

فصلنامه جهان نوین

سال چهارم، شماره چهاردهم، تابستان ۱۴۰۰، صص ۴۴-۱۲

No 4, 2 021, P 12-44

شماره شاپا: (۲۶۴۵ - ۳۴۷۹)

(ISSN) : 2645 - 3479

کارآمدی مدیران منابع انسانی با درک نتایج مدیریت استعداد مبتنی بر فلسفه استعداد سازمانی و فردی اشخاص در جهت تضمین برتری رقابتی سازمان

فرزاد رضائی راد^۱

چکیده

مدیریت استعداد، مهارت جذب کارمندان بسیار ماهر، یکپارچه‌سازی کارمندان جدید و بهبود و حفظ کارمندان فعلی برای دستیابی به اهداف کسب و کار می‌باشد. مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز، روزبه‌روز از اهمیت فوق‌العاده برخوردار می‌شود بطوری که جانشین‌پروری در سازمان‌ها بعنوان یک عامل اساسی و حیاتی به طور مستقیم مدیران صف را درگیر می‌کند.

به منظور بررسی این‌که مدیریت استعداد چگونه و چرا می‌تواند در مزیت رقابتی یک سازمان سهم داشته باشد، ما باید بینشی را در زمینه فلسفه‌های مربوط به استعداد و پایه‌های مدیریت استعداد به دست آوریم. این مقاله چهار فلسفه استعداد را معرفی کرده که از نظر درک‌شان از استعداد در قالب (a) نادر بودن (منحصر به فرد) یا جهانی بودن (شمول)، و (b) پایدار یا قابل توسعه بودن، متفاوت هستند: منحصر به فرد/ پایدار، منحصر به فرد/ قابل توسعه، شمول/ پایدار، و شمول/ قابل توسعه. ما در این مقاله به بحث در زمینه فرضیه‌های پایه‌ای، شیوه‌های مدیریت استعداد، فرصت‌ها و موانع‌های مربوط به این چهار فلسفه پرداخته‌ایم. بر پایه این بررسی‌ها، گزاره‌های قابل آزمایشی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

کلمات کلیدی: توسعه استعداد، مدیریت استعداد، فلسفه استعداد

۱ - دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی ایران، (نویسنده مسئول) Farzad.management.1980@gmail.com

۱. مقدمه

مدیریت منابع انسانی (HRM) Human Resource Management عملیاتی است که برای به حداکثر رساندن کارایی کارکنان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت‌ها طراحی شده است. HRM بر مدیریت افراد در شرکت‌ها تمرکز دارد. به طور خلاصه HRM فرآیند استخدام، انتخاب کارکنان، هدایت آن‌ها، آموزش مناسب و مهارت‌های در حال توسعه است. استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است. و به افرادی دارای موهبت‌های ذاتی و نیز افرادی که دانش و مهارت‌های مربوط به حوزه خاص را آموخته‌اند اشاره دارد. اولریش و اسمالوود معتقدند استعداد ترکیبی از عوامل زیر است:

استعداد شایستگی*تعهد*مشارکت

امروزه برکسی پوشیده نیست که سرمایه اصلی سازمان‌ها دارایی‌ها و منابع مالی آنها نیست بلکه نیروهای انسانی آنها است. چرا که این پرسنل توانمند و خلاق و وفادار هستند که می‌توانند یک سازمان را به اوج رسانیده یا با شکست روبرو سازند حتی اگر آن سازمان دارای بهترین سیستم‌ها و نرم افزارها و سخت‌افزارها باشد. لذا جذب بهترین نیروها بهمراه توسعه و شکوفا و وفادار ساختن نیروهای موجود دغدغه اکثر سازمان‌هاست.

