

مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی

سید رضا سید جوادین*

دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۸

محمدامین پهلوان شریف**

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۳۰

چکیده

عصر جدیدی که در آن قرار داریم، با ویژگی‌هایی چون نوآوری، توسعه دانش، جهانی‌سازی و افزایش رقابت معرفی می‌شود؛ به همین دلیل، سازمان‌ها از تمام توان خود برای پیروزی در رقابت فزاینده موجود استفاده می‌کنند که سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین آن‌هاست. برخی گروه‌های مشاوره صاحب‌نام در سال‌های اخیر نظر سازمان‌ها و محققان را به مدیریت استعداد به عنوان یکی از پراهمیت‌ترین موضوعات و چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی جلب کرده‌اند. بر این اساس، توجه فزاینده‌ای در میان پژوهشگران و مدیران سازمانی در خصوص این موضوع به وجود آمده است. علی‌رغم این موضوع، بسیاری از نویسندگان به عدم شفافیت و ابهام در تعاریف، قلمرو و اهداف این حوزه به عنوان یکی از نقاط ضعف آن اشاره دارند. پژوهشگران به منظور برطرف کردن این ابهام، تحلیل‌های مختلفی انجام داده‌اند لکن بررسی‌های اخیر، آن‌ها را ناکافی ارزیابی می‌کنند. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی مشابه، به دنبال معرفی مبانی نظری مستحکمی برای بنا گذاشتن تعاریف مختلف در خصوص مدیریت استعداد است؛ از این رو، از طریق اجرای پژوهشی کیفی در خصوص تحلیل تحقیقات سابق و با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون و روش نمونه‌گیری نظری، به دسته‌بندی هشتگانه جدیدی از نگاه به استعداد دست یافته است. در نهایت، هشت دسته تعریف برای مدیریت استعداد ارائه شده که بر دسته‌بندی‌های پیشنهادی مذکور ابتناء شده است.

واژگان کلیدی

استعداد، مدیریت استعداد، پژوهش کیفی، تحلیل مضمون

* استادتمام دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛ رئیس گروه منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، نویسنده مسئول

a.sharif@ut.ac.ir

مقدمه

بازار نیروی کار، در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی‌سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی وارد شده است. در این عصر، مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها افراد هستند؛ در یک بازار کاری که هر روز بیشتر جهانی می‌شود، هر سازمانی برای گسترش رقابت‌پذیری و سودآوری به کارکنان خود متکی است. به همین خاطر، کارکنان مهم‌ترین دارایی‌های اساسی شرکت و راه دستیابی به موفقیت هستند (Baartvedt, 2013, pp.6-7). در این شرایط، سازمان‌هایی که در «جنگ برای استعداد»ها پیروز می‌شوند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند؛ به این صورت که سازمانی‌هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند برنده خواهند شد. این نگاه، مبتنی بر نگاه منبع‌محور^۱ بارنی^۲ به کارکنان سازمان است که بیان می‌کند «اگر سازمان منابعی با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل تعویض کسب کند می‌تواند بر رقبای فائق آید».

بسیاری از پژوهش‌ها پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها باید مدیریت منابع انسانی متفاوتی برای گروه‌های مختلف کارکنان داشته باشد. این نگاه مستلزم رفتار متفاوت با استعدادهاست. کسانی که «عملکرد خوبی دارند، منحصربه‌فرد و با ارزش‌اند و در نهایت، مشاغل را انجام می‌دهند که برای سازمان تأثیر ویژه‌ای داشته باشد (Meyers and van Woerkom 2014, p.194). به همین دلیل، نشانه‌هایی وجود دارد که گویای رشد روزافزون این حوزه است؛ لکن برخلاف عمومیت یافتن روزافزون مدیریت استعداد و پس از گذشت دو دهه بحث در خصوص آن، مفهوم مدیریت استعداد هنوز نامشخص است. این موضوع را پژوهش‌ها و افراد مختلفی اشاره کرده‌اند؛ برای مثال، کالینگز و ملاهی^۳ با تأیید سخنان لوپس و هکمن^۴ بیان می‌کنند که نوعی فقدان شفافیت در خصوص تعریف، قلمرو و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد (Collings and Mellahi, 2009, pp.304° 5). این ابهام‌ها به دلایل مختلفی می‌تواند اتفاق افتاده باشد. لکن از خلال پژوهش‌های گوناگون این احتمال تقویت می‌شود که دلیل عدم شفافیت، نشئت‌گرفته از آن است که نظریه‌های ضمنی بسیاری،

در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان‌های مختلف، آن را به گونه‌ای که می‌خواهند، معنا می‌کنند (Lewis and Heckman 2006, p.139, Gallardo, 2013, p.65). البته دلایل دیگری نیز در این موضوع دخیل است که برای نمونه می‌توان به تفاوت به‌کارگیری فرایند مدیریت استعداد تحت تأثیر تفاوت‌ها در اهداف، نتایج مدنظر و زمینه‌های فکری متفاوت مدیران سازمانی علی‌الخصوص مدیران منابع انسانی اشاره کرد.

پژوهش‌های کیفی بیشتر با سؤال شروع می‌شوند تا با یک چارچوب تئوریک و فرضیاتی که نیاز به آزمون کردن داشته باشند؛ سؤال اصلی در این پژوهش که از پژوهش‌های کیفی به شمار می‌رود آن است که «تعاریف موجود در خصوص مدیریت استعداد بر مبنای چه تعریفی از استعداد بنا شده است؟». از رهگذر پاسخ به این سؤال، سؤالات فرعی دیگری به وجود می‌آیند که عبارت‌اند از: «چه رویکردهای مبنایی در خصوص نگاه به استعداد وجود دارد؟» و «تعاریف موجود در خصوص مدیریت استعداد در چه دسته‌های موضوعی قرار دارند؟». به‌منظور پاسخ دادن به سؤالات فوق، نوعی پژوهش کیفی انجام خواهد پذیرفت که با مروری بر تحقیقات انجام‌شده و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و روش تحلیل مضمون، به دنبال شفاف کردن رویکردهای نظری به استعداد در میان پژوهشگران و مدیران سازمانی خواهد بود. این رویکردها، تأثیرات مستقیمی بر تلقی مدیران و محققان از مدیریت استعداد خواهد داشته و در نتیجه مبنای مناسبی برای شناخت تفاوت در تعاریف و نگاه‌های مختلف در خصوص مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد.

پیشینه پژوهش

سرآغاز معرفی مدیریت استعداد^۵ با عنوان «جنگ برای استعداد^۶» بود که به‌عنوان اولین تحقیق منسجم جهانی، مشکل آینده در خصوص مدیریت استعداد و کمبود توسعه رهبر در سازمان‌ها را پررنگ می‌کرد (Baartvedt, 2013, pp.7-8). پس از آن، صاحب‌نظران متعددی بر اهمیت این بحث تأکید کردند، به گونه‌ای که از خلال مطالعات سیاستی و منابع مختلف و متعدد فعالان منابع انسانی در سراسر جهان، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از پراهمیت‌ترین

چالش‌های سرمایه انسانی قرن ۲۱ معرفی شده است (Dries, 2013b, p.272, Collings and Mellahi, 2009, p.305). از زمانی که پیش‌بینی مذکور توسط گروه مشاوران مک‌کنزی ارائه شد، رشد چشمگیری در استفاده از این مفهوم اتفاق افتاد. همچنین، بر مبنای اطلاعات کتاب‌شناختی در خصوص واژه مدیریت استعداد که اخیراً از بانک داده‌های داده^۷ جمع‌آوری شده است، مقالات منتشرشده با موضوع مدیریت استعداد در سال‌های اخیر رشد فراوان و فزاینده‌ای یافته‌اند؛ به خصوص اگر مقالات اجلاس‌ها و همایش‌ها را نیز در نظر بگیریم، می‌بینیم که مدام تحقیقاتی حول مفهوم مدیریت استعداد در حال افزایش و گسترش هستند. به همین دلیل، به نظر می‌رسد مدیریت استعداد در سال‌های اخیر، از یک موضوع حاشیه‌ای در ادبیات، به موضوعی در حال رشد تبدیل شده است (Dries, 2013b, p.273).

