

## چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری

رقیه پریش\*، حبیب‌اله سالارزهی\*\*  
علی‌رضا موغلی\*\*\*، سیدعلیقلی روشن\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۹/۱۴

### چکیده

در جهان امروز، افراد، لبه کلیدی مزیت رقابتی هستند که پیشبرد اهداف کسب‌وکار را تقویت می‌کنند. سازمان‌های موفق، مدیریت استعداد را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در نظر می‌گیرند. از آنجا که کارکنان بعد حیاتی تحویل خدمات گردشگری هستند، بنابراین توانایی کسب و حفظ کارکنان عالی در بخش خدمات، ضروری است. پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی برای مدیریت استعداد، با رویکرد پژوهش کیفی است. بدین منظور پس از بررسی پیشینه پژوهش، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدف‌مند بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارس‌یان، ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تحلیل شد. در نهایت چارچوبی منسجم بر پایه عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد (عوامل داخلی - خارجی)، جذب استعداد (تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز)، ماندگاری (مدیریت روابط استعداد، مدیریت عملکرد)، بالندگی (مدیریت مسیر شغلی، مدیریت جانشین‌پروری) و خزانه استعداد (چشم‌انداز، راهبردها) ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد؛ ابعاد مدیریت استعداد؛ تحلیل محتوا؛ گردشگری و مهمان‌نوازی

\*. نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

rp.parish@yahoo.com

salarzehi@gmail.com

moghali@yahoo.com

asr@hamoon.usb.ac.ir

\*\* . دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\*\* . استاد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور شیراز

\*\*\*\* . استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

غالباً بیان شده است که کارکنان، بعد حیاتی تحویل خدمات گردشگری هستند. داستان موفقیت شرکت‌های گردشگری، بیانگر توجه زیاد این شرکت‌ها به کارکنان (در زمینه نحوه استخدام، مدیریت، آموزش و تحصیل افراد، ارج و پاداش آنها، و نحوه حمایت از یادگیری مستمر و توسعه شغلی آنها) است. این در واقع بیانگر بازتاب معاصر از جنبه نرم سازمان یعنی افراد به عنوان بزرگترین دارایی سازمان است (باثوم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). بدین لحاظ، مدیریت استعداد می‌تواند یک راهبرد کلیدی کسب و کار، بویژه در صنایع خدماتی باشد. در صنعت گردشگری، راهبرد مدیریت استعداد در خدمات عالی به مشتری و رشد سودآور نهفته شده است. مدیریت استعداد در حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری حداقل به دو دلیل اصلی حائز اهمیت است: اول اینکه مدیریت استعداد مؤثر تضمین‌کننده این است که سازمان‌ها می‌توانند با موفقیت استعدادهای ضروری را کسب و حفظ کنند؛ دوم میزانی است که این کارکنان در فعالیت‌های سازمان مشارکت می‌کنند. به عقیده مورتن<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) مدیریت استعداد برای مشارکت کارکنان در سازمان جزء جدایی‌ناپذیر است. سازمان‌هایی که می‌توانند با کارکنانشان کاملاً از طریق یک راهبرد مدیریت استعداد مؤثر در تعامل باشند، به وضوح از مزیت رقابتی بهره خواهند برد (هاگز و راگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

هدف کسب و کار از حداکثرسازی عملکرد در قلب مدیریت استعداد نهفته است. پاول و لاییتش<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) بیان کردند که مدیریت استعداد اکنون یک طرح مرکزی است که از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی تحریک می‌شود. بسیاری از محققان منابع انسانی در سراسر جهان در مطالعات گوناگون نیز بر این باورند که مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی پیش‌روی سازمان‌های قرن بیست و یکم است (درایز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۲۷۲). بر اساس گزارش گروه

1. Baum
2. Morton
3. Hughes & Rog
4. Powell and Lubitsh
5. Dries

مشاوره بوستون<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ مدیریت استعداد به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی شده است. بر اساس این گزارش مدیران منابع انسانی با سؤالات جدی مواجه‌اند، سؤالاتی نظیر اینکه چگونه می‌توان یک ذخیره مطمئن از منابع استعدادی را فراهم کرد و حداکثر استفاده را از آن برد؟ چگونه می‌توان بهترین استعدادها را جذب و حفظ کرد و در خدمت سازمان به کار گرفت؟ مدیریت استعداد چیست و چگونه در این مسیر می‌تواند به سازمان کمک کند؟ (نادری و همکاران، ۱۳۹۱).

باتوجه به مطالب بیان شده و باتوجه به اینکه صاحب‌نظران عقیده دارند که باید درک بیشتری درخصوص منابع انسانی مرتبط با حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی حاصل شود، در این پژوهش سعی بر این است که موضوع مدیریت استعداد و زمینه گردشگری و مهمان‌نوازی در بحثی اکتشافی از دیدگاه مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، به الزامات و اقدامات لازم برای تدوین چارچوب مدیریت استعداد پردازد. از این‌رو محقق در این پژوهش دنبال پاسخگویی به این سؤال اصلی است که چارچوب پیشنهادی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری چگونه است؟ برای پیگیری موارد بیان‌شده ابتدا به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه خواهیم پرداخت.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در جهان علم، مدیریت استعداد یک مفهوم مورد مناقشه است. مرور کلی ادبیات نشان‌دهنده عدم شفافیت راجع به تعریف، حوزه و اهداف کلی مدیریت استعداد است. مسلماً یکی از مهم‌ترین عوامل داخلی مؤثر بر خط‌مشی و عمل مدیریت استعداد، تعریف آن است. در ادبیات گسترده مدیریت استعداد، تعریف محبوبی از مدیریت استعداد به وسیله کالینز و ملاحی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ارائه شده است. آنها عقیده دارند که مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی آغاز می‌شود. سپس به وسیله بالندگی متصدیان با توان بالقوه بالا و عملکرد بالا برای پر کردن این نقش‌ها و توسعه

1. Boston Consulting Group  
2. Collings&Mellahi

معماری منابع انسانی متمایز برای مدیریت متصدیان و اطمینان از ادامه تعهد آنها به سازمان دنبال می‌شود (منزاً، ۲۰۱۵: ۵۴۵). ازسویی دیگر، بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت داشتن سطوح چندگانه تناسب برای افزایش اثربخشی اقدامات مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند که همسویی با دیگر اقدامات منابع انسانی یا تناسب درونی (استاهل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲، گلنز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)، ارتباط با راهبرد کسب و کار یا تناسب راهبردی (هانین و اونیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹)، و طرز تفکر و فرهنگ مدیریت استعداد یا تناسب فرهنگی (ویمن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲، گلنز و همکاران، ۲۰۱۴) است.

باید بیان نمود که تعریف و تعیین مدیریت استعداد در مدیریت توسعه منابع انسانی به‌تنهایی کافی نیست. مهم اطمینان از این است که سیستم‌ها و اقداماتی که برای جذب، ماندگاری و بالندگی استعداد ایجاد شده‌اند، در دستیابی به اهداف سازمانی معتبر باشند (نیلسون و الستورم<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۳۵). در تعریف استعداد به‌عنوان «تناسب» بیان شده است که استعداد تعلق به سازمانی مناسب، در موقعیتی مناسب و در زمان مناسب است. به‌علاوه در مفاهیم مدیریت استعداد به شناسایی افراد مستعد و مدیریت آنها و مدیریت موقعیت‌های محوری توجه شده است. این موضوع نشان‌دهنده اتخاذ این دیدگاه است که افراد محوری/کلیدی در موقعیت‌های محوری/کلیدی قرار گیرند. بنابراین، اولین قدم در اجرای فرایند مدیریت استعداد، شناسایی پست‌های کلیدی و شناسایی افراد مستعد و با توان بالقوه بالا (عملکرد بالا) است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹، بودرا و رامستد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). ازسوی دیگر سازمان‌ها می‌دانند که نمی‌توانند به سطوح عملکرد بالا تنها با توجه به کارکنان با توان بالا دست یابند یا آن را حفظ کنند. اثرات مضر عواملان با عملکرد پایین می‌تواند هم در جذب و هم در ماندگاری کارکنان با توان بالا و همچنین در عملکرد شرکت و نیز ارتقاء روحیه کارگران، تأثیرگذار باشد (هانین و اونیل، ۲۰۰۴). بنابراین اولین قدم

1. Mensah
2. Stahl et al.
3. Gelens et al.
4. Heinen&O Neill
5. Vaiman et al
6. Nilsson & Ellström
7. Boudreau& Ramstad

دستیابی به این اصل، به دست آوردن درک قوی از نیروی کار داخلی است (لوئیس و هکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۰).