در ادامه، این مقاله به صورت کامل، فلسفه‌ای که اکنون به آن اشاره شد را توضیح داده و گزاره‌های قابل آزمایشی را برای تحقیقات آتی، استنتاج می‌کند. این مقاله، مشارکتی ارزشمند، برای نظریات مربوط به مدیریت استعداد ارائه می‌دهد زیرا جزء اولین مقالاتی است که به صورت سیستماتیک، فلسفه‌های مختلف را درباره کارمندان با استعداد و اثرات متناظر آن‌ها مقایسه می‌کند علاوه بر آن، این مقاله می‌تواند ایده‌ها و بینش‌های حائزاهمیتی را برای دست‌اندرکارانی فراهم بیاورد که برنامه دارند، تمرکز سیستم مدیریت استعداد را تغییر داده یا آن را پیاده‌سازی می‌نمایند.

۲. فلسفه‌های منابع انسانی

چندین پژوهشگر، دلایلی را برای این ابهامات، در زمینه اقدامات HR یا سیستم اقدامات HR به بحث و بررسی گذاشته‌اند. برای مثال عنوان شده است که اقدامات HR یکسان را می‌توان به روش‌های مختلف فراوانی، پیاده‌سازی کرد و اثر آن، وابسته به شیوه طراحی توسط مدیران و درک توسط کارکنان، متفاوت خواهد بود (بوکسال ۲۰۱۲، بوکسال و مکی ۲۰۰۹، میشی، لپاک و اشنایدر ۲۰۰۸). طراحی خاص یک عمل HR یا سیستمی از اقدامات، توسط آنچه به عنوان ائتلاف غالب می‌شناسیم، به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد. ائتلاف غالب، متشکل از تصمیم‌گیرندگان سازمانی کلیدی (هیئت نظارتی، مدیریت ارشد، مدیریت میانی و مادون، مدیریت HR و ..) می‌شود که اقدامات HR را بر پایه اعتقادات، گرایشات، ارزش‌ها و هنجارهای خود (پاو ۲۰۰۴) یا بر پایه فلسفه‌های باطنی خود (بوکسال

۲۰۱۲، بوکسال و مکی (۲۰۰۹) شکل می‌دهد. برای مثال، مدیرانی که این فلسفه را دارند که کارکنان باید به دنبال مسئولیت‌پذیری باشند و می‌توانند به صورت مستقل، اقدامات خود را برای رسیدن به یک هدف، جهت‌دهی کنند (cf. نظریه Y: مک گریگور ۱۹۶۰). یک سیستم کنترل و پاداش متفاوت را به نسبت مدیرانی می‌سازند که بر این باوراند که کارمندان، تنها برای رسیدن به یک هدف کار می‌کنند در صورتی که به طرز دقیقی، بر آنها نظارت و کنترل شود (cf. نظریه X مک‌گریگور ۱۹۶۰ هم چنین به اورایی و پیفر ۲۰۰۰ مراجعه کنید). فلسفه درونی مدیران حتی بر اثرات اقدامات HR، تا جایی اثر می‌گذارد که اقدامات متفاوت یا ترکیبی از اقدامات که بر پایه فلسفه‌های پایه‌ای یکسان هستند، می‌توانند به تاثیرهای یکسانی برسند (آرتور و بویلر ۲۰۰۷، بکر و گردهارت ۱۹۹۶). این پدیده هم‌پایه‌ای را می‌توان توسط فرضیه‌ای، مبنی بر این که فلسفه مدیریتی می‌تواند به روش درک، تفسیر و واکنش کارمندان، به اقدامات HR تاثیر بگذارد، توضیح داد. این واکنش‌ها و درک کارمندان، به نوبه خود، تعیین‌کننده حیاتی‌ای، برای تاثیرات کلی HRM است (بوکسال ۲۰۱۲، نیشی و همکاران ۲۰۰۸، بوکسل و هاجینسون ۲۰۰۷، رایت و نیشی ۲۰۱۲).