علی‌رغم بیش از دو دهه بحث در خصوص «جنگ برای استعداد»ها به‌عنوان یک موضوع مهم، این حوزه، توسعه تئوریک بسیار کمی یافته (Dries, 2013b, p.272) و ضعف جدی در خصوص شفاف کردن تعریف، قلمرو، و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد (Lewis & Heckman 2006, p.139). با وجود ارائه بیش از ۷۰۰۰ مقاله در این حوزه که اغلب در ادبیات مدیریت منابع انسانی کاربردی ارائه شده‌اند، این مفهوم هنوز در ادبیات دانشگاهی خیلی جدی گرفته نشده است (Dries, 2013, p.267). بسیاری از انتشارات در حوزه مدیریت استعداد، تعریف رسمی از مفهوم محوری‌شان ارائه نمی‌دهند (Lewis & Heckman 2006, p.140; Dries, 2013b, p.274) و این شاید نشئت گرفته از این باشد که نظریه‌های ضمنی بسیاری، در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان‌های مختلف، آن را به‌گونه‌ای که می‌خواهند، معنا می‌کنند (Gallardo, 2013, p.65; Lewis & Heckman 2006, p.140). برخی دیگر با اشاره به دشواری تعریف استعدادها، آن را متناسب با هر سازمان در نظر گرفته و بیان می‌کنند که هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد (CIPD^۸, 2006)؛ یا برخی دیگر

تفاوت در تعاریف را نشئت گرفته از چارچوب نظری مورد استفاده، جمعیت مورد مطالعه و حوزه دانشگاهی می‌دانند (Dries, 2013a).

این تشویش و ابهام در بسیاری از موارد برای این حوزه مخرب است؛ برخی با بیان این موضوع که گرایش ادبیات مدیریت استعداد به ارائه مفاهیمی جذاب اما مبهم است، این سؤال جدی را مطرح می‌کنند که آیا مدیریت استعداد یک مد مدیریتی نیست؟! مدی که توسط طراحان مد (مشاوران، مدارس کسب و کار، آموزگاران مدیریت) ارائه شده و توسط اسناد و تئوری‌های قوی تقویت شده است (Dries, 2013b, p.274).

فعالان حوزه منابع انسانی از سخت بودن تعریف مفهوم استعداد گلایه‌مندند و این مسئله را دلیلی برای سخت بودن شناسایی آن می‌دانند (Gallardo, 2013, p.65). این مسئله منجر به این شده است که پرسش‌های بسیاری پیرامون استعداد مطرح شوند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: استعداد به افراد برمی‌گردد یا ویژگی‌های آن‌ها؟ استعداد بالقوه است یا از متخصص شدن در یک کار نشئت می‌گیرد؟ استعداد بیشتر به عملکرد اطلاق می‌شود یا شایستگی، یا ظرفیت و یا تعهد؟ (Gallardo, 2013, p.20). نگاه‌های متفاوت در مفهوم استعداد و چگونگی شکل‌گیری آن، تأثیرات اساسی در مفهوم مدیریت استعداد و شیوه‌های اجرایی آن گذاشته است؛ به‌گونه‌ای که تعاریف و روش‌های متعدد و بعضاً متفاوتی از سوی صاحب‌نظران در معرفی مدیریت استعداد ارائه شده است که عدم شناخت مبانی، محققان و مدیران منابع انسانی را با چالش جدی روبه‌رو می‌سازد.

روش تحقیق: تحلیل مضمون

روش‌های کیفی به‌طور گسترده‌ای متنوع بوده و تفاوت‌های بسیار مختصر و جزئی با هم دارند. تحلیل مضمون^۹ را می‌توان یکی از روش‌های بنیادین تحلیل کیفی در نظر گرفت. در واقع، تحلیل مضمون اولین روش تحلیل کیفی است که پژوهشگران باید یاد بگیرند. این روش مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰).

به عقیده براون و کلارک^{۱۰}، تحلیل مضمون را باید یک روش تحقیق ویژه در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است. این روش، از آن دسته روش‌هایی است که اساساً مستقل از یک جایگاه نظری یا معرفت‌شناسی خاص می‌باشند و در طیف گسترده‌ای از روش‌های نظری و معرفت‌شناسی قابل استفاده هستند. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده‌هاست. این روش داده‌ها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است (Braun and Clarke, 2006, p.78). مضمون^{۱۱} (تم)، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Braun and Clarke, 2006, pp.82).

در این پژوهش، با استفاده از نمونه‌گیری نظری^{۱۲}، پژوهش‌هایی انتخاب شده‌اند که قابلیت پاسخگویی به سؤالات تحقیق و تکمیل شبکه مفهومی مدنظر را داشته باشند. در این روش نمونه‌گیری، پژوهشگر بر اساس قضاوت خود از بهترین منابع اطلاعاتی انتخاب می‌کند و پس از آن به دنبال نمونه‌هایی می‌رود که مفهوم و تئوری مدنظر را تکمیل نماید. پایان نمونه‌گیری نظری بر اساس اشباع داده‌ها^{۱۳} مشخص می‌شود؛ و این موضوع در پژوهش کیفی زمانی اتفاق می‌افتد که با مرور موارد جدید، دسته^{۱۴} جدیدی از مفاهیم به دست نیاید (Given, 2008, p.169). تحقیق حاضر، در خصوص برخی از مضامین در دهمین مقالات مورد بررسی و در برخی دیگر، در پانزدهمین مقاله به اشباع نظری رسید. لکن برای بالا بردن کیفیت پژوهش، مقالات دیگری به بررسی اضافه شد.

مضامین شناسایی شده با استفاده از روش شبکه مضامین و به صورت نقشه‌هایی شبیه به شبکه وب رسم شدند که در آن مضامین برجسته در سطوح مختلف به همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

۱-۱. رویکردهای نظری در خصوص استعداد

بحث‌های مختلف و بعضاً متعارضی در خصوص معانی استعداد^{۱۵} و رویکردهای موجود در خصوص آن وجود دارد که توجه به آن‌ها، برای فهم حوزه مدیریت استعداد لازم است. این تفاوت‌ها نشئت گرفته از تفاوت در مبانی رویکردی است که منجر به تفاوت نگاه متخصصین در بحث مدیریت استعداد نیز شده است. در واقع تعریف استعداد، مبنایی برای مشخص شدن تعاریف و رویکردهای مختلف مدیریت استعداد است. در این بخش در ابتدا، با واژه‌شناسی استعداد کار خود را آغاز می‌کنیم و در ادامه به سه رویکرد اساسی در نگاه به استعداد اشاره می‌کنیم که نگاه‌های متفاوتی را در مفهوم و کارکردهای مدیریت استعداد ایجاد کرده‌اند؛ این رویکردها عبارت‌اند از: رویکرد ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن، رویکرد انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن آن و رویکرد شخص‌انگارانه به استعداد در مقابل رویکرد شیء‌انگارانه به آن.

