شماره ۳- رتبه بندی سازه های تشکیل دهنده مدیریت استعداد در مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

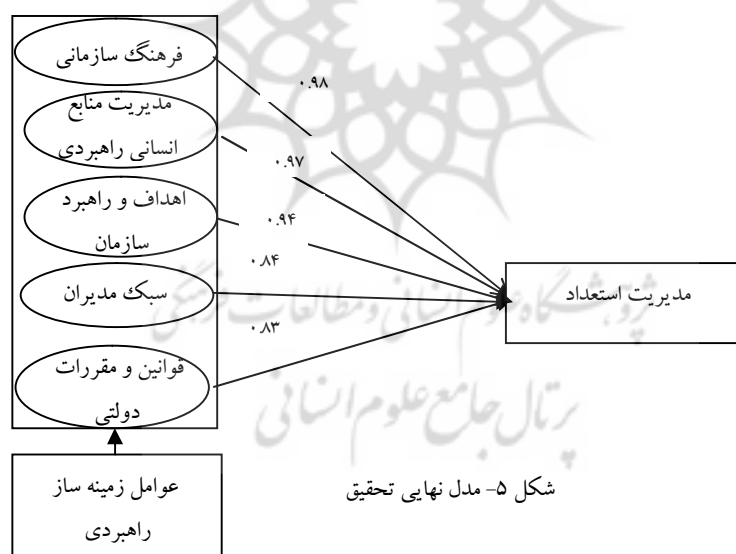
رتبه	اثر متغیرهای مستقل در شکل گیری مدیریت استعداد	انحراف استاندارد	بار عاملی	مقدار t
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۰۸	۰/۹۸**	۹/۲۰
۲	مدیریت منابع انسانی راهبردی	۰/۱	۰/۹۷**	۱۱/۷۰
۳	اهداف و راهبرد ها	۰/۰۹	۰/۹۴**	۱۰/۱۳
۴	سبک مدیران	۰/۰۹	۰/۸۴**	۸/۹۵
۵	قوانین و رویه های دولتی	۰/۰۷	۰/۸۳**	۱۰/۸۹

\*\*معناداری در سطح ۹۹ درصد اطمینان یا یک درصد خطا ( $t > 1/96$ )

بررسی پنج فرضیه اول تحقیق بر اساس نتایج مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم در جدول فوق مورد توجه است.

### نتایج و پیشنهادات

آنچه که از بررسی پرسشنامه ها برمی آید آن است که همه فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفته است، پس بر این اساس می توان فرضیه اصلی تحقیق با عنوان "متغیرهای راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارند" را مورد تایید قرارداد. بر این اساس می توان مدل مفهومی تحقیق در خصوص وجود رابطه معنادار بین عوامل راهبردی زمینه ساز و مدیریت استعداد را بصورت زیر مورد تایید قرار داد.



شکل ۵- مدل نهایی تحقیق

تحلیل نشان می دهد که عوامل ذکر شده نقش مهمی در مدیریت استعداد در سازمان دارند. در این میان نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و شدت تاثیر آن پس از فرهنگ سازمانی بیشتر بوده و میزان تاثیر گذاری قوانین دولتی نیز مورد تایید بوده است. لازم به توضیح است که در این تاثیر نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی در مقدار  $t$  برآورد شده، بیشتر بوده است و اگر بخواهیم میزان ضریب را که تقریباً در ۵ عامل به هم نزدیک می باشد با عامل  $t$  در نظر بگیریم، نقش قوانین و مقررات بعد از مدیریت منابع انسانی راهبردی چشمگیر خواهد بود و پس از آن راهبرد و اهداف سازمان در موفقیت مدیریت استعداد تاثیرگذار خواهد بود. در تحقیقات گذشته به عامل فرهنگ سازمان و راهبرد و اهداف سازمان بسیار توجه می شد و حتی در برخی از مدلها از جمله مدل معروف DDI به اولویتهای فرهنگی، اولویتهای کسب و کار و اولویتهای راهبردی به عنوان عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد توجه می شد که در این تحقیق نیز این تاثیر تایید گردید. مدلهای بسیار دیگری را می توان یافت که مهمترین عوامل را در ایجاد مدیریت استعداد از راهبرد سازمان و اهداف آن در نظر می گیرند اما در این تحقیق مشخص شده است که علاوه بر مدیریت منابع انسانی راهبردی با توجه به دولتی بودن سازمانها نقش قوانین و مقررات بسیار پر رنگ می باشد. براساس گزارش هادسون که یکی از مهمترین تفاوتهای بین بخش خصوصی و دولتی را در قوانین و سیاستهای حاکم می داند، در این تحقیق نیز این امر مورد تایید قرار گرفته است. با این حال تاثیر بالای متغیرهای دیگر را نیز باید تاییدی بر تحقیقات گذشته دانست. بر این اساس چند نکته در پیاده سازی مدیریت استعداد باید توسط مدیران سازمان مورد توجه قرار گیرد:

- ۱- سازمانها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد توجه جدی نمایند.
- ۲- سازمانها در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشند.
- ۳- مدیران سازمانها در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد داشته و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- ۴- در سطح دولت نیز پیشنهاد می شود قوانین دولتی جهت اجرایی شدن در بحث ارزیابی عملکرد سازمانها مدنظر قرار گیرد. بدین صورت که یکی از شاخصهای سنجش عملکرد یک وزارتخانه بحث پیاده سازی مدیریت استعداد باشد و در صورتی که سازمانها نسبت به این امر مبادرت نورزند امتیاز منفی کسب کرده و حتی این امر در بودجه سالانه یک وزارتخانه یا سازمان دولتی نیز مدنظر قرار گیرد. نکته مهم دیگری که باید به آن اشاره نمود و می توان برای محققانی که علاقمند به فعالیت در این زمینه می باشند ایراد نمود آن است که اگر چه

مدیریت استعداد یکی از مهمترین مباحثی است که در سازمانها مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حال صرفاً انجام آن براساس آنچه در قانون تصریح شده است نمی‌تواند موفقیت آن را در سازمان تضمین نماید. بلکه همان‌طور که در ادبیات موضوع نیز تأکید شده است مدیریت استعداد نیاز به عزم جدی و حمایت همه‌جانبه از سوی کارکنان و مدیران سازمان دارد که می‌تواند در این خصوص راه‌گشا باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان فرهنگ مدیریت استعداد در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران ساری و جاری گردد و همه سازمان بپذیرند و به این باور برسند که مدیریت استعداد اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و برای این امر باید به عوامل زمینه‌ای تحقق آن توجه جدی شده و در سطح فراسازمانی نیز دولت و مجلس بسیار جدی‌تر از قبل و بطور مشخص در لوایح و قوانین کشوری این بحث مهم را به عنوان یکی از شاخصهای توسعه و پیشرفت کشور در نظر گیرند.



## منابع

۱. رضائیان، علی. (۱۳۸۶). "رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات سمت.
۲. سرمد، زهره،، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۱). "روش تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات آگاه.
۳. شاین، ادگارد. (۱۳۸۳). "فرهنگ سازمانی"، محمدابراهیم محجوب، تهران: انتشارات فرا.
۴. ممی زاده، جعفر. (۱۳۷۳). "مدیریت فرهنگ سازمانی". فصلنامه مدیریت دولتی، ۲۵.
5. Bhatnagar, J. (2007). "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention". *Employee Relation*, 29(6), 640-663.
6. Chiok Foong L. J. (2001). "Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment". *J Nurs Manag*, 9(4), 191-204.
7. Dunham T. J. (2000). "Nurse executive transformational leadership found in participative organizations". *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
8. Ernst B., & Andreas, A. (2005). "human resource management with ontology", Berlin, springer-Verlag, pp 499- 507.
9. Farley, C. (2005). "HR's role in Talent Management and driving business results". *Employment Relations Today*, 32(1), 55-62.
10. Fegley, S. (2006). "Talent Management Survey Report". *Society for Human Resources Management (SHRM) Research*. January 2006. Retrieved June 14, 2006, from <http://www.shrm.org>.
11. Frank, B., Eckrich, H., & Rohr, J. (1997). "Quality nursing care, leadership makes the difference". *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 13-14.
12. Gandossy, R., & Kao, T. (2004). "Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice". *Human Resource Planning*, 27, 15-19.
13. Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). "The people problem in talent management". *The McKinsey Quarterly*, 2, 6-12.
14. Hand field J. H., & Axelrod, B. (1997). "the war for talent survey". *McKinseyQuarterly*.
15. Hartley, D. (2004). "Tools for Talent". *Training and Development*, 58(4), 20-23.
16. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). "Managing talent to maximize performance". *Employment Relations Today*, 31, 67-82.
17. Hudson (2009) Thought Leadership Series, "Public sector Talent Management: The Influence of The Private Sector", Hudson Highland Group, Inc.
18. Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38, 635-720.
19. Huub J. M. R., Tanya V. B., Mandy V. V. (2006). "The contribution of e-HRM to HRM effectiveness", *Employee Relations*, 29(3), 280-291.
20. Marcus P., Marion D. (2008). "Talent management in the public sector", *The Ashridge Journal*, Autumn.
21. McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". *The Journal for Quality and Participation*, vol. 29(4), 4-8.
22. Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). "the war for talent", Boston: Harvard Business School Publishing.

23. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). "Make Your Company a talent factory". *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
24. Colakoglu S., David P. L., & Ying, H. (2006). "Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context", *Human Resource Management Review*, 16(2), 290-218.
25. Sandler, S. (2003), "The changing face of talent management". *HR Focus*, 80(5), 1-4.
26. Schoemaker, M. (2003a). "*De metamorfose van werkgemeenschappen*". Inaugural adress: Nijmegen University.
27. Sherman, A. W., Bohlander, G. W., & Chruden, H. J. (1988). *Managing Human resource (8th ed.)*. South- Western: Cincinnati.
28. SHRM, (2006). *Human Resources Glossary, Society for Human Resources Management (SHRM)*. Retrieved., August 21, 2006, FROM. <http://shrm.org/hrresources/hrglossary-published/t.asp>
29. Toker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). "Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management". *Business Credit*, 106(7), 20-27.