وقتی که یک سازمان افراد مستعد را شناسایی کرده است، باید روش‌هایی از ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌ها را برای نگهداشت آنها با چالش‌های محیط کسب و کار پیدا کند (کابو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۶)، با توجه به اینکه این افراد با مهارت بالا به پیشرفت مسیر شغلی خود نسبت به سازمان خود بیشتر وفادار هستند، از این رو حفظ و نگهداشت آنان از اهمیت بالایی برخوردار است (نیلسون و الستورم، ۲۰۱۲: ۳۷). بنابراین، بالندگی کارکنان به عنوان تلاشی در جهت به‌روز کردن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان برای تضمین باقی ماندن افراد در سازمان بسیار ضروری است. در نهایت براساس خط‌مشی مدیریت استعداد، خزانه‌ای از افراد مستعد و کارکنان با توان بالقوه بالا در سازمان ایجاد خواهد شد که از عرضه کافی استعداد هنگام رخداد رویدادهای غیرمنتظره حصول اطمینان می‌دهد (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶: ۱۵۰).

مدیریت استعداد در سال‌های اخیر به‌خاطر اعتقاد به اهمیت استعداد در دستیابی به برتری سازمانی در دستور کار بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. این اعتقاد به توان بالقوه مدیریت استعداد منجر به پژوهش در جنبه‌های گوناگون این مفهوم شده است. اولین مسئله‌ای که بحث‌های علمی فعالی را در زمینه مدیریت استعداد شامل می‌شود، درباره خود این واژه و معنی و مفهوم آن است. بررسی کلی ادبیات به‌وسیله لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) بی‌توجهی کلی به شفافیت در مورد تعریف، حوزه و اهداف کلی مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. موضوع مورد بحث دیگری در پیشینه مدیریت استعداد که خود به‌نوعی زمینه پژوهشی است، اهمیت حیاتی این سؤال است که آیا مدیریت استعداد همان مدیریت منابع انسانی است، یا یک جنبه از HRM، یا یک مفهوم جدید است؟ از یک طرف، برخی استدلال کردند که بسیاری از ایده‌های کلیدی ترویجی به‌وسیله محققان و پژوهشگران TM جدید نیستند، ولی ایده‌های HRM جدید هستند و دیگر آنکه TM

1. Lewis&Heckman  
2. Kabwe

فقط یک تغییر علامت تجاری از HRM است (آیلز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، کاپلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، استوارت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، بارلو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، لوئیس و همکن، ۲۰۰۶، وارن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). از طرف دیگر، برخی دیگر اعتقاد دارند که TM متفاوت از HRM است و دیگر آنکه تمایز نیروی کار افتراق اصلی بین TM و HRM است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹، چوآی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸، بلیس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶، بودراو و رامستد، ۲۰۰۵). به غیر از اختلاف نظر در مورد اینکه TM دقیقاً چیست، همچنین دیدگاه‌های مختلف در زمینه مدیریت استعداد مورد پژوهش قرار گرفت. اولین دیدگاه در زمینه فراگیر یا منحصر به فرد بودن استعداد (آیلز و همکاران، ۲۰۱۰، لوئیس و همکن، ۲۰۰۶، استاهل و همکاران، ۲۰۱۲) و دیدگاه دیگر در زمینه ذاتی یا اکتسابی بودن استعداد بود (مایرز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، تسی و بانجی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱) که زمینه پژوهشی بسیاری را به خود اختصاص داده است.

یک عامل کلیدی در درک مدیریت استعداد، توجه به زمینه صنعتی است (هاگر و راگ، ۲۰۰۸: ۷۴۷). بنابراین با توجه به اینکه زمینه مطالعاتی این پژوهش نیز توجه به صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی است، در ادامه به بررسی پژوهش‌های مرتبط با این حوزه و مرتبط با موضوع مدیریت استعداد خواهیم پرداخت.

در مطالعه‌ای موضوع مدیریت استعداد و زمینه گردشگری و مهمان‌نوازی در بحثی اکتشافی از دیدگاه مدیران ارشد و مریان هیئت مدیره انجمن گردشگری اسکاتلند به اقدامات لازم در حوزه مدیریت استعداد پرداخته است. یافته‌های این بحث اکتشافی در زمینه مفاهیم عملیاتی مدیریت استعداد حاکی از آن است که، توافقی کلی روی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی وجود دارد. با این حال، معنای استعداد میان گروه متفاوت است، و همان‌طور که انتظار می‌رود، با توجه به نوع، اندازه و مالکیت کسب و کار متفاوت است. اجماعی در گروه در این جمله

1. Iles et al.
2. Cappelli
3. Stewart
4. Barlow
5. Warren
6. Chuai et al.
7. Blass et al.
8. Meyers et al.
9. Tsay and Banaji

وجود دارد که، مدیریت استعداد به عنوان یک راهبرد کسب و کار "قطعاً ارزش پیگیری دارد" (ماکسول و مکلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

یونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی در پی کشف راز موفقیت هتل ریتز کارلتون پورتمن<sup>۳</sup> (جذب، بالندگی و ماندگاری استعدادها) تحت رهبری مارک دکوکینیز<sup>۴</sup> به عنوان "بهترین کارفرما در آسیا" پی برد که در کسب و کار خدماتی "خدمات فقط از کارکنان حاصل می شود". از این دیدگاه، رضایت مشتری از رضایت کارکنان و رضایت کارکنان از سه اقدام کلیدی مدیریت منابع انسانی ناشی می شود: انتخاب افراد مناسب با استفاده از مسیرهای جذب نوآورانه، ارائه جهت گیری مناسب و مؤثر و آموزش روی شغل، تشویق مشارکت و تعهد کارکنان (ژنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۴۸۵).

گرین<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) در بررسی دیدگاه‌های مدیران ارشد در بخش گردشگری و مهمان‌نوازی در بریتانیا نشان داد که آگاهی پایین و استفاده کمی از اصطلاح مدیریت استعداد وجود دارد. در این پژوهش دیدگاه‌ها و پیشنهادها گروهی مدیران ارشد در حوزه‌های تعریف مدیریت استعداد، جذب، ماندگاری، بالندگی و ارتقا در قالب مسائل کلیدی، الزاماتی برای سازمان‌های گردشگری و الزاماتی برای مدیران و کارکنان مستعد ارائه شده است (گرین، ۲۰۰۸).

در میان پژوهش‌های داخلی با توجه به زمینه مطالعاتی و موضوعی می توان به پژوهش ساعت چی و امیدی (۱۳۹۰)، با عنوان مدل ایجاد ثروت انسانی - سازمان محور اشاره کرد. در این پژوهش، از روش تحقیق ترکیبی برای شناسایی ماهیت عناصر سازمانی به عنوان بستر و زمینه مؤثر در ماندگاری منابع انسانی توانمند و شایسته در صنعت گردشگری استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می دهد که انواع ساختار ارگانیک/دینامیک، رهبری مشارکتی/تفویضی، فرهنگ قومی/ادهوکرایی و راهبرد منابع انسانی پدران/متعهدانه دارای تأثیر مثبت بر حفظ سرمایه انسانی با استعداد و توانمند می باشند (ساعت چی و امیدی، ۱۳۹۰).