۱-۱-۱. استعداد در لغت‌نامه‌ها

لفظ استعداد، به یونان باستان بازمی‌گردد؛ در ابتدا این واژه به منظور اندازه‌گیری وزن به کار برده می‌شد؛ پس از آن به بخشی از پول تبدیل شد، پس از آن، به عنوان ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی استفاده شد (Silzer & Dowell 2010, p.13). در زبان انگلیسی کنونی، نظیر سایر زبان‌های اروپایی، استعداد به عنوان توانمندی ویژه‌ای تلقی می‌شود که متفاوت با توانمندی‌های نرمال و بالاتر از سطح توانمندی‌های متوسط است و فرد دارای آن توانمندی ویژه در یک حوزه خاص، از سایر افراد موجود در همان حوزه متمایز می‌گردد.

۱-۱-۲. رویکرد اول: ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن

بیشتر دانشمندان و فعالان حوزه منابع انسانی طرفدار رویکرد ذاتی^{۱۶} بودن استعداد به شمار می‌روند و معتقدند که حداقل بخشی از استعدادها و توانمندی‌های افراد ذاتی می‌باشند

(Gallardo, 2013, p.30). این نگاه به این نکته اشاره دارد که استعداد ذاتی و طبیعی است و نه اکتسابی^{۱۷}؛ در مقابل این نگاه، رویکرد دیگری وجود دارد که استعداد را اکتسابی در نظر می‌گیرد. در این رویکرد، با این پیش فرض که همه افراد می‌توانند به استعداد تبدیل شوند، بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید دارد (Dries, 2013b, p.279).

جدول شماره ۱. رویکردهای متفاوت به استعداد؛ ذاتی یا اکتسابی؟

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون اصلی
Gallardo 2013a, p.30	حداقل بخشی از استعدادها و توانمندی‌های افراد ذاتی می‌باشند	ذاتی بودن استعداد
Meyers and van Woerkom 2014, p.194	کارکنان دو دسته‌اند: دسته اول که همان کارکنانی با عملکرد بالا هستند و تعداد بسیار کمی را به خود اختصاص می‌دهند (حداکثر ۲۰ درصد افراد) و سایر کارکنان که اکثریت افراد را تشکیل می‌دهند و بدون استعداد در نظر گرفته می‌شوند	
Silzer & Dowell 2010, p.13	همه افراد دارای مجموعه‌ای از توانمندی‌ها و مهارت‌های ذاتی و کسب‌شده هستند که در سازمان از مجموعه این داشته‌ها استفاده می‌شود	
Dries 2013b, p.279	همه افراد می‌توانند به استعداد تبدیل شوند؛ در این نگاه بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید می‌شود	اکتسابی بودن استعداد
Meyers & van Woerkom 2014, p.198	هرکسی می‌تواند در هر حوزه‌ای برتر شود. این نگاه مبتنی بر این مفهوم است که تخصص ایجاد می‌شود نه تولد! لذا در این رویکرد، عوامل ذاتی، نمی‌توانند عملکرد بالایی که افراد می‌توانند به آن برسند را محدود کند. لذا حداکثر عملکرد هر فردی شدیداً مبتنی بر یادگیری‌های شخص از فرصت‌هایی است که به دست می‌آورد	

۱-۱-۳. رویکرد دوم: رویکرد شخص انگارانه به استعداد در مقابل شیء انگارانه

رویکرد شیء انگارانه^{۱۸} به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که «چه چیزهایی استعداد را در افراد تشکیل می‌دهند؟»؛ درحالی‌که رویکرد شخص انگارانه^{۱۹} به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که «چه افرادی استعداد هستند؟». این دو رویکرد طرفدارانی دارد که از مبانی متفاوتی بهره می‌برند.

رویکرد شیء انگارانه، استعداد را متشکل از توانایی یا رفتار استثنایی در نظر می‌گیرد که موجب انجام بهتر وظایف می‌شود (Gallardo et al., 2013b, p.297)؛ این توانایی‌ها یا رفتارها نیز به نوبه خود متأثر از عوامل دیگری چون شایستگی‌ها، دانش، تجربه، مهارت، تعهد، انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی-اجتماعی و ... می‌باشند (Nijs et al., 2014, p.181; Baartvedt, 2013, p.8)؛ درحالی‌که رویکرد شخص انگارانه به استعداد، برخی از کارکنان را که می‌توانند کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه‌ای متفاوت به ارزش آفرینی بپردازند، به عنوان استعداد در نظر می‌گیرند (Gallardo, 2013a, p.37). حال ممکن است این کارکنان در قالب فردی باشند، یا در قالب گروهی (Silzer & Dowell, 2010, p.13). مباحث فوق در جدول شماره ۳ کدگذاری شده است:

جدول شماره ۲. رویکردهای متفاوت به استعداد؛ شیء انگارانه در مقابل شخص انگارانه

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون سطح ۱	مضمون سطح ۲
Gallardo et al., 2013b, p.97	رویکرد شیء انگارانه، استعداد را متشکل از توانایی یا رفتار استثنایی در نظر می گیرد که موجب انجام بهتر وظایف می شود	توانایی	شیء انگارانه
Nijs et al., 2014, p.181	استعداد معمولاً به سرمایه انسانی اطلاق می شود؛ به طوری که یک اصطلاح مورد استفاده برای اشاره به شایستگی ها، دانش، ویژگی های شخصیتی و اجتماعی است که در توانایی انجام کار به عنوان تولید ارزش اقتصادی تجسم یافته		
جواهری زاده، ۱۳۹۳، ص ۱۵۷	استعداد مدیریتی تلفیقی از ذهن باهوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت های ارتباطی، توانایی جذب و الهام بخشی به افراد دیگر، روحیه کارآفرینی، مهارت های شغلی و وظیفه ای، و توانایی کسب نتایج است		
Silzer & Dowell, 2010, p.13	در واقع استعداد می تواند به موارد زیر اشاره داشته باشد: توانمندی ها و مهارت های فردی و آنچه فرد را قادر به فعالیت در سازمان می نماید		
Nijs et al., 2014, p.182	رنزولی ^{۲۰} (۱۹۸۶) معتقد است که استعداد ترکیبی از سه شاخه است: توانایی بالای عام یا خاص، تعهد به وظیفه و انگیزه		
Nijs et al., 2014, p.182	توانایی (توانایی ذاتی و کسب شده) و محرک ها (انگیزش و نیاز) دو جز مهم در استعداد است که فرد با داشتن این پیش فرض ها می تواند در عملکرد از دیگران برتر باشد.	انگیزه	
Gallardo 2013a, pp.30-34	رویکردهای شیء انگارانه را می توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد: استعداد به عنوان توانایی ذاتی و طبیعی، استعداد به عنوان ارشدیت، استعداد به عنوان تعهد، استعداد به عنوان تناسب	تعهد	

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون سطح ۱	مضمون سطح ۲
Baartvedt, 2013, p.8	هر شخصی دارای استعداد در موضوعات مختلف است، لکن از منظر سازمانی، استعداد به کسی گفته می‌شود که خصوصیتی مانند شایستگی، همکاری و تعهد بالاتر از میانگین افراد سازمان داشته باشد.		

جدول شماره ۳. رویکرد های متفاوت به استعداد؛ شخص انگارانه در مقابل شیء انگارانه

منبع	کد باز؛ تعاریف استعداد	مضمون
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک فرد خاص (که معمولاً توانمندی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای را به کار می‌گیرد)	شخص انگارانه
Gallardo, 2013a, p.37	برخی از کارکنان می‌توانند کارها را به گونه‌ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به گونه‌ای متفاوت به ارزش‌آفرینی پردازند، به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند.	
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک گروه در سازمان (که به مجموعه‌ای از افرادی گفته می‌شود که دارای مهارت‌ها و توانمندی‌های استثنایی در حوزه تخصصی خاصی هستند)	
Dries, 2013b, p.279	نگاه فراگیر بیان می‌کند که همه افراد مستعد هستند	
Gallardo, 2013a, p.20	استعداد، حسن تعبیری است که به تمامی افراد می‌تواند اطلاق شود.	