بر پایه مباحثه ارائه شده، استدلال شده است که تمرکز پژوهش درباره SHRM باید از بررسی اقدامات تکی، به نقطه دیگری معطوف شود (بوکسول ۲۰۱۲). به جای آن، پژوهش باید بر ساختارهای درجه بالاتری، همانند فلسفه‌های HR که طراحی اقدامات HR یا سیستم‌های اقدامات را شکل می‌دهند، متمرکز باشد (آرتور و بویلر ۲۰۰۷، بکر و گرهات ۱۹۹۶، بوکسال ۲۰۱۲، لپاک، تیلور، بکلی، مارون و کین ۲۰۰۷). با وجود این که اهمیت پایه‌های HR پایه‌ای یا فلسفه‌های SHRM، توسط چندین دانشمند به رسمیت شناخته شده است، مطالعات نظری و تجربی، درباره این موضوع هنوز هم بسیار کم هستند (لپاک و همکاران ۲۰۰۷، مانکس و همکاران ۲۰۱۳).

۳. مدیریت استعداد و فلسفه‌های استعداد

اخیرا دانش مبتنی بر مدیریت استعداد، به دلیل برخی از مشارکت‌های نظری ارزشمند (همانند چندین مرور در زمینه مدیریت استعداد (استراتژی)) (کالینز و مراهی ۲۰۰۹، ایلز و همکاران ۲۰۱۰، لویس و هگمن ۲۰۰۶)، یک مسئله خاص، درباره مدیریت استعداد جهانی، در ژورنال کسب و کار جهان (اسکولین، کولین و کالیگوری، ۲۰۱۰) و یک مسئله خاص، درباره نظریه مدیریت استعداد، در بررسی مدیریت منابع انسانی (دراپیز ۲۰۱۳) پیشرفت داشته است. با این وجود ابهامات، در زمینه تعاریف چارچوب‌های نظری و پیشنهادات تجربی، برای استفاده در مدیریت استعداد، در عمل هنوز هم وجود دارد (کاللز و مراهی ۲۰۰۹، لویس و هگمن، ۲۰۰۶). این ابهامات را اغلب می‌توان ریشه‌یابی کرد و در واقع به تفاسیر متفاوت از عبارت استعداد خواهیم رسید. استعداد چیست یا چه کسی را به عنوان فرد با استعداد در نظر بگیریم؟ این تفاسیر به نوبه خود، با فرضیات و اعتقادات پایه‌ای، درباره ماهیت، ارزش و کاربرد

پذیری استعداد، یا به صورت خلاصه، فلسفه‌های استعداد در ارتباط هستند. اخیراً درایز (۲۰۱۳a)، پنج مسئله را درباره ماهیت استعداد که در واقع جوهره استعداد و نظریه استعداد است را شناسایی کرده است. او به این پرسش می‌پردازد: آیا استعداد، یک مفهوم مشمول یا منحصر به فرد است؟ آیا استعداد، درونی بوده یا می‌توان آن را توسعه داد؟ در حالی که بر این باور هستیم که این دو سوال، تنها مسائل مربوطه درباره ماهیت استعداد نیستند که بتوانند بر فلسفه‌های استعداد اثر بگذارند، تصمیم می‌گیریم تا به دلیل برجستگی، عواقب مهم آن‌ها را برای اقدامات مدیریت استعداد، بر این دو، در نظر بگیریم. در زمینه مسئله اول، چندین پژوهشگر پیشنهاد کرده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند کانونی مشمول و منحصر به فرد داشته باشد (ایلس و همکاران ۲۰۱۰، لويس و هگمن ۲۰۰۶، استال و همکاران ۲۰۱۲). آیا استعداد به عنوان پدیده‌ای نادر در نظر گرفته می‌شود یا این که هر کسی استعداد دارد؟