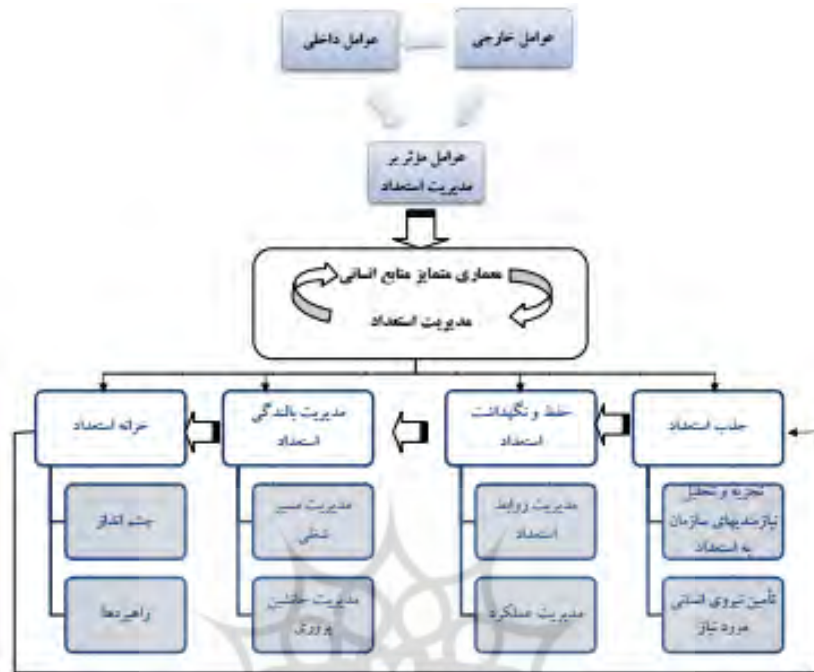
1. Maxwell & MacLean
2. Yeung
3. Portman Ritz-Carlton Hotel
4. Mark DeCocinis
5. Zheng
6. Green

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که با وجود ادبیات گسترده درباره مدیریت استعداد برای بیش از یک دهه، هنوز هم سازمان‌هایی که می‌خواهند نظام مدیریت استعداد را پیاده‌سازی کنند، درک روشنی از فرایند آن ندارند. از این‌رو در این پژوهش به دنبال تعیین اقداماتی هستیم که برای تدوین فرایند مدیریت استعداد (جذب، ماندگاری، بالندگی و خزانه استعداد) در دستیابی به اهداف سازمانی معتبر هستند. آنچه این تحقیق را از سایر تحقیقات متمایز می‌سازد، استفاده از رویکرد کیفی است. از آن جهت که موضوع مدیریت استعداد در ایران مبحث جدیدی است و مدت‌زمان زیادی از این بحث در کشور ما نمی‌گذرد. در این تحقیق تلاش بر این است که برای بومی کردن و متناسب‌نمودن ابعاد و شاخص‌های به‌دست‌آمده و درک صحیح از فرایند مدیریت استعداد از رویکرد کیفی بر مبنای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد صاحب‌نظر در صنعت گردشگری و روش تحلیل محتوا استفاده و در نهایت چارچوبی برای پیاده‌سازی آن ارائه شود. از این‌رو به‌طور مشخص در این پژوهش به دنبال پاسخ به سؤالات ذیل هستیم: فرایند مدیریت استعداد شامل چه ابعادی است؟ مؤلفه‌ها و شاخص‌های ابعاد مدیریت استعداد کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش کیفی بر مبنای رویکرد تحلیل محتواست. از لحاظ چگونگی کسب اطلاعات موردنیاز، این مطالعه از نوع توصیفی است. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق عبارتند از: مرور ادبیات مرتبط با مدیریت استعداد برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اولیه و سپس برای متناسب‌بودن آنها با ویژگی‌ها و انتظارات شرکت موردنظر از مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در جامعه مورد مطالعه استفاده شده است. سه رویکرد برای روش تحلیل محتوا پیشنهاد شده است: نخست؛ رویکردی که در آن محقق با حفظ ساختار متن می‌کوشد داده‌ها را تا جای ممکن خلاصه کند، دوم؛ رویکردی که محقق در عین خلاصه کردن به سطحی از تفسیر دست می‌زند و در نهایت؛ رویکردی که در آن تلاش بر این





شکل ۱. چارچوب پیشنهادی مدیریت استعداد

است که ساختار حاکم بر متن بیرون کشیده شود (تبریزی، ۱۳۹۳). در این پژوهش از دو روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی استفاده شده است. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار، معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. با به کار بردن نظریه‌های موجود یا پژوهش‌های پیشین، پژوهشگران کار خود را با شناسایی متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه آغاز می‌کنند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود. در یک تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با جستجوی کلمات مشخص به وسیله روش دستی یا رایانه‌ای آغاز می‌شود و واژگان پرشماری برای هر اصطلاح مشخص محاسبه می‌شوند (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). سنجش روایی و پایایی منبع اعتبار پژوهش است. برای سنجش روایی از مقایسه تطبیقی با ادبیات مربوطه و جهت سنجش پایایی از روش باز آزمون استفاده شده است. برای این امر از میان مصاحبه‌های انجام گرفته

چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کد گذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر با ۱۷۷ کد، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر با ۷۰ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول، برابر ۷۹ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌های مورد تأیید است.

همان‌طور که بیان شد یک عامل کلیدی در درک مدیریت استعداد، توجه به زمینه صنعتی، صنعت است، بنابراین، ویژگی خاص این پژوهش توجه به صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی با توجه به ابعاد بسیار گسترده صنعت گردشگری، هتل‌داری و تفریحی، به‌عنوان بزرگترین کارفرما در جهان است (دیویدسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۴۹۸). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تحت نظر بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی است. این هلدینگ در رشته فعالیت‌های هتل‌داری، تفریحی و ورزشی، سیاحتی، آموزش، حمل‌ونقل، خدمات مدیریت مهندسی و بازرگانی فعالیت نموده و سهم عمده‌ای در حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی دارد. در پژوهش کیفی به دنبال موردی هستند که غنی از اطلاعات باشد و بینشی نسبت به پدیده مورد پژوهش به دست دهد. همین مسئله غنی‌بودن، نیاز به موارد بیشتر را کاهش می‌دهد. در این بخش، ترکیبی از روش‌های نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شده است. بدین ترتیب در فرایند انتخاب نمونه، ابتدا محقق با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی، افراد صاحب‌نظر را انتخاب کرده و در ادامه برای یافتن سایر افراد متخصص از روش گلوله‌برفی استفاده کرده است که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش، ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. در این تحقیق با ۱۷ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد (خبرگان) هلدینگ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان مصاحبه به عمل آمد. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه با توجه به اشباع نظری در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی هر زمان که محقق احساس کند از لحاظ اطلاعات به حد اشباع رسیده و داده‌های دیگر صرفاً نتایج قبلی داده‌های پیشین را تکرار می‌کند،

1. Davidson et al.

پژوهشگر می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد. بنابراین با توجه به اینکه در طی مصاحبه، بین نفر ۱۵ تا ۱۷ هیچکدام به مضمون جدیدی اشاره نکردند، اشباع نظری صورت گرفت و مصاحبه ادامه نیافت.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه در تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی، مضامین اصلی در ابتدای پژوهش مشخص شده و سؤالات مصاحبه نیز بر اساس آنها تدوین می‌شود، بر مبنای مدل مفهومی پژوهش پنج تم اصلی (عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار، جذب، حفظ و نگهداشت، مدیریت بالندگی و خزانه استعداد) در نظر گرفته شده است.