۱-۱-۴. رویکرد سوم: انحصاری بودن استعداد^{۱۱} در مقابل عمومی بودن^{۱۲}

نگاه عمومی به استعدادها همه افراد سازمان را مستعد در نظر می‌گیرد (Dries, 2013b, p.279)؛ در این نگاه، استعداد شامل تمام افرادی می‌شود که در سازمان کار می‌کنند و تمامی آن‌ها به‌عنوان ظرفیت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند برای سازمان ارزش‌آفرینی کنند؛ این رویکرد باعث ایجاد فضای برابری، هم‌کارانه و انگیزه‌بخش می‌شود که از مزایای این نگاه به حساب می‌آید (Gallardo, 2013a, pp.35-36)؛ اما نگاه انحصاری می‌گوید صرفاً برخی از افراد دارای استعداد بیشتری از دیگران هستند که معمولاً این افراد، ۱۰ درصد افراد سازمان را تشکیل می‌دهند (Dries, 2013b, p.279). این نگاه، برخلاف نگاه قبل بر بخش‌بندی کارکنان تمرکز دارد و کارکنانی که می‌توانند کارها را به‌گونه‌ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به‌گونه‌ای متفاوت به ارزش‌آفرینی بپردازند را به‌عنوان استعداد تلقی می‌کند؛ حال این استعدادها چه به‌فعلیت رسیده باشند و چه افرادی باشند که صرفاً دارای ظرفیت بالایی برای ارزش‌آفرینی در سازمان باشند (Gallardo, 2013a, pp.37-39). برخی از این موارد در جدول شماره ۴ کدگذاری و تحلیل مضمون شده است:

جدول شماره ۳. رویکردهای متفاوت به استعداد: انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن

منبع	کد باز: تعاریف استعداد	مضمون سطح ۱	مضمون سطح ۲
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک فرد خاص (که معمولاً توانمندی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای را به کار می‌گیرد)	تخصص خاص بودن	انحصاری
Dries, 2013b, p.279	نگاه انحصاری می‌گوید صرفاً برخی از افراد به‌طور ذاتی دارای استعداد بیشتری از دیگران هستند. سازمان‌هایی که چنین نگاهی دارند، ۹۰ درصد از منابع مالی - غیرمالی، فرصت‌های ارتقاء و بودجه آموزشی خود را تنها به ۵ درصد از کارکنان خود اختصاص می‌دهد		
Gallardo, 2013a, pp.37-38	رویکرد بر بخش‌بندی کارکنان تمرکز دارد و کارکنانی که می‌توانند کارها را به‌گونه‌ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به‌گونه‌ای متفاوت به ارزش‌آفرینی بپردازند را به‌عنوان استعداد تلقی می‌کند		
Gallardo et al., 2013b, p.291	به عقیده ترنسلی و همکاران (۲۰۰۷)، استعداد از افرادی تشکیل می‌شود که می‌توانند از طریق مشارکت‌های ناگهانی و کوتاه‌مدت یا نشان دادن بالاترین سطح ظرفیت در بلندمدت، در عملکرد سازمانی تفاوت ایجاد نمایند		
Gallardo, 2013a, p.37	برخی از کارکنان می‌توانند کارها را به‌گونه‌ای متفاوت انجام دهند و برای سازمان به‌گونه‌ای متفاوت به ارزش‌آفرینی بپردازند، که به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند		

منبع	کد باز: تعاریف استعداد	مضمون سطح ۱	مضمون سطح ۲
Meyers & Van Woerkom, 2014, pp.96-195	استعداد چیزی نیست که به کسی داده شده یا به دیگری نداده شده باشد، بلکه ظرفیتی است که نیاز به بارور شدن دارد ولی فقط تعداد کمی از افراد می‌توانند استعداد باشند. بر این مبنا، استعداد به‌عنوان یک ظرفیت در نظر گرفته می‌شود که باعث می‌شود افراد، بتوانند به جایی بالاتر از آن وضعیتی که الان دارند برسند. همچنین، برتری میان افراد تفاوت میان افراد در دو حالت استعداد به‌صورت یک ظرفیت یا به‌صورت آشکار که در عملکرد بالا خود را نشان می‌دهد به وجود می‌آید	یک شخص خاص - قابل توسعه	
Silzer & Dowell, 2010, p.13	یک گروه در سازمان (که به مجموعه‌ای از افراد گفته می‌شود که دارای مهارت‌ها و توانمندی‌های استثنایی در حوزه تخصصی خاصی هستند)	گروه خاص	
Dries, 2013b, p.79	نگاه فراگیر بیان می‌کند که همه افراد مستعد هستند		
Gallardo, 2013a, p.20	استعداد، حسن تعبیری است که به تمامی افراد می‌تواند اطلاق شود		
Gallardo, 2013a, p.35	استعداد شامل تمام افرادی می‌شود که در سازمان کار می‌کنند و تمامی آن‌ها به‌عنوان ظرفیت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند برای سازمان ارزش آفرینی بکنند	عمومی و پراکنده	
Meyers & Van Woerkom, 2014, pp.89-197	نگاه عمومی و ثابت به استعداد، در روانشناسی محض ریشه دارد؛ روانشناسی محض بیان می‌کند که بیشتر افراد نمی‌دانند قوت‌ها و توانمندی‌های آن‌ها چیست. فلسفه عمومی و ثابت به استعداد، رابطه مثبتی با فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با در		عمومی

منبع	کد باز: تعاریف استعداد	مضمون سطح ۱	مضمون سطح ۲
	نظر گرفتن تعیین قوت‌های فردی همه افراد، استفاده از قوت‌ها و افزایش تناسب شغل - شاغل و مدیریت ضعف‌ها دارد		
Gallardo, 2013a, p.20	سیلزر و داوول، در گروه‌ها، استعداد را به مجموعه‌ای از کارکنان اطلاق می‌کنند که در حیطه فنی خاص و یا در حوزه‌ای عمومی‌تر، دارای مهارت‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های استثنایی هستند		
Meyers & Van Woerkom, 2014, p.197	برخی معتقدند که استعداد، عمومی بوده و بدین ترتیب، هرکسی دارای یک مشخصه و ویژگی مشخص و مثبت است. به همین دلیل، سازمانی می‌تواند پیشرفت داشته باشد که بر خصوصیت‌های مثبت هر یک از افراد تمرکز کند. به‌علاوه، در مقابل فلسفه انحصاری به استعداد که آن را معمولاً به‌عنوان توان رهبری یا انواع خاص دیگر ترجمه می‌کند، نگاه عمومی آن را بسیار گسترده و در گونه‌های مختلف تعریف می‌نماید	عمومی و قابل توسعه	

اغلب تفاوت‌های موجود در تعاریف استعداد از این تفاوت نگاه صاحب‌نظران و مدیران سازمانی در خصوص سه رویکرد اصلی مذکور در بخش‌های قبل ناشی می‌شوند؛ لکن تفاوت‌های نظری دیگری نیز وجود دارند که ناشی از کارکردهای استعداد در سازمان یا تفاوت نگاه به استعداد به‌عنوان یک ظرفیت یا یک قوت شخصیتی بروز یافته است (Meyers & Van Woerkom, 2014, pp.194-199; Baartvedt 2013, p.8)؛ برای مثال، برخی از نگاه‌های تفاوت در کارکردهای استعداد عبارت‌اند از: نقش استعداد به‌عنوان یک سرمایه که باعث کسب مزیت رقابتی

می‌شود، وجود استعداد به‌عنوان ویژگی خاصی که از آن طریق می‌توان افراد را دسته‌بندی کرد، نگاه به استعداد به‌عنوان نوعی هویت- که در طول زندگی به دست آمده- و تفاوت نگاه‌های موجود به علت ادراک متفاوت از استعداد در جامعه (Dries 2013b, pp.275-276; Gallardo 2013a, p.21).