در حالی که پژوهشگران زیادی بر رویکرد مدیریت استعداد منحصر به فرد تمرکز دارند که به سوی درصد نخبه و کوچکی از نیروی کار، جهت گرفته است (عوامل سطح بالا با پتانسل بالا و عملکرد بالا یا کارکنانی که از نظر استراتژیک، مهم هستند) (بودریو و رامشاد ۲۰۰۵، کولین و ملاهی ۲۰۰۹). پژوهشگران دیگری نیز هستند که بر مدیریت رویکرد استعداد مشمول اصرار دارند که گرایشی بر کل نیروی کار دارد (باکینگهام و وسبورگ ۲۰۱۰، یوست و چانگ ۲۰۰۹). در عمل، اکثریت سازمان‌ها، رویکردهای منحصر به فرد را در قبال مدیریت استعداد، اتخاذ می‌کنند (سوآلیست، ۲۰۱۳). اما تحقیقات جدید که توسط موسسه رسمی پرسنل و توسعه انجام شده است (CIPD، ۲۰۱۲)، نشان می‌دهد که رویکرد مشمول نیز تا حدودی مرسوم هستند. با این وجود سه پنجم از سازمان‌ها، در گزارش خود، رویکرد مدیریت استعداد منحصر به فرد را عنوان داشته و دو پنجم، رویکرد مشمول دارند (CIPD، ۲۰۱۲). علاوه بر آن، رویکردهای هیبرید که فلسفه‌های مشمول و منحصر به فرد را ترکیب می‌کنند نیز محتمل است (استال و همکاران ۲۰۱۲).

مسئله دوم، مرتبط با این مباحثه می‌شود که اقدامات مدیریت استعداد، توسط میزان درک استعداد، به عنوان یک ساختار اکتسابی یا ذاتی، تحت تاثیر قرار می‌گیرد (مایرز و همکاران ۲۰۱۳). آیا استعداد، یک موجودیت پایدار است؟ آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ استعداد درک شده، به عنوان یک موجودیت پایدار، منجر به اقدامات مدیریت استعداد، با تاکید قدرتمند، بر انتخاب و شناسایی می‌شود. در حالی که فرض استعداد اکتسابی، اقداماتی را ملزم می‌دارد که هدف آن‌ها توسعه و به دست آوردن تجربه است (مایرز و همکاران ۲۰۱۳).

مباحثات کنونی، درباره میزان پایدار بودن استعداد (هو، داویدسون و اسنوبودا ۲۰۰۸، مایرز و همکاران ۲۰۱۳)، به چندین فاکتور مربوط می‌شود. از یک طرف، اشخاصی که استعداد را به عنوان مجموعه دانش، مهارت و توانایی تعریف می‌کنند، به نسبت افرادی که استعداد را بر حسب خصوصیات شخصیتی، توانایی‌های شناختی و انگیزه

تعریف می‌کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که این تفکر را داشته باشند که استعداد را می‌توان کسب کرد (سیلزر و چرچ ۲۰۰۹). از طرف دیگر، پرسش مدنظر، مرتبط با نظریه شخص‌ضمنی‌ای می‌شود که شخص، آن را در اختیار دارد (درایز ۲۰۱۳a) که به این معناست که یا این اعتقاد وجود دارد که اشخاص را می‌توان توسط تجربه، شکل‌دهی کرد (برای مثال: نظریه افزایشی) یا این اعتقاد وجود دارد که اشخاص، تنها به ندرت تغییر می‌کنند (برای مثال: نظریه موجودیت) (دویک ۲۰۱۲).

. علاوه بر آن، مباحثه‌ای درباره این نکته، با توجه به مدیریت استعداد، در موقعیت‌های فرهنگی مختلف، قابل اعمال است. در بسیاری از فرهنگ‌های غربی، استعداد معمولاً به عنوان یک توانایی ذاتی در نظر گرفته می‌شود که منجر به عملکرد بالاتر از میانگین، در یک دامنه خاص می‌شود (تانسلی، ۲۰۱۱).

در نقطه مقابل، در ژاپن، استعداد در واقع مرتبط با دستاوردهای خارق‌العاده‌ای است که از سالیان متمادی تمرین به دست می‌آید (تانسلی، ۲۰۱۱).

ترکیب این دو مسئله که در بالا عنوان شد، منجر به ۴ فلسفه استعداد متمایز می‌شود: منحصر به فرد-پایدار، منحصر به فرد-قابل توسعه، مشمول-پایدار و مشمول-قابل توسعه (به شکل ۱ مراجعه کنید). به این ۴ فلسفه در پاراگراف‌های زیر خواهیم پرداخت و گزاره‌های قابل آزمایشی را ارائه می‌دهیم که بتوان آن‌ها را در پژوهش‌های آتی، آزمایش نمود.