### تم عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد

در پژوهش حاضر با استفاده از فن تحلیل تم و با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها، واحدهای معنایی شناسایی و کدگذاری شد. سپس، کدهای مختلف در قالب مفاهیم و مقوله‌های فرعی و در نهایت مقوله اصلی تعیین شد. تم اصلی این بخش عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار است. همانطور که بیان شد برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فن تحلیل تم برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود استفاده شده است. همان‌گونه که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود، اظهار نظر خبرگان در تم عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد منجر به دو مقوله فرعی عوامل داخلی و خارجی شده است. این عوامل در واقع می‌توانند نقشی مانع یا محرک در تدوین و پیشبرد نظام مدیریت استعداد داشته باشند. علاوه بر این، مصاحبه‌های انجام شده مرتبط با این بخش نشان می‌دهد که در خصوص تعریف واژه مدیریت استعداد تعریف واحد و جامعی در میان افراد مورد مصاحبه وجود ندارد؛ چراکه برخی این واژه را تحت عنوان "درک و شناسایی توانایی‌های فردی یا گروهی افراد مجموعه و هدایت آن به نفع مزایای سازمانی و شرکتی"، "تحریک پتانسیل موجود در افراد به نفع سازمان"، "پالایش نیروها از همان ابتدای

جذب و شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان موجود"، "شناسایی افراد قبل از بدو ورود آنها به شغل"، "افراد مستعد علاقمند به یادگیری و دارای عطش یادگیری"، تعریف کرده اند. در ادامه بیان شده است که قبل از به کارگیری هر راهبرد در یک سازمان باید بستر و عوامل زمینه‌ساز آن مهیا باشد، از جمله عوامل زمینه‌ساز مطرح شده در مصاحبه‌های صورت گرفته می‌توان به درک و حمایت مدیریت ارشد، همراهی نیروی کار، فرهنگ سازمانی و احساس نیاز مدیریت اشاره کرد. به علاوه مصاحبه‌شوندگان به‌طور مداوم به شناخت مأموریت‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمانی پیش از هر کاری تأکید دارند. درخصوص اهمیت این موضوع بیان شده که از آنجاکه سازمان‌ها با سونامی یا طوفان سالمندی و ازدست‌دادن جمعیت باتجربه مواجه هستند، باید با شناسایی افراد مستعد و انتقال تجربه و بالندگی آنها و به‌طور کلی با چشم‌اندازی آینده‌گرایانه با این چالش مواجه شوند.

**جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد**

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز
عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار	عوامل داخلی	درک و حمایت مدیران ارشد	خواست مدیر ارشد
			احساس نیاز مدیران ارشد
			نگرش استراتژیک و فعالانه
		فرهنگ استعداد	مهیا بودن فرهنگ سازمانی
			مهیا بودن شرایط
			همراهی منابع انسانی
	عوامل خارجی	تعریف مدیریت استعداد	اشاعه طرز تفکر استعداد
			تفهم مدیریت استعداد
			تعریف و زبان مشترک
		سونامی سالمندی نیروی کار	پیری نیروی کار سازمان
			بازنشستگی جمعیت باتجربه
			تغییرات سریع فناوری
			کوتاه‌شدن عمر دانش افراد

## تم جذب استعداد

در خصوص تم جذب استعداد، مرور و بررسی دقیق مصاحبه‌ها منجر به شکل‌گیری ۱۳ مفهوم شد که در مرحله بعد، از این مفاهیم، ۶ مقوله فرعی به دست آمد.

جدول ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده جذب استعداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز		
شناخت کسب و کار و اهداف آن	شناخت اهداف، چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمانی	منشور همکاری سازمانی	روشن کردن هدف از به‌کارگیری و استخدام فرد تعریف یگانه‌ای از فعالیت‌ها بین خود و کارکنان		
		درک مجموعه کاری و شناخت سازمانی	کسب شناخت از اهداف و مأموریت‌های سازمانی و سپس تطابق آن با راهبرد		
	تعریف و مفهوم‌سازی اهداف و راهبردهای سازمانی	شفاف‌سازی اهداف و چشم‌اندازها		تعریف راهبردها و چشم‌اندازهای سازمانی	
				بیان واقعیت‌ها و عدم بیان شعارهای غیرواقعی	
				مفهوم‌سازی واحد از فعالیت‌ها	
				روشن کردن اهداف راهبردی سازمانی	
	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سازمان	قابلیت‌سنجی کارکنان	درک قوی از نیروی کار داخلی	شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان	
				پی‌بردن به مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان	
				پی‌بردن به استعداد و شایستگی نیروی انسانی	
				شناسایی افراد با توان و تمایل بالا	
استعدادیابی و شناسایی شایستگی‌های افراد		کشف استعدادهای افراد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب		شناسایی افراد مستعد و هدایت به‌سوی موقعیت‌های پربازده‌تر	
				استفاده بهینه از افراد مستعد و توانایی‌های آنها	
		شناسایی شایستگی‌های افراد	شناسایی افراد مستعد	تعاملات سازمانی و شناسایی افراد مستعد	کشف استعدادها و تناسب شغلی افراد مستعد
					استعدادیابی از طریق مدیران ارشد و میانی
					استعدادیابی از طریق مشاهده
					شناسایی افراد به‌طور عملی
					شناسایی افراد مستعد بر مبنای شایستگی‌ها
					توجه به استعدادها و مهارت‌های افراد
					کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح‌های بروز خلاقیت
					رویکرد عادلانه در شناسایی افراد

(ادامه) جدول ۲. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده جذب استعداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز	
تأمین نیروی انسانی مورد نیاز	مهارت‌گرایی و توجه به شایستگی‌های افراد	رویکرد مهارت‌گرایی	ارجحیت مهارت و قابلیت بر تحصیلات و شرح شغل توانمندی‌ها و مهارت افراد مهم‌ترین عامل جذب استخدام و به کارگیری افراد با مهارت‌های کلیدی	
		نظارت مستقیم کارفرما بر فرایند جذب	نظارت مستقیم و دقیق مدیر بر فرایند جذب	
		فرایند مناسب جذب نیرو	فرایند مناسب جذب نیرو	
		توجه به نگرش فرد (ترجیحات و تمایل)	توجه به نگرش فرد (ترجیحات و تمایل)	
		توجه به قابلیت‌های شخصی فرد (دانش و توانایی)	توجه به قابلیت‌های شخصی فرد (دانش و توانایی)	
تأمین نیروی انسانی مورد نیاز	مهارت‌گرایی و توجه به شایستگی‌های افراد	رویکرد شایستگی‌محوری	درک الگوهای موردانتظار نیروی مستعد رقیب کارفرمای منتخب	
		جذب نیروهای مستعد رقیب	کارفرمای جذاب و موردپسند	
	برند کارفرما و جذب افراد مستعد	ایجاد تصویر ذهنی مناسب از سازمان	اعتماد و اطمینان به برند کارفرما	اعتماد و اطمینان به برند کارفرما
			پی‌بردن افراد به ارزش و جایگاه سازمانی	پی‌بردن افراد به ارزش و جایگاه سازمانی

حاصل تحلیل محتوای کیفی بعد جذب استعداد، سه مقوله اصلی شناخت کسب‌وکار، تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های استعداد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می‌باشد. مصاحبه‌های به عمل آمده در این بخش نشان می‌دهد، بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که افراد در صنعت گردشگری به لحاظ ماهیت خدماتی آن از جایگاه خاصی برخوردارند، تأکید و تکرار مداوم واژه‌ها و عبارات مرتبط با دارایی‌های انسانی، نیروهای کارآمد و شایسته، سرمایه‌های حیاتی یک سازمان، افراد دارایی‌های سازمان، کارمندان پادشاهان سازمان، شعار حق با کارکنان، گویای این مطلب است. به علاوه بیان شده است که نقش مدیران نیروی انسانی محور در بهبود موقعیت رقابتی و ایجاد مزیت رقابتی از طریق هدایت منابع انسانی مستعد و با عملکرد بالا بسیار چشمگیر است. از آنجا که در خدمات، فرصت جبران خدمات معنایی ندارد و اگر فرصتی از دست برود، لحظه را از دست می‌دهیم، لزوم شناسایی و به کارگیری افراد مستعد و با عملکرد بالا نقش شایانی در ارائه خدمات با کیفیتی بالا دارد.