۲-۱. رویکردهای نظری موجود در خصوص مدیریت استعداد

برخلاف عمومیت یافتن روزافزون مدیریت استعداد و پس از گذشت بیش از دو دهه بحث در خصوص آن، مفهوم دقیق مدیریت استعداد هنوز نامشخص است. لوئیس و هکمن^{۳۳} با مطرح کردن اینکه نوعی فقدان شفافیت در خصوص تعریف، قلمرو و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد، یکی از نیازهای این حوزه را شفافیت بیشتر و ابهام‌زدایی دانسته‌اند. برخی دیگر مانند کالینگر و ملاحی، علاوه بر تأیید ابهام موجود در این حوزه، به کمبود تئوریک این حوزه نیز اشاره می‌کنند (Collings and Mellahi 2009, pp.304° 305).

لوئیس و هکمن با تکیه بر مطالعات و تحقیقات انجام‌شده، دسته‌بندی سه‌گانه‌ای از نظریات موجود در حوزه مدیریت استعداد ارائه داده‌اند (Lewis and Heckman 2006, pp.140-141)؛ همچنین، کالینگر و ملاحی با تأیید دسته‌بندی مذکور، دسته چهارمی را به آن اضافه می‌کنند. لکن علی‌رغم چنین تحقیقاتی، هنوز بحث‌های مختلفی در خصوص محدوده‌های مفهومی مدیریت استعداد وجود دارد (Collings and Mellahi 2009, p.305).

به نظر می‌رسد رویکردهای مختلف در خصوص نگاه به استعداد، نتیجه‌های مدنظر سازمان از اجرای سیستم مدیریت استعداد و کارکردهای مدیریت استعداد، موجب تفاوت‌ها در تعاریف این حوزه است؛ برای مثال، در خصوص کارکردهای مدیریت استعداد نگاه‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر برخی مدیریت استعداد، مفهوم جدیدی ارائه نکرده است و صرفاً یک مد مدیریتی است که توسط طراحان مد (مشاوران، مدارس کسب و کار، آموزگاران مدیریت) ارائه شده و توسط مقالات و تئوری‌های قوی تقویت شده است (Dries, 2013b, p.274)؛ به نظر عده‌ای دیگر، بازار نیروی کار در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی‌سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی

وارد شده است که در آن هر سازمانی برای گسترش رقابت‌پذیری و سودآوری خود به کارکنان خود متکی است (Baartvedt, 2013, pp.6-7)؛ لذا صرفاً سازمان‌هایی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب کنند که در «جنگ برای استعداد» پیروز می‌شوند. به این صورت که سازمانی‌هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند، می‌توانند برنده شوند (Meyers & Van Woerkom, 2014, p.194). در نتیجه، سازمان به‌منظور کسب مزیت رقابتی و دستیابی به ارزش مداوم برای سرمایه‌گذاران، بایستی به‌صورت فعالانه‌ای بتواند سرمایه‌های انسانی خود را مدیریت نماید. این امر مستلزم تعریف، انتخاب، توسعه و نگهداری نیروهای فوق‌العاده است. همچنین بایستی پست‌های کلیدی را مشخص کرده و پشتیبانان مناسبی برای تصدی آن‌ها پیدا کرده (Berger, 2004, p.34) و مدیریت منابع انسانی متفاوتی را برای آن‌ها اتخاذ نماید (Iles et al., 2010, p.183).

در این بخش قصد داریم با پرداختن به نگاه‌های مختلف به مفهوم مدیریت استعداد که متأثر از نگاه‌های متفاوت به استعداد است، به شفافیت در این حوزه کمک کنیم. این دسته‌بندی‌ها عبارت‌اند از:

۱-۲-۱. تعاریف مدیریت استعداد با تأثیر از نگاه به استعدادها

یکی از مبانی مهم مدیریت استعداد که باعث تفاوت نگرش و تعاریف مختلف می‌شود، تعریف استعداد است که در بخش قبل، رویکردهای مختلف و موجود در خصوص موضوع مذکور تشریح شد. در این بخش، تعاریف متعددی را که تحت تأثیر نگاه‌های مختلف به استعداد در مدیریت استعداد شکل گرفته‌اند، معرفی می‌کنیم؛ در واقع متناسب با نگاهی که به استعداد وجود دارد، مدیریت استعداد فعالیت‌ها و رویکردهای متفاوتی خواهند داشت. در نگاه انحصاری و ثابت به استعداد، مدیریت استعداد به تفکیک نیروها بر مبنای استعداد ذاتی‌شان پرداخته شده و به دنبال تعریف، جذب و به‌کارگیری افراد با استعداد است. از سوی دیگر، تأکید بر جذب استعدادها از خارج سازمان می‌شود. در نگاه انحصاری و قابل توسعه، هدف مدیریت استعداد، توسعه افراد با استفاده از ظرفیت آن‌هاست. همچنین به

مشخص کردن و تعیین ظرفیت‌ها و توسعه و بهبود آن‌ها تأکید می‌شود (تمرکز بر گروهی کوچک که دارای استعداد هستند). در نگاه عمومی و ثابت به استعداد، هرکسی یک استعداد محسوب می‌شود که مدیریت استعداد وظیفه تعریف کردن و استفاده از آن‌ها را دارد. همچنین، مدیریت استعداد به تعیین قوت‌ها و توانمندی‌ها پرداخته و به دنبال استفاده از آن‌ها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است. در نگاه آخر نیز که استعداد را عمومی و قابل توسعه می‌داند، اعتقاد بر این است که هرکسی با تمرین می‌تواند استعداد شود و لذا مدیریت استعداد امکان توسعه برای همه را فراهم می‌آورد. مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می‌گیرد. توسعه مبتنی بر تجربه نیز از ویژگی‌های این فلسفه است (Meyers, 2014, pp.194-200).

برخی تعاریف دیگر را از مدیریت استعداد که در این دسته‌بندی جای می‌گیرند، در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۵. دسته‌بندی اعمال مدیریت استعداد تحت تأثیر نگاه به استعداد

منبع	کد باز؛ تعاریف مدیریت استعداد	مضمون اصلی
Meyers, 2014, p.200	مدیریت استعداد تحت تأثیر نگاه انحصاری و ثابت به استعداد، به تفکیک نیروها بر مبنای استعداد ذاتی‌شان می‌پردازد. از سوی دیگر، تأکید بر جذب استعدادها از خارج سازمان می‌شود	شناسایی، جذب و حفظ استعدادها
Dries, 2013b, p.279	رویکرد ذاتی (برخی از افراد ذاتاً مستعدند)، بیشتر تمرکز بر انتخاب، ارزیابی و شناسایی استعدادها دارد	