۳-۱ اقدام‌های اجرایی نظام مدیریت استعداد

قدم‌های اجرایی نظام مدیریت استعداد به شرح ذیل عبارتند از:

۱. تعیین مشاغل کلیدی و استراتژی: اگر این مشاغل و تعریف آنها را در سندی به نام سند استراتژی منابع انسانی تعیین نماییم به مراتب قوی‌تر و محکم‌تر بوده و پایه و اساس بهتری دارد. ولی اگر نظام استراتژی منابع انسانی را نداریم می‌توان با تعریف این مشاغل از طریق گروه‌های خبرگی که در سازمان تعریف می‌کنیم اولین گام را برای مدیریت استعداد برداشت.

۲. مدل شایستگی: تعریف این مدل برای مشاغل کلیدی و به ویژه مشاغل مدیریت

۳. پرورش نیروهای مستعد: این پرورش باید جهت‌گیری داشته باشد و یکی از این جهت‌گیری‌های مهم فرهنگی است که ما در سازمان داریم. اگر تعریف درستی از فرهنگ نداشته باشیم، شاید در پرورش نیروهای مستعد توجه ما به سمت نقش‌های تکنیکال برود در حالی که نیازمند این هستیم که از نظر نگرش‌های مطلوب و ارزش‌ها و باورهای مطلوب نیز این افراد را پرورش دهیم.

۴. تعیین سبک رهبری مطلوب و سازمانی: سبک رهبری مناسب و مطلوب سازمان را باید از طریق یک پژوهش قوی تعیین کنیم و با توجه به نوع صنعت، بلوغ و فرهنگی که در سازمان داریم سبک رهبری را تعیین کنیم. فلسفه استعداد منحصر به فرد/ پایدار

مدیران بزرگ معمولاً در زمینه های کاری خود متخصص هستند و سابقه عملکردی خوبی داشته و علاقه به مسئولیت دارند؛ اما آنها برای هدایت موثر، باید مهارت دیگری را پرورش دهند؛ مهارتی که اغلب مورد غفلت واقع می شود: مدیریت استعداد

توانایی دیدن استعداد قبل از این که دیگران آن را ببینند (از نظر داخلی و خارجی)، بازکردن قفل پتانسیل های انسانی و پیدا کردن نه تنها بهترین کارمند برای یک نقش، بلکه بهترین نقش برای هر کارمند، برای اداره یک تیم درجه یک ضروری است. خلاصه این که، مدیران بزرگ، کارگزاران عالی استعداد و بهترین افراد برای مدیریت استعداد هستند فرهنگ لغات، استعداد را به عنوان توانایی طبیعی، در خوب بودن در کاری (به خصوص بدون دریافت آموزش) تعریف می کند (استعداد ۲۰۱۳).

مشابه با این تعریف، اشخاص اغلب، استعداد را به عنوان یک ساختار تعیین شده توسط ژنتیک و نادر می دانند. علاوه بر این، فرض این که استعداد، ذاتی است در موقعیت کسب و کار، غالب است (بورکوس، اوسولا ۲۰۱۱).

این فرضیه می تواند پایه فلسفه استعداد منحصر به فرد/ پایدار را تشکیل دهد. فلسفه مدنظر تلویحاً عنوان می دارد که جمعیت کاری را می توان به طور ثابت، به دو گروه تقسیم کرد: گروهی کوچک از اشخاص با استعداد (عوامل اصلی، با عملکرد بالا یا کارمندان ستاره) و گروه بسیار بزرگتری از اشخاص بدون استعداد (عاملان رده دوم و سوم، با عملکردی رو به پایین یا میانه) (آکسلرود، هندیفلد جونز، مایکل ۲۰۰۲).