### تم حفظ و نگهداشت استعداد

مطابق با جدول (۳) نتایج حاصل از تحلیل محتوای کیفی تم حفظ و نگهداشت استعداد، کدهای اولیه به دست آمده را در ۱۶ مفهوم طبقه‌بندی نموده و سپس ۷ مقوله فرعی به دست آمده از دسته‌بندی مفاهیم منتج به دو مقوله اصلی مدیریت روابط استعداد و مدیریت عملکرد شده است.

#### جدول ۳. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده حفظ و نگهداشت استعداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز
مدیریت روابط استعداد (یادگیری و پیشرفت)	آمادگی ذهنی فرد	آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد	ارتقای سطح دانش
			طراحی دوره‌های آموزشی
			آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی
		تسهیم دانش	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه
			انتقال تجربه از طریق آموزش
			دوره‌های بازآموزی تجربه توسط نیروی باتجربه
			نظام ارتباطات و تعامل
			قابلیت ماندگاری و انتقال دانش صریح و ضمنی کارکنان
			تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح سازمانی
	آمادگی عینی فرد	طراحی دوره‌های شایستگی و استعدادپروری	طراحی دوره‌های شایستگی و مهارت‌پروری
			کسب ایده‌های کاربردی افراد
		خلاقیت و باروری استعداد	عدم سرکوب ایده‌ها و نظرات افراد
	اجرای کردن ایده‌های ناب		
			تشکیل کمیته خلاقیت
			کسب ایده‌های ذهنی افراد

جدول ۳. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده ... (۱۵امه)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز	
مدیریت عملکرد (تعهد و مشارکت)	ماهیت شغل	قابلیت شغلی	شغل چالشی و جذاب	
			غنی‌سازی شغلی	
			کارراهه شغلی تعریف شده	
			فرصت رشد و بالندگی شغلی	
		جایگاه شغلی	وجهه شغلی	
			آینده شغلی	
			قابلیت ارتقای شغلی	
			امنیت شغل	
	حمیت و چسبندگی سازمانی	احساس تعلق و تعهد سازمانی	بالندگی درون سازمانی	
			احساس خوشایندی سازمانی	
			احساس تأثیرگذاری	
			احساس سهیم‌بودن	
			احساس مفیدبودن	
		توجه به مقدسات و ارزش‌های اخلاقی	احساس آرامش خاطر	
			اعتماد سازمانی	
			محدودیت‌های اخلاقی	
		حساسیت سازمانی	حساسیت فرد نسبت به سازمان	حمایت فرد از سازمان
				درک قدر و منزلت افراد
			پاسدداشت نیروی انسانی	احترام و شخصیت‌دهی به نیروی انسانی
				درک ارزش نیروی انسانی
				درک ارزش کاری فرد



(ادامه) جدول ۳. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده ...

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز
مدیریت عملکرد (تعهد و مشارکت)	حمیت و چسبندگی سازمانی	سبک مدیریت و رهبری	اعتماد و اطمینان به مدیر
			القای دیدگاه پیشرفت سازمانی
			تعامل مدیر با کارکنان
			توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد
			مدیر منابع انسانی محور
	همسوسازی منافع فردی و سازمانی	خط مشی‌های تعادل زندگی کاری	توجه به نیازها و دغدغه‌های کارکنان
			توجه به سلامتی کارکنان و خانواده
			توجه به فرزندان کارکنان
			آسوده‌خاطر بودن خانواده
			پیوند خانواده و سازمان
			تأمین نیازهای مادی و معنوی
			صحبت و تبادل نظر راجع به آینده سازمان
			از بین بردن شکاف منافع فردی و سازمانی
			تقویت اعتماد و باور سازمانی
			گره خوردن منافع فردی و سازمانی
	اهمیت به کار افراد و همسویی آن با منافع سازمانی		
	جایگاه دادن به افراد مستعد	به رسمیت شناختن و ارتقای افراد مستعد	کسب و اجرای ایده‌های کاربردی افراد مستعد
			تقویت انگیزه و تمایل کاری فرد
			مشارکت فرد در تصمیمات سازمانی
			مسئولیت دادن به افراد مستعد
			حق اظهار نظر
			تعریف جایگاهی دیگر و مسئولیت بیشتر
		تقویت احساس ارزشمندی کارکنان مستعد	درک ارزش کاری کارکنان مستعد
			تقویت احساس تأثیرگذاری کارکنان مستعد
			دیدن خدمات افراد و کار آنها و ارزشمندی آن
			دیدن شدن در اثر همکاری و نه اهمال و عدم همکاری
			احساس مفید بودن فرد
بازخورد عملکرد فرد			

بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، بیان شده است که برای یک سازمان هیچ چیز بدتر از احساس عدم تأثیرگذاری یک کارمند در سازمان نیست؛ چراکه دیگر سازمان برایش مهم نیست و فرد دچار روزمرگی می‌شود. با به کارگیری راهبرد مدیریت استعداد، نوعی تعامل و ارتباطات بر سازمان حاکم می‌شود که در نتیجه آن تجربه‌ای به‌طور نامحسوس انتقال می‌یابد. این انتقال تجربه می‌تواند مزیت رقابتی قابل توجهی برای سازمان به ارمغان آورد. وقتی به منابع انسانی یک سازمان نگاه مثبتی داشته باشیم، به تبع آن کیفیت خدمات بالا می‌رود. ولی باید به این نکته توجه داشت که مدیریت استعداد و شناسایی افراد در سازمان نباید خیلی بزرگ جلوه داده شود؛ چراکه ورای تمایز مثبت آن می‌تواند اثرات زیانباری به همراه داشته باشد. بنابراین برای مقابله با اثرات منفی مدیریت استعداد، استعدادهای را نباید مرزبندی کرد.

### تم مدیریت بالندگی استعداد

مشابه با تحلیل محتوای انجام شده در تم‌های قبلی، در این بخش نیز شش مفهوم شناسایی شده از کدهای اولیه در ۴ مقوله فرعی و ۲ مقوله اصلی مدیریت مسیر شغلی و مدیریت جانشین پروری طبقه‌بندی شده‌اند.

در این بخش مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که شناسایی و به رسمیت شناختن افراد مستعد در درون سازمان و حمایت از ارتقا و پیشرفت درون سازمانی عامل مهمی در ماندگاری و بالندگی افراد مستعد است؛ چراکه از خط‌مشی برون سازمانی به عنوان نوعی بیماری سازمانی یاد شده است که نوعی احساس بی‌اعتمادی را در سازمان القا می‌کند و اثرات مخرب آن بسیار زیاد است. کما اینکه فردی که از بیرون می‌آید، هزینه‌های ناخواسته‌ای را به سازمان تحمیل می‌کند که کمتر از تخصص پایین نیروهای درون سازمانی نمی‌باشد.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده مدیریت بالندگی استعداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز
مدیریت مسیر شغلی	ترسیم آینده شغلی قانع کننده	دخالت دادن ترجیحات شغلی فرد	اهمیت ترجیحات افراد در ارتقای آنها
			دخالت دادن آرمان‌های شغلی فرد
		ایجاد بستر بالندگی	اعتقاد به رشد پلکانی
			جهت دادن مدیر به بالندگی افراد
			توجه به خودبالندگی افراد
			توجه به شایستگی‌های فنی و کارکردی افراد
			توجه به صلاحیت‌های مدیریتی
			توجه به روحیه استقلال و آزادی طلبی
توجه به خلاقیت فرد			
مدیریت مسیر شغلی	حمایت ویژه از افراد مستعد	حمایت ویژه سازمانی	فرصت اظهار نظر دادن به افراد
			تحریک توان موجود در فرد
			پیاپی سازی ایده‌های ذهنی فرد
			مشارکت ویژه فرد در اتخاذ تصمیمات سازمانی
	حمایت ویژه شغلی	حمایت ویژه شغلی	اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال
			ایجاد زمینه بروز خلاقیت و نوآوری
			حمایت ویژه از تلاش کاری فرد
			طراحی مسیرهای شغلی ویژه
			توجه به سطح بالای امنیت شغلی
			آموزش‌های شغلی ویژه
مدیریت جانشین پروری	ارتقای درونی	اعتقاد به مدیریت مسیر شغلی	اطمینان از آینده روشن سازمانی
			اتخاذ خط‌مشی ارتقای درون سازمانی
			شایسته‌سالاری
			حمایت از تأمین نیرو
	ارتقای بیرونی	بیماری سازمانی	چشم‌انداز مثبت سازمانی
			اعتقاد به رشد پلکانی افراد
			احساس بی‌اعتمادی
			هزینه زیاد
			چشم‌انداز منفی