منبع	کد باز؛ تعاریف مدیریت استعداد	مضمون اصلی
Dries, 2013b, p.279	جروزالیم و هزدورف (۲۰۰۷): شناسایی و توسعه کارکنانی با ظرفیت بالا که قادر به کسب نقش‌های مدیریتی- رهبری در آینده هستند	
Collings & Mellahi, 2009, p.305	رویکرد جدیدی در حال ظهور است. بر این مبنا، نوعی استراتژی مدیریت استعداد به کارگیری می‌شود که شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی است که از آن طریق به تعریف سیستمی پست‌های کلیدی، توسعه مخزن استعداد از میان کارکنان با ظرفیت بالا برای پذیرش این شغل‌ها و توسعه یک معماری منابع انسانی متمایز که پر کردن مشاغل را با افرادی لایق تسهیل کرده و اطمینانی از وجود تعهد آنان برای سازمان ایجاد کند	
Wiblen et al., 2012	مدیریت استعداد به دنبال کارکنان دارای ظرفیت‌های باارزش برای سازمان که به‌سختی می‌توان جایگزینی برای آن‌ها یافت است	
Iles et al., 2010, p.181	یکی از رویکردهای موجود به مدیریت استعداد رویکرد افراد محدود است. این رویکرد به مدیریت استعدادهای محدودی از استعداد را ارائه می‌دهد: آن دسته از افرادی که می‌توانند تغییر جدی در وضع موجود سازمان و عملکرد آن ایجاد کنند. بر اساس این رویکرد، هرکسی در سازمان نمی‌تواند در قالب نظام مدیریت استعدادهای مورد توجه قرار گیرد	

منبع	کد باز؛ تعاریف مدیریت استعداد	مضمون اصلی
Meyers, 2014, p.200	مدیریت استعداد در نگاه عمومی و باثبات به استعداد، به تعیین قوت‌ها و توانمندی‌ها پرداخته و به دنبال استفاده از آن‌ها و همچنین افزایش تناسب شغل و شاغل است	تعیین قوت‌ها و توانمندی‌های افراد و به‌کارگیری از آن‌ها
Gallardo, 2013a, pp.33-34	رویکرد تناسب در مدیریت استعداد: این رویکرد به تناسب میان مهارت‌ها و استعدادهای افراد با شرایط محیطی می‌پردازد که می‌تواند برای مثال، به معنای مکان مناسب، پست مناسب و زمان مناسب باشد. در واقع در این رویکرد، استعداد تنها به معنای کیفیت مهارت‌های افراد نیست؛ بلکه به معنای کیفیت ارائه کار و کیفیت شغلی آن‌هاست	
Dries, 2013b, p.274	اسلون و دیگران (۲۰۰۳): مدیریت استراتژیک استعدادها برای قرار دادن فرد درست در مکان درست و در زمان درست	
Meyers, 2014, p.200	نگاه عمومی و قابل توسعه به استعداد، به دنبال توسعه ظرفیت افراد است. همچنین، توسعه همه انواع استعداد از طریق تمرین در دستور کار قرار می‌گیرد. توسعه مبتنی بر تجربه نیز از ویژگی‌های این فلسفه است	تعیین قوت‌های افراد و به‌کارگیری از آن‌ها و شکوفا کردن ظرفیت‌ها
Dries, 2013b, p.279	رویکرد اکتسابی (همه افراد می‌توانند به استعداد تبدیل شوند)، بر آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به‌عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد تأکید دارد	

مضمون اصلی	کد باز؛ تعاریف مدیریت استعداد	منبع
	مهران قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند که این ظرفیت‌های درونی عبارت‌اند از ظرفیت یادگیری، ظرفیت تفکر، ظرفیت ارتباطی و ظرفیت اجرا	جواهری‌زاده، ۱۳۹۳، ص ۱۵۸
	یکی از رویکردهای موجود به مدیریت استعداد، استعداد را شامل همه افراد می‌داند. این رویکرد فرض می‌کند که همه افراد می‌توانند استعداد باشند و باید به آن‌ها در دستیابی به عملکرد بالا کمک کرد	Iles et al., 2010, p.182
	استعداد شامل تمام افرادی می‌شود که در سازمان کار می‌کنند و تمامی آن‌ها به‌عنوان ظرفیت‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند برای سازمان ارزش آفرینی بکنند. این رویکرد، در صنایع خدماتی بیش از صنایع تولیدی کاربرد دارد؛ چراکه همه‌چیز حول محور کارکنان می‌چرخد و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌های خدماتی، کارکنان آن‌ها به‌شمار می‌روند. یکی از مزایای این رویکرد، ایجاد فضای برابری، همکاری و انگیزه‌بخش است	Gallardo, 2013a, p.35

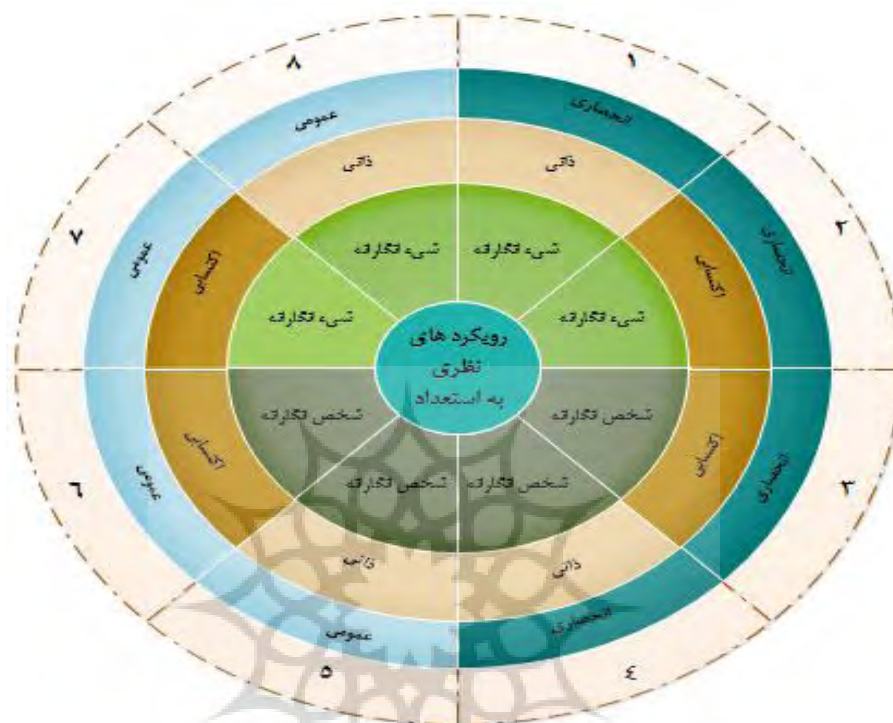
جمع‌بندی

همان‌طور که ذکر شد، رویکردهای نظری موجود شامل ۳ رویکرد اصلی عبارت بودند از: ذاتی بودن استعداد در مقابل اکتسابی بودن آن، انحصاری بودن استعداد در مقابل عمومی بودن آن و نگاه شخص‌انگاران به استعداد در مقابل نگاه شیء‌انگاران به آن. نویسندگان در این مقاله، بدون تأیید یا رد هیچ‌کدام از نگاه‌های موجود، از تقاطع این سه نگاه به ۸ نگاه جدید رسیده‌اند که تعبیرهای مختلفی نسبت به استعداد ارائه می‌دهند

(شکل شماره ۲). تحت تأثیر این نگاه‌ها، نگرش‌های مختلف و متفاوتی در مدیریت استعداد ایجاد می‌شود که در پایان هر نگاه به آن اشاره خواهد شد (شکل شماره ۳):

نگاه ۱. نگاه شیء‌انگارانه، انحصاری و ذاتی به استعداد: این نگاه، استعداد را ویژگی‌هایی در نظر می‌گیرد که در برخی از افراد آن هم به صورت ذاتی و غیرقابل تغییر وجود دارد. متناسب با این پیش فرض، همه افراد شانس وارد شدن در تعریف استعداد را نخواهند داشت و صرفاً برخی از افراد که ویژگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای دارند که مدنظر سازمان است، استعداد شناخته می‌شوند. همچنین، این ویژگی‌ها به صورت طبیعی و غیرقابل اکتساب است و فرد ذاتاً از آن بهره‌مند شده است.