نظریات درباره شیوع استعداد، در جمعیت کاری، متفاوت است اما به طور کلی بیشتر از ۲۰٪ از نیروی کاری، به عنوان عوامل سطح اول، شناسایی نمی شوند (ولچ و ولچ ۲۰۰۵).

یک عامل، اغلب به عنوان شخصی با ترکیب خاصی از هوش، شخصیت و انگیزه در نظر گرفته می شود (دیلانگ و ویجاراگهان ۲۰۰۳).

متعاقباً به دلیل این که هوش و شخصیت، هر دو به عنوان خصوصیات پایدار، درک شده اند، تمایز میان عوامل سطح یک، سطح دو و سطح سه، به عنوان پدیده ای قطعی در نظر گرفته می شود؛ به این معنا که کارکنان یا استعداد دارند یا استعداد ندارند. به خصوص شیوع تفاوت های شخصی پایدار در هوش (هنشتن و موری، ۱۹۹۴) و مقدار تعیین کننده قوی هوش، برای عملکرد آتی در شغل (اشمیت و هانتز ۱۹۹۸)،

به عنوان استدلال های کلیدی، توسط حامیان فلسفه استعداد منحصر به فرد/ پایدار، در نظر گرفته می شوند.



شکل ۱- فلسفه مدیریت استعداد

۴.۱. اثر فلسفه استعداد منحصر به فرد/پایدار، بر اقدامات مدیریت استعداد

نظام مدیریت استعداد می تواند به ما بازخوردهایی در ارتباط با جذب نیروی انسانی، بحث های آموزشی و توسعه سبک های رهبری به ما بدهد. حامیان فلسفه منحصر به فرد/پایدار، بر این باور هستند که سازمان هایی که در رقابت، برای استعداد، برنده هستند (یعنی سازمان هایی که اشخاص با استعداد بیشتری به نسبت رقبا دارند)، برتری رقابتی پایداری را به دست می آورند (مایکل، هندفیلدز جونز، آکسروود، ۲۰۰۱، اسنل، یوندت و رایت، ۱۹۹۶). این استدلال، ریشه عمیقی در مقالات مربوط به دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت دارند (RVB: بارنی ۱۹۹۱) که بر پایه آن، منابع با ارزش، نادر، بی مانند و غیر قابل جایگزین (همانند استعداد کارکنان) می توانند برای ارائه عملکردی بهتر، نسبت به رقبا، کمک کنند. بر پایه همین ایده می توانیم بگوییم که چندین دانشمند، در زمینه SHRM پیشنهاد کرده اند که سازمان ها باید از HR یا اقدامات مدیریت استعداد متفاوت، برای گروه های متفاوت کارکنان استفاده کنند (بکر و هوزنلیز ۲۰۰۶، بوردیو و رامشتاد ۲۰۰۵، لپاک و اسنل ۱۹۹۹). ایده تمایز نیروی کار، برخورد تریجیحی را در میان کارکنان با استعداد، به صورت تلویحی نشان می دهد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که (الف) عملکرد خوبی داشته (برای مثال: کارکنان سطح ۱- مایکل، هندفیلدز جونز و آکسروود، ۲۰۰۱) (ب) هم منحصر به فرد و هم ارزشمند هستند (لپاک و اسنل ۱۹۹۹) و یا (پ) موقعیت هایی را دارند که می تواند مشارکت شایان توجهی را در موقعیت استراتژیک شرکت ایفا کند (بکر و هاوزل ۲۰۰۶، بورجیو و رامشتاد؛ ۲۰۰۵). به عبارت دیگر سلیم، آشور و بوتیس، ۲۰۰۷، مورد توسعه دهندگان نرم افزار فوق ستاره و ستاره را به عنوان منبع کلیدی ای، برای شرکت های نرم افزار می دانند. این