## تم خزانه استعداد

در نهایت بعد خزانه استعداد با هفت مفهوم، منجر به ۴ مقوله فرعی؛ تأمین پست‌های کلیدی، صدور استعدادها و تقویت جایگاه سازمانی، شناسایی موقعیت‌های مهم و راهبردی و رویکردهای راهبردی متفاوت برای بالندگی شده است. این ۴ مقوله فرعی در دو مقوله اصلی چشم‌انداز و راهبردها طبقه‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده خزانه استعداد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	رمز
چشم‌انداز	تأمین پست‌های کلیدی	حمایت از ارتقای درونی	آینده‌گرایی مدیر
		تأمین نیروی موردنیاز	گنجینه‌ای از افراد باتجربه
		توسعه و بالندگی سازمانی	پرورش مدیران آینده زنجیره سازمان
	صدور استعدادها و تقویت جایگاه سازمانی	توسعه و بالندگی سازمانی	پویایی سازمان
		صدور استعداد به زنجیره سازمانی	تقویت جایگاه سازمان
		تأمین نیروی موردنیاز	پرورش مدیران آینده
		تأمین نیروهای موردنیاز زنجیره سازمانی	تأمین نیروهای موردنیاز زنجیره سازمانی
	راهبردی	شناسایی موقعیت‌های مهم و راهبردی	شناسایی پست‌های کلیدی در همه سطوح سازمانی
برنامه تجزیه و تحلیل نیروی کار			تجزیه و تحلیل شغل
تجزیه و تحلیل شایستگی‌های موردنیاز			تجزیه و تحلیل شایستگی‌های موردنیاز
رویکردهای راهبردی متفاوت برای بالندگی		رویکردهای متفاوت تخصیص منابع بالندگی	منابع متفاوت بالندگی

در پایان این بخش قابل ذکر است که مصاحبه‌شوندگان در طی مصاحبه‌ها همواره بر نقش مدیران منابع انسانی محور تأکید قابل توجهی داشته‌اند، به طوری که بیان شده اگر مدیری نیروی انسانی محور باشد و منابع انسانی را دارایی بداند، باید مدیریت استعداد، بخشی از راهبرد او باشد.

همچنین بیان شده است که استعدادیابی و کشف نیروهای مستعد، پویایی سازمانی را تقویت می‌کند؛ زیرا وقتی استعدادها کشف می‌شوند، در عمل عملکردهایی از خود بروز می‌دهند که در پویایی و موفقیت سازمانی مؤثر واقع می‌شود و با رشد و بالندگی سازمانی ارتباط مستقیمی دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش دستیابی به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مدیریت استعداد در حوزه گردشگری بود. نتایج تحقیق باتوجه به مبانی نظری پژوهش و مقایسه آن با مصاحبه‌های انجام شده، چارچوبی برای مدیریت استعداد ارائه می‌دهد که شامل ابعادی از قبیل: عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار، جذب، ماندگاری، مدیریت بالندگی و خزانه استعداد است. به علاوه شاخص‌های هر یک از این ابعاد باتوجه به مقایسه مصاحبه‌ها و مطالعات کیفی انجام شده می‌تواند مدنظر قرار گیرد. مؤلفه‌های اصلی تدوین چارچوب مدیریت استعداد بر مبنای این پژوهش عبارتند از: تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، مدیریت روابط استعداد با تأکید بر یادگیری و پیشرفت افراد، مدیریت عملکرد باتوجه به جلب تعهد و مشارکت افراد، مدیریت مسیر شغلی در جهت ترسیم آینده شغلی افراد، مدیریت جانشین‌پروری، چشم‌انداز و راهبردهای خزانه استعداد. در این پژوهش محقق با مقایسه تطبیقی شاخص‌های مطرح شده در ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده پی برد که اغلب شاخص‌های شناسایی شده به طرق مختلف در ادبیات مطرح شده است، لیکن با بررسی دقیق‌تر تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده شاخص‌های جدیدی نیز بیان شده است که می‌تواند در جهت تکمیل الگوی مطرح شده مؤثر واقع شود. شاخص‌هایی از قبیل: مهارت‌گرایی و توجه به شایستگی‌ها در جذب افراد، درک الگوهای موردانتظار افراد جهت جذب نیروی مستعد رقیب، نظارت مستقیم مدیر بر فرایند جذب افراد، تقویت آمادگی ذهنی فرد برای موقعیت بعدی، برنامه‌های نیازسنجی و طراحی دوره‌های شایستگی، خلاقیت و باروری استعداد در جهت مسیر ترقی قابل مشاهده، بهره‌گیری از ایده‌های کاربردی افراد در راستای اهداف سازمانی (خود بالندگی)، حمایت سازمانی از آمادگی عینی افراد

(مسیر ترقی قابل پیشرفت)، فرصت‌هایی برای یادگیری و پیشرفت در مسیرهای شغلی، تقویت همراهی سازمانی فرد، توجه به مقدمات و ارزش‌های اخلاقی کارکنان، درک ارزش نیروی انسانی و قدردانی از دستاوردهای نیروی مستعد، جایگاه‌دادن به افراد مستعد، به رسمیت شناختن استعدادها، توجه به آنها و ارتقای آنها، حمایت ویژه از افراد مستعد (حمایت ویژه شغلی و سازمانی)، صدور استعدادها و تقویت جایگاه سازمانی، حمایت از ارتقای درونی و تأمین پست‌های کلیدی از جمله شاخص‌های است که در خلال این پژوهش شناسایی شده است. جدول (۶)، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده را بر مبنای مطالعات کیفی ارائه می‌دهد.

در نهایت با توجه به شاخص‌های مطرح شده در هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها، به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که گام اولیه و اساسی مدیریت استعداد در سازمان، تعریف نظام مند پست‌های کلیدی سازمان است، پست‌ها و مشاغلی که به طور مشخص در کسب مزیت رقابتی یک سازمان مشارکت دارند. مرحله بعدی، نیازسنجی راهبردی استعدادها در سازمان است. این نیازسنجی به معنای تعیین شکاف (تعیین کمبود استعدادهای مورد نیاز در حال و آینده برای پست‌های کلیدی سازمان) است. بخش منابع انسانی می‌تواند از طریق کار گروه‌های ارزیابی، مصاحبه با مدیران ارشد، شواهد و مستندات عملکردی و پیمایش سازمانی اطلاعات مورد نیاز در این زمینه را به دست آورد. این اطلاعات در حقیقت مبنایی را برای ایجاد منبع استعدادی سازمان فراهم می‌آورد. منظور از خزانه استعداد تعداد مشخصی از کنشگران با توان و سطح عملکرد بالاست که سازمان می‌تواند به آنها در جهت پر کردن پست‌های محوری و اساسی تکیه کند. برای ماندگاری نیروهای مستعد، سازمان می‌تواند تدابیری جهت یادگیری و پیشرفت، تعهد و مشارکت در نظر گرفته و در این راستا مدیریت بالندگی افراد به عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند ماندگاری افراد با توجه به مدیریت مسیر شغلی و در نتیجه ترسیم آینده شغلی قانع‌کننده مدنظر قرار گیرد. بدین ترتیب سازمان می‌تواند با معماری متمایز مدیریت منابع انسانی به این مهم دست یابد.