شکل ۱. رویکرد های نظری به استعداد

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: تحت تأثیر این نگاه، مدیریت استعداد به دنبال تعیین و شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی در افراد است که به عنوان استعداد تعریف می‌شود. پس از شناسایی و تعیین مصادیق این استعدادها در افراد، بر فرایند به‌کارگیری آنها در مشاغل مرتبط و همچنین حفظ آنها در سازمان تأکید می‌شود.

نگاه ۲. نگاه شیء‌انگاران، انحصاری و اکتسابی به استعداد: این نگاه، استعداد را ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی در نظر می‌گیرد که در برخی از افراد وجود دارد. همچنین اعتقاد بر این امر است که این افراد خاص می‌توانند با استفاده از ابزارها و روش‌های مختلف به توسعه و رشد توانمندی‌های مرتبط با استعدادهای خود و همچنین کسب توانمندی‌های

دیگر بپردازند. این حالت نیز مانند حالت قبل، به این پیش فرض پایبند است که همه افراد شانس وارد شدن در تعریف استعداد را نخواهند داشت و صرفاً برخی از افراد که ویژگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای دارند که مدنظر سازمان است، استعداد شناخته می‌شوند. همچنین، صرفاً این افرادند که می‌توانند از امکان رشد و توسعه بهره‌مند شوند.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: تحت تأثیر این نگاه، مدیریت استعداد به دنبال تعیین و شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌ها در افرادی است که به‌عنوان استعداد شناخته می‌شوند. پس از تعیین مصادیق استعداد، بر توسعه ویژگی‌های و توانمندی‌ها و پیشرفت افراد مدنظر تأکید می‌شود.

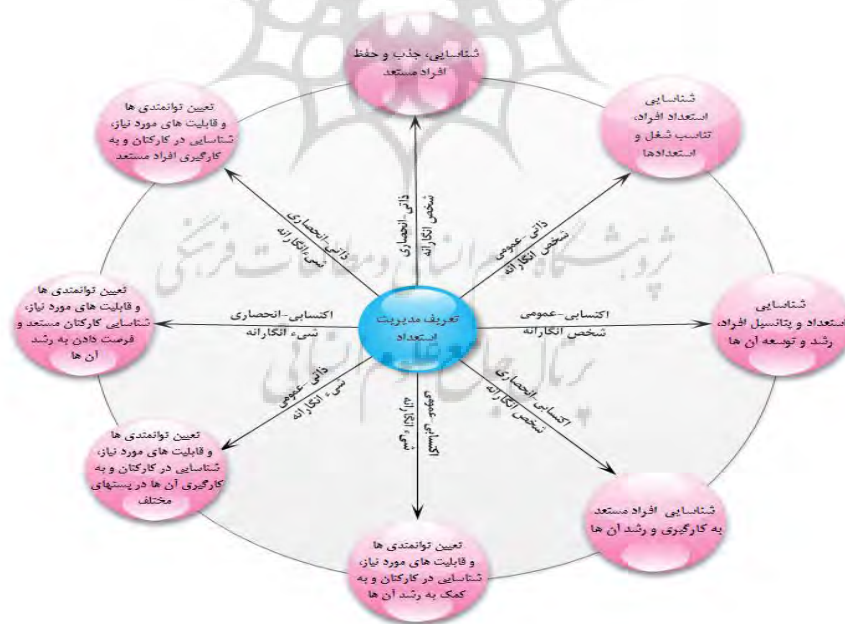
نگاه ۳. نگاه شخص انگارانه، انحصاری و اکتسابی به استعداد: این نگاه مانند نگاه قبل اعتقاد دارد که صرفاً برخی از افراد یا گروه‌ها در تعریف سازمان به‌عنوان استعداد قرار می‌گیرند، لکن این افراد می‌توانند توانمندی‌های بیشتری کسب کرده و به موفقیت‌های بالاتری دست پیدا کنند. لذا این گروه از افراد که در زمره استعدادها قرار گرفته‌اند، استعداد پیشرفت داشته و می‌توانند از طریق آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری توسعه یابند. لذا باز هم همه افراد نمی‌توانند از فرصت پیشرفت استفاده کرده و به جایگاه‌های بالاتر برسند. در این نگاه، احتمالاً افرادی که در پست‌های کلیدی و جایگاه‌های حساس سازمان قرار دارند به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند و فقط به آن‌ها حق رشد داده می‌شود.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: در این نگاه، مدیریت استعداد تحت تأثیر نگاه انحصاری و اکتسابی به استعدادها به دنبال شناسایی افراد مستعد و همچنین به‌کارگیری و رشد آن‌هاست؛ زیرا فقط برخی از افراد دارای استعداد در نظر گرفته می‌شوند. همچنین، امکان رشد و توسعه نیز صرفاً برای همین افراد وجود خواهد داشت.

نگاه ۴. نگاه شخص انگارانه، انحصاری و ذاتی به استعداد: این نگاه مانند نگاه قبل اعتقاد دارد که صرفاً برخی از افراد یا گروه‌هایی که مطابق با تعریف سازمان از استعداد باشند، می‌توانند در تعریف سازمان به‌عنوان استعداد قرار گیرند. این افراد دارای

توانمندی‌های ذاتی هستند که طبق تعریف سازمان به‌عنوان استعداد شناخته می‌شود. لذا در این نگاه نیز همه افراد نمی‌توانند از فرصت پیشرفت استفاده کرده و به جایگاه‌های بالاتر برسند. در این نگاه نیز، همه افراد سازمان شانس حضور در دایره استعدادها را ندارند و صرفاً برخی از افراد، احتمالاً افرادی که در پست‌های کلیدی و جایگاه‌های حساس سازمان قرار دارند، به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند که در این تعریف جای می‌گیرند.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: طبق این نگاه، مدیریت استعداد به دنبال شناسایی، جذب و حفظ افراد یا گروه‌های مستعد در سازمان است؛ زیرا اولاً افراد یا گروه‌های خاصی را دارای استعداد در سازمان در نظر می‌گیرد. ثانیاً استعداد آن‌ها را ذاتی و غیر اکتسابی می‌داند. فرایند شناسایی و جذب ممکن است از داخل سازمان و یا از خارج آن صورت پذیرد. در هر صورت سازمان به دنبال افزودن به تعداد کارکنانی است که بتواند آن‌ها را در تعریف خود به‌عنوان استعداد محسوب نماید.



شکل شماره ۲. تعاریف مدیریت استعداد؛ تحت تأثیر نگاه‌های مختلف به استعداد

نگاه ۵. نگاه شخص‌انگاران، عمومی و ذاتی به استعداد: در این نگاه، همه افراد یا گروه‌های سازمان استعداد محسوب می‌شوند و نکته مهم آن است که باید ظرفیت آن‌ها شناسایی شده و به بهترین نحو، با نیازمندی‌های سازمانی هماهنگی برقرار شود. این افراد، از توانمندی‌هایی بهره‌مندند که طبیعی و ذاتی بوده و سازمان بر همان ویژگی‌های ذاتی آن‌ها تکیه دارد.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: تفاوت این نگاه با نگاه قبل آن است که مدیریت استعداد، همگی افراد سازمانی را دارای ویژگی‌هایی می‌داند که می‌تواند در تعریف سازمان از استعداد قرار بگیرند. لذا سعی می‌کند این استعداد را در همه افراد سازمانی جستجو کرده و از آن استفاده نماید. در نتیجه مدیریت استعداد به دنبال شناسایی استعداد افراد و تناسب مشاغل با استعدادها خواهد بود.