توسعه دهندگان نرم‌افزار، دو یا چهار برابر، عملکرد بهتری به نسبت سایر توسعه‌دهندگان داشته، منبع کمی از بازار کار را به خود اختصاص می‌دهد و نقش مرکزی‌ای در فرآیند کسب و کار استراتژیک سازمان دارد. این نویسندگان، به شرکت‌های نرم‌افزاری توصیه می‌کنند تا با دقت، بهترین و با استعدادترین داوطلبان را انتخاب کرده و بر جذب و نگهداری این کارکنان با استعداد، به عنوان وظایفی مرکزی، برای مدیریت استعداد تاکید نمایند (سلیم و همکاران ۲۰۰۷). این توصیه، به صورت مطابق با توصیه کلی‌تری است که توسط حامیان تمایز نیروی کار ارائه شده است که برپایه آن، میزان نامتناسبی از منابع باید به منظور جذب، انتخاب و حفظ کارکنان با استعداد که می‌تواند موقعیت‌های کلیدی سازمانی را در اختیار داشته باشند، سرمایه‌گذاری شود (بکرو هاوسلید ۲۰۰۶، بکرو همکاران ۲۰۰۹).

چندین پژوهشگر پیشنهادهای تخصصی‌تری را در زمینه ماهیت این سرمایه‌گذاری‌ها ارائه کردند. در وهله اول، وایمن و همکاران (۲۰۱۲)، نقش قطعی برندسازی کارفرما را مشخص نمودند که متشکل از تمامی تلاش‌ها، برای تبلیغ شهرت سازمان، به عنوان یک کارفرمای خوب و مطلوب است (باکوس و تیکو ۲۰۰۴). برای جذب و هم‌چنین حفظ کارکنان، این پدیده صورت می‌گیرد. به خصوص کارکنانی که از نسل وای هستند (از آغاز سده، وارد بازار کار شده و اغلب، توسط برنامه‌های مدیریت استعداد، مورد هدف قرار می‌گیرند)، تقاضاهای بیشتری، برای کارفرماها (آتی) ارائه می‌دهند. برای مثال آن‌ها ترجیح می‌دهند برای کارفرمایانی کار کنند که شهرت عملکرد مسئولیت‌پذیر را از دیدگاه اجتماعی دارند (وایمن و همکاران ۲۰۱۲). در وهله دوم، شناسایی و انتخاب استاندارد، به عنوان یک فاکتور حیاتی، برای تضمین این که اشخاص درستی، در موقعیت‌هایی که از لحاظ استراتژیک، حائز اهمیت هستند، قرار می‌گیرند، شناسایی شده‌اند (مکدونالد ۲۰۱۱). مرسوم است که سازمان‌ها، بر مجموعه‌ای از شاخص‌ها (همانند توانایی ذهنی کلی، مصاحبه‌های ساختاریافته یا غیرساختاریافته، تحصیلات یا سوابق دانشگاهی، تجربه کاری، علایق یا فعالیت‌های فرا برنامه‌ای و نمونه‌های کاری)، برای یافتن استعداد، در میان کسانی که از بیرون، در خواست شغل دارند، اتکا می‌کنند (اشمیت و هانتز، ۱۹۹۸). در موقعیت شناسایی استعداد درونی، سازمان‌ها اغلب بر ارزیابی عملکرد، به عنوان معیار اصلی، متکی هستند (درایز و پیرمن ۲۰۰۸).

۲-۴ فرصت‌ها و چالش‌ها

در مجموع مدیر عالی بودن تا حد زیادی به متخصص بودن در مدیریت استعداد مربوط می‌شود. خوشبختانه دانشی معتبر در زمینه مدیریت استعداد وجود دارد که مبتنی بر چندین دهه تحقیقات صنعتی، سازمانی و مدیریتی است. اما اگر ندانید که چگونه آن را به کار ببرید؛ این علم بی‌فایده خواهد بود. مهم‌ترین بخش این فرایند این است که از هرگز فکر کردن به پتانسیل و استعداد کارکنان خود دست نکشید. هیچ عامل دیگری چنین تغییر بزرگی هنگام ساخت تیمی با عملکرد بالا ایجاد نخواهد کرد