از این چارچوب، چندین حوزه پیشنهادی برای تحقیق در حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود: اول؛ پیشنهاد می‌شود که پژوهش آتی به حمایت تجربی و اعتبارسنجی از این چارچوب

بپردازد. مطالعات آینده می‌تواند تلاشی برای تعیین نحوه تأثیرگذاری فرایند مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی و فردی باشد.

**جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تدوین چارچوب مدیریت استعداد بر مبنای مطالعات کیفی**

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مدیریت استعداد		
منبع	کد	مقوله
<b>عوامل داخلی</b>		
Hughes and Rog, 2008, Scott&Revis,2008, Kim et al, 2014, Sonnenberg, 2014, Vaiman et al, 2012, Ariss et al, 2014.	تعریف مدیریت استعداد	عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار
Hughes and Rog, 2008, stahl et al, 2012, Vaiman et al, 2012.	طرز تفکر/ فرهنگ استعداد	
Heinen& O Neill, 2004, Hughes and Rog, 2008, Scott&Revis,2008, stahl et al, 2012,Vaiman et al, 2012, Kim et al, 2014.	همسویی با اهداف راهبردی سازمان	
Heinen& O Neill, 2004, Lewis and Heckman, 2006, Scott&Revis,2008, Hughes and Rog, 2008, Nilsson and Ellström, 2012, Stahl et al., 2012, Kim et al, 2014.	حمایت و تعهد مدیران ارشد	
Scott and Revis,2008, Stahl, 2012,Gelens et al, 2014.	همسویی با اقدامات منابع انسانی	
<b>عوامل خارجی</b>		
Hughes and Rog, 2008, Glenn, 2012, Vaiman et al, 2012, Cooke et al, 2014.	اقتصاد و روند جمعیت‌شناختی	بعد استعداد
Hughes and Rog, 2008.	ادغام و یکپارچگی سازمانی	
Hughes and Rog, 2008, Glenn, 2012, Cooke et al, 2014.	برنامه‌های توسعه جهانی	
<b>تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی‌های سازمان به استعداد</b>		
Bergeron, 2004.	شناخت کسب‌وکار و اهداف راهبردی آن	بعد استعداد
Heinen & O Neill, 2004, Bergeron, 2004, Lewis & Hekman, 2006.	شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی موردنیاز سازمان	
Lewis & Hekman, 2006.	کسب درک قوی از نیروی کار داخلی	
Bergeron, 2004, Sharma & Bhatnagar, 2009.	تعریف چارچوب شایستگی مرتبط برای رشد سازمانی	
Sharma & Bhatnagar, 2009.	ارزیابی عمیق استعداد بر مبنای چارچوب شایستگی	

(ادامه) جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تدوین چارچوب مدیریت استعداد...

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مدیریت استعداد			
مقوله	کد	منبع	
جدول استعداد	شناسایی پست‌های کلیدی در راهبرد فعلی سازمان و طبقه‌بندی آنها	Bergeron, 2004, Boudreau & Ramsted, 2005, Rothwell, 2008, Sharma & Bhatnagar, 2009, Collings & Mellahi, 2009, Björkman et al, 2013, Sahay, 2014.	
	شناسایی افراد با توان بالقوه بالا و افراد با عملکرد پایین	Heinen & O Neill, 2004, Boudreau & Ramsted, 2005, Collings & Mellahi, 2009, Nilsson & Ellström, 2012.	
	تجزیه و تحلیل عاملان با عملکرد بالا به عنوان مشخصه‌های استعداد	Sahay, 2014.	
	تمرکز بر جذب و تناسب مستعدترین افراد در همه سطوح کلیدی سازمانی	Sahay, 2014, Becker et al, 2009.	
	<b>تأمین نیروی انسانی مورد نیاز</b>		
حفظ و نگهداشت استعداد	شایستگی قابلیت استخدام (استعداد و شایستگی+شرایط رسمی)	Nilsson & Ellström, 2012.	
	داخل و خارج سازمان	Armstrong, 2006, Hills, 2009.	
	ترفند کلیدی جذب: بالندگی افراد، نام و نشان تجاری کارفرما	Hughes & Rog, 2008, Craig et al, 2010, Kim et al, 2014, Mensah, 2015.	
	<b>مدیریت روابط استعداد (یادگیری و پیشرفت)</b>		
	شایستگی مدیریت اطلاعات	Nilsson & Ellström, 2012.	
حفظ و نگهداشت استعداد	حمایت از طرح‌های یادگیری	Phillips & Roper, 2009, Nilsson & Ellström, 2012.	
	فرصت‌های یادگیری عملی و فعال (محیط‌های دانش‌محور)	Hughes & Rog, 2008, Kim et al. 2014.	
	قابلیت یادگیری و انتقال دانش ضمنی کارکنان مستعد	Kim et al. 2014.	
	تسهیم دانش	Heinen & O Neill, 2004, Kim et al, 2014.	
	پاداش و ترویج افراد بر مبنای تسهیم دانش کسب‌شده	Heinen & O Neill, 2004	
	<b>مدیریت عملکرد (تعهد و مشارکت)</b>		
	فرهنگ و محیط کاری	Bergeron, 2004, Hughes & Rog, 2008, Kim et al. 2014.	
ماهیت کار (چالش کار جذاب)	Hughes & Rog, 2008, Glenn, 2012, Kim et al. 2014.		



(ادامه) جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تدوین چارچوب مدیریت استعداد...

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مدیریت استعداد			
مقاله	کد	منبع	
حفظ و نگهداشت استعداد	مسیرهای شغلی منعطف و شفاف	Kim et al. 2014.	
	تبادل نیازهای سازمان همراه با نیازهای افراد	Heinen & O Neill, 2004, Gelens et al, 2014.	
	خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری	Phillips & Roper, 2009, Deery & Jago, 2015.	
	آگاهی کارکنان از ارزشمندی کارکنان مستعد	Zheng, 2009.	
<b>مدیریت مسیر شغلی</b>			
مدیریت بالندگی استعداد	تعریف اهداف عملکردی	Heinen & O Neill, 2004, Nilsson & Ellstrom, 2012, Garavan et al., 2012.	
	ارزیابی عملکرد فعلی: نقطه شروع فعالیت بالندگی	Heinen & O Neill, 2004	
	شناسایی شایستگی‌های آتی و مسیرهای شغلی آینده	Heinen & O Neill, 2004, Garavan et al., 2012, Kim et al, 2014.	
	ارزیابی دقیق و قوی از شایستگی‌های افراد (فنی و عمومی)	Heinen & O Neill, 2004, Garavan et al, 2012.	
	اطلاعات در مورد ترجیحات کارکنان	Heinen & O Neill, 2004.	
	ایجاد مسیرهای شغلی قانع‌کننده	Kim et al, 2014.	
	الزامات بقا و انجام آن به‌طور به‌رهور در محیط کسب و کار آتی	Heinen & O Neill, 2004.	
	ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌ها بر مبنای فعالیت‌های بالندگی	Scott and Revis, 2008, Garavan et al, 2012.	
	شناسایی فرصت‌های بالندگی (مأموریت‌ها/وظایف و تجارب شغلی)	Phillips & Roper, 2009.	
	<b>مدیریت جانشین‌پروری</b>		
	رتبه‌بندی توان بالقوه - قابلیت ارتقا	Phillips & Roper, 2009, Sonnenberg, 2014.	
	تقسیم‌بندی کارکنان سازمان	Heinen & O Neill, 2004, Sonnenberg, 2014.	
	به‌روزرسانی ارزیابی‌ها به‌طور مستمر (اصلاح یا تعدیل بر مبنای نتایج واقعی)	Heinen & O Neill, 2004.	
	شرایط رشد و تعالی استعدادها با استفاده از رویکرد ارتقای درونی	Heinen & O Neill, 2004, Hills, 2009, Green, 2008, Glenn, 2012,	

(ادامه) جدول ۶. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تدوین چارچوب مدیریت استعداد...