نگاه ۶. نگاه شخص‌انگاران، عمومی و اکتسابی: این نگاه، همه افراد و گروه‌های سازمانی که در پست‌های مختلف مشغول به کار هستند را دارای توانمندی و ظرفیت‌هایی برای رشد و پیشرفت در نظر می‌گیرد که می‌توانند از طرق مختلف توانمندی‌های خود را افزایش داده و ویژگی‌های مدنظر سازمان را به دست بیاورند. در این نگاه، با نگاه تساوی‌طلبانه‌ای که میان همه افراد و گروه‌های سازمانی وجود دارد، فرصت پیشرفت و رشد را برای همه آن‌ها محفوظ می‌داند.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: این نگاه، مشابه نگاه قبل است، با این تفاوت که استعداد را اکتسابی در نظر می‌گیرد و در نتیجه، مدیریت استعداد همگی افراد سازمانی را دارای ویژگی‌ها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌هایی برای تبدیل به استعداد مدنظر سازمان می‌داند. در نتیجه اولویت اصلی مدیریت استعداد، تعیین استعداد مدنظر سازمانی، شناسایی توانمندی‌ها و ظرفیت افراد و رشد و توسعه آن‌هاست. در این نگاه، به همه افراد سازمان فرصت رشد داده شده و از فعالیت‌های در جهت توسعه و بهبود عملکرد آن‌ها استقبال می‌شود.

نگاه ۷. نگاه شیء‌انگارانه، عمومی و اکتسابی: در این نگاه، توجه بر ویژگی‌ها و ظرفیت‌های خاصی است که می‌تواند در همه افراد وجود داشته باشد که آن‌ها را به یکی از استعدادهای مدنظر سازمان تبدیل کند. لذا تأکید در این نگاه بر این است که همه افراد می‌توانند ویژگی‌های مدنظر سازمان را کسب کرده و به استعداد تبدیل شوند.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: در این نگاه، مدیریت استعداد تحت تأثیر نگاه عمومی و اکتسابی به استعدادها و با توجه به اینکه همه افراد را دارای ظرفیت برای تبدیل به استعداد در نظر می‌گیرد، با تعریف دقیق توانمندی‌ها و ویژگی‌های مدنظر سازمان، به دنبال شناسایی استعداد و ظرفیت تک‌تک افراد و همچنین به‌کارگیری، رشد و شکوفایی آن‌ها خواهد بود. در نتیجه، همه افراد سازمان می‌توانند از فرصت رشد در سازمان بهره‌مند شوند.

نگاه ۸. نگاه شیء‌انگارانه، عمومی و ذاتی: در این نگاه، توجه اصلی بر ویژگی‌هایی است که در همه افراد وجود دارد و می‌تواند به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مدنظر سازمان در نظر گرفته شود. این ویژگی‌ها غیر اکتسابی بوده و در هر فردی از کارکنان سازمان وجود دارد. لذا شناسایی و تعیین آن‌ها در اولویت جدی قرار دارد.

تأثیر این نگاه در تعریف مدیریت استعداد: مدیریت استعداد تحت تأثیر این نگاه، همگی افراد سازمانی را دارای ویژگی‌هایی می‌داند که می‌تواند در تعریف سازمان از استعداد قرار بگیرند. لذا در ابتدا به تعیین توانمندی‌ها و استعدادها در مدنظر سازمان می‌پردازد. سپس این استعدادها را در همه افراد سازمانی جستجو می‌کند که آن‌ها را به‌صورت ذاتی دارا هستند. در نهایت تناسب مشاغل سازمانی با استعدادها موجود در اولویت کار قرار خواهد گرفت.

یادداشت‌ها

1. Resource based view
2. J.B. Barney
3. Collings & Mellahi (2009)
4. Lewis & Heckman (2006)
5. talent management
6. war for talent
7. business source premier
8. corporate institute of personnel and development
9. thematic analysis
10. Virginia Braun & Victoria Clarke (2006)
11. theme
12. theoretical sampling
13. data saturation

۱۴. این دسته‌ها در تحلیل مضمون، مضامین ساختاردهنده یا فراگیرند.

15. talent
16. innate
17. acquired
18. subject approach-talent as people
19. object approach-talent as characteristics of people
20. renzulli
21. exclusive perspectives
22. inclusive approach
23. Lewis & Heckman (2006)

کتابنامه

جواهری زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سید محمد؛ قلی‌پور، آریین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳)، «مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی: مدیریت فرهنگ سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲ (۱۲)، ۷۱-۱۴۹.

رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳ (۸)، ۵۰-۷.

طهماسبی، رضا (۱۳۹۱)، «طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان»، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

عابدی جعفری و دیگران (۱۳۹۰)، «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ش ۱۰، ۱۵۱-۱۹۸.
مبینی دهکردی، علی و طهماسب کاظمی، بهروز (۱۳۹۲)، «مدیریت راهبردی استعدادها؛ جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها: راهبرد فرهنگ»، *راهبرد فرهنگ*، (۶)، ۳۴-۱۰۵.

Baartvedt, Nicoline (2013), *Talent Management as a Strategic Priority for Competitive Advantage*, Umeå University.

Berger, Lance A., and Dorothy R. Berger (2004), *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting your Best People*, New York, London: McGraw-Hill.

Boudreau, John W. (2013), "Appreciating and Retooling Diversity in Talent Management Conceptual Models: A Commentary on The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 23 (4), 286-289.

Braun, Virginia, and Clarke, Victoria (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, (2), 77-101, doi:1478088706/10,1191qp063oa.

Cappelli, Peter and Keller, J.R. (2014), "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1): 31-305, doi:10,1146/annurev-orgpsych-031413-091314.

Collings, David G., and Mellahi, Kamel (2009), "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.

Dries, Nicky (2013a), "Talent Management, from Phenomenon to Theory: Introduction to the Special Issue", *Human Resource Management Review*, 23 (4), 267-271.

- Dries, Nicky (2013b), "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda", *Human Resource Management Review*, 23 (4): 272-285.
- Gallardo-Gallardo, E.; Pasola, J.V. and Universitat de Barcelona, Departament d'Economia i Organització d'Empreses (2013), *Disentangling the 'Talent' Concept as Applied to the World of Work*, Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky, and González-Cruz, Tomás F. (2013), "What is the Meaning of talent in the World of Work?", *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300.
- Given, Lisa M. (2008), *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Los Angeles, Calif. Sage Publications.
- Iles, Paul, Xin Chuai and Preece, David (2010), "Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers", *Journal of World Business*, 45 (2), 179-189. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.014.
- Lewis, Robert E., and Heckman, Robert J. (2006), "Talent Management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Meyers, M. C.; Woerkom, Marianne van, and Dries, Nicky (2013), "Talent -Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management", *Human Resource Management Review*, 23 (4), 305-321.
- Meyers, Maria C. and Woerkom, Marianne van (2014), "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda", *Journal of World Business*, 49 (2), 192-203.
- Nijs, Sanne; Gallardo-Gallardo, Eva; Dries, Nicky and Sels, Luc (2014), "A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent", *Journal of World Business*, 49 (2), 180-191.
- Silzer, Robert F. & Dowell, Ben E. (2010), *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, 1st ed, The Professional Practice Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wiblen, Sharna; Dery, Kristine and Grant, David (2012), "Do You See What I See? The Role of Technology in Talent Identification", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 421-38.