پژوهشگران و دست‌اندرکارانی که از فلسفه استعداد منحصر به فرد/پایدار، پشتیبانی می‌کنند، انتظار دارند مدیریت استعداد بتواند چندین منفعت را برای سازمان ایجاد کند. از یک طرف فرض می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند موقعیت پیشرو را در بازار، از طریق ارائه بهترین، هوشمندترین یا با انگیزه‌ترین کارمندان، برای شرکت خود ایجاد و حفظ نمایند (مایکل و همکاران ۲۰۰۱). از طرف دیگر، پایه تمایز نیروی کار و اختصاص متمایز نیرو می‌تواند چندین موقعیت را برای سازمان ایجاد کند (cf. گلینز، هافمن، درایز و پیرمن ۲۰۱۳). برای مثال، پس از شناسایی عوامل کلیدی یا موقعیت‌های استراتژی کلیدی، سازمان می‌تواند سود را از طریق اختصاص استراتژیک‌تر منابع، به حداقل برساند. به عبارت دیگر می‌تواند به صورت نامتناسب، در کارکنان یا موقعیت‌هایی که می‌تواند بازگشت مالی نامتناسبی داشته باشد، سرمایه‌گذاری کند (بکر و همکاران ۲۰۰۹). سرمایه‌گذاری در کارکنان با استعداد می‌تواند انگیزه و تعهد آن‌ها را به سازمان بیشتر کند و این افراد به نوبه خود، میانجی‌گران کلیدی در رابطه، میان مدیریت استعداد و نتایج سازمانی هستند (کالینز و مراهی ۲۰۰۹). با این وجود سرمایه‌گذاری، در کارکنان ارزشمند که جایگزینی آن‌ها دشوار است می‌تواند احتمال این که این کارکنان، شرکت را ترک کنند، کاهش دهد و به این صورت، هزینه‌های جایگزینی را نیز کمینه می‌کند (لیاک و اسنل ۱۹۹۹).

فلسفه استعداد منحصر به فرد/پایدار و به خصوص برخورد متمایز با گروه کارکنان، چندین چالش را ارائه می‌دهد: در وهله اول، اقدام طبقه‌بندی اشخاص، به عنوان با استعداد و بی‌استعداد، بر پایه ارزیابی عملکرد یا هوش، مورد انتقاد قرار گرفته است. استفاده از ارزیابی‌های عملکردی، به عنوان یک مورد بحث انگیز، لحاظ می‌شود زیرا عملکرد، اغلب، تجربه‌ای که در وظیفه‌ای که در دست است را منعکس می‌کند (برای مثال: سیلزر، چرچ ۲۰۰۹، یوست و چانگ ۲۰۰۹). آن چه مهم‌تر است این است که بهره‌برداری از ارزیابی هوشی، مورد چالش قرار گرفته است زیرا در میان سایرین، یک نمره آزمایش مشخص شاید نتواند تمامی جنبه‌های ذهنی را ثبت نماید. علاوه بر آن، نمره‌های آزمایش می‌توانند به دلیل تاثیرات فرهنگی (آشنایی با مواد آزمایشی و مفهوم‌سازی متفاوت هوش، انطباق‌پذیری یا برازندگی) مورد تعصب قرار بگیرند (نیسرو همکاران، ۱۹۹۶).

علاوه بر آن، استدلال شده است که فرض قالب، مبنی بر این که فاکتورهای موروثی - همانند هوش - را نمی‌توان تغییر داد و اشتباه است (نیسرو و همکاران ۱۹۹۶). همه این موارد، تحت تاثیر محیط قرار گرفته و می‌توانند وابسته به یادگیری باشند (نیسرو و همکاران ۱۹۹۶).

یک چالش دیگر که پیشروی حامیان فلسفه شمول/پایدار، قرار گرفته است می‌تواند نادر بودن کارکنان با استعداد، در بازار کار جهانی باشد که خود منجر به رقابت شدید جهانی، برای استعداد می‌شود (فورندال و همکاران، ۲۰۱۰، کیم و امسی لین ۲۰۱۲، مراهی و کالینگ ۲۰۱۰، تاریک و شولر ۲۰۱۰) - بر همین پایه، جذب