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های چارچوب مدیریت استعداد		
مقاله	کد	منبع
برای استعداد	چشم انداز	
	عرضه کافی استعداد هنگام رخداد رویدادهای غیرمنتظره	Heinen & O'Neill, 2004, Garavan et al, 2012.
	جلوگیری از ضرر و زیان سازمان ناشی از سرمایه‌گذاری بر جانشینی خاص	Heinen & O'Neill, 2004.
	حداقل کردن خطرهای عدم آمادگی سازمان برای پرکردن پست‌های کلیدی خالی	Heinen & O'Neill, 2004.
	ارائه فرصت‌هایی برای برانگیختن استعداد‌های با توان بالقوه بالا	Hiltrop, 1999, Heinen & O'Neill, 2004.
	راهِبردها	
	برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل مناسب از نیروی کار	Boudreau and Ramstad, 2004, Lewis & Hekman, 2006.
	شناسایی مخزن‌های استعداد و بخش‌بندی آنها	Heinen & O'Neill, 2004, Lewis & Hekman, 2006.
	شناسایی گزینه‌های مسیر شغلی متعدد	Lewis & Hekman, 2006.
	رویکردهای راهبردی متفاوت برای مخزن‌های استعداد محوری و غیرمحوری	Lewis & Hekman, 2006.
	راهبرد ارتقای از درون یا بیرون مخزن استعداد	Lewis & Heckman, 2006, Collings & Mellahi, 2009.
	اضافه کردن مستمر به مخزن استعداد در مراحل شغلی متفاوت	Collings & Mellahi, 2009.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰)، تحلیل محتوای کیفی، پژوهش، سال سوم، شماره دوم، صص: ۴۴-۱۵.
- تیریزی، منصوره (۱۳۹۳)، تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۴، ص: ۱۰۵-۱۳۸.
- ساعتچی، محمود و امیدی، سعیده (۱۳۹۰)، مدل ایجاد ثروت انسانی- سازمان محور (مورد مطالعه: صنعت گردشگری). دانشگاه علامه طباطبائی، صص: ۱۰۱-۱۳۷.
- نادری، نادر؛ یاراحمدی، محسن و الماسی فرد، محمدرسول (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد؛ مفاهیم، رویکردها و مدل مفهومی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، شماره ۲۹.
- Armstrong, M.(2006), *A Handbook of Human Resource Management Practices*, 10th Ed, p.cm, pp.389-409.
- Baum, T. (2007), Human resources in tourism: Still waiting for change, *Tourism Management*, 28, pp.1383° 1399.
- Barlow, L.(2006), Talent development: the new imperative?, *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20 No. 3, pp. 6-9.
- Bergeron, C.( 2004), *Build a talent strategy to achieve your desired business results*, Handbook of Business Strategy, Vol. 5, Iss 1, pp. 133 ° 140.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R.W.(2009), *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Höglund, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J.( 2013), Talent or not? Employee reactions to talent identification, *Human Resource Management*, 52: 2, pp. 195° 214.
- Blass, E.(2009), *Talent management: cases and commentary*, Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M.( 2005), Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 2, pp. 129-136.
- Cappelli, P.(2008), *Talent Management in the 21st Century*, Harvard business review, pp. 1-9.
- Chuai, X., Preece, D. and Iles, P.(2008), Is talent management just old wine in new bottles ?, *Management Research Review*, Vol. 31 No. 12, pp. 901-911.
- Collings, D. G., Mellahi, K.( 2009), Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19, pp. 304° 313.
- Davidson, M., C., G., McPhail, R., Barry, S.( 2011), Hospitality HRM: past, present and the future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 498-516.
- Deery, M., Jago, L.(2015), Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27, No.3, pp.453-472.
- Dries, N.(2013), The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23, 272° 285.

- Garavan, T. N., Carbery, R., Rock, A.( 2012), Mapping talent development: definition, scope and architecture, **European Journal of Training and Development**, Vol. 36, No. 1, pp. 5-24.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., Pepermans, R.( 2014), Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification, **Human Resource Management Journal**, Vol 24, no 2, pp. 159° 175.
- Glenn, T. (2012), The state of talent management in Canada public sector, **Administration Publique Du Canada**, Volume 55, Issue 1, pages 25° 51.
- Green, N.D.A.(2008), Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers perspectives in the hospitality and tourism sector, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp. 807-819.
- Heinen, J. S., O Neill, C.(2004), **Managing Talent to Maximize Performance**, Wiley Periodicals, Inc, Published online in Wiley InterScience, pp.67-82.
- Hills, A.(2009), Succession planning ° or smart talent management?, Emerald Group Publishing Limited, Q, ISSN 0019-7858 j **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41, NO. 1, pp. 3-8.
- Hughes, J. C., Rog, E.(2008), Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp. 743-757.
- Iles, P., Preece, D., Chuai, X.(2010), Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda, **Human Resource Development International**, 13, pp. 125° 145.
- Kabwe, C. B.(2011), **The Conceptualisation and Operationalisation of Talent Management: The Case Of European Internationally Operating Businesses**, Ph.D. Dissertation, Lancashire Business School University of Central Lancashire, pp. 288.
- Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., Penaloza, P.(2014), **A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study**, International Society for Performance Improvement.
- Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006), Talent management: A critical review, **Human Resource Management Review**, 16, pp.139-154.
- Maxwell, G. A., MacLean, S. (2008), Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp. 820-830.
- Meyers, M. C., Woerkom, M. v., Dries, N.(2013), Talent ° Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, **Human Resource Management Review**, Vol. 23, No. 4, pp. 305-321.
- 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**, Vol. 64, No. 4, pp. 544-566.
- Nilsson, S., Ellstrom, P. E. (2012), Employability and talent management: challenges for HRD Practices, **European Journal of Training and Development**, Vol. 36, No. 1, pp. 26-45.
- Phillips, D. R., Roper, K. O. (2009), A framework for talent management in real estate, **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.
- Rothwell, W. J.(2008), **Introducing Talent Management**, Dale Carnegie & Associates, Inc. 290 Motor Parkway Hauppauge, NY 11788, pp. 1-12.
- Sahay,P. (2014), Design thinking in talent acquisition: a practitioner perspective, **Strategic HR Review**, Vol. 13 NO. 4/5, pp. 170-180.
- Sharma, R., Bhatnagar, J. (2009), Talent management ° competency development: key to global leadership, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41, NO. 3, pp. 118-132.

- Sonnenberg, M., Zijderveld, V. v., Brinks, M. (2014), The role of talent-perception incongruence in effective talent management, **Journal of World Business**, 49, PP. 272° 280.
- Scott, B., Revis, S. H.(2008), Talent management in hospitality: graduate career success and strategies, Emerald Group, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp. 781-791.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. and Wright, P. (2012), Six principles of effective global talent management, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 53, No. 2, pp.24° 32.
- Stewart, J.(2008), **Developing skills through talent management**, SSDA Catalyst, Vol. 1 No. 6, pp. 1-14.
- Tsay, C. and Banaji, M.R.(2011), Naturals and strivers: preferences and beliefs about sources of achievement, **Journal of Experimental Social Psychology**, Vol. 47 No. 2, pp. 460-465.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012), Talent management decision making, **Management Decision**, Vol. 50, No. 5, pp. 925-941.
- Zheng, C. (2009), Keeping talents for advancing service firms in Asia, **Journal of Service Management**, Vol. 20, No. 5, pp. 482-502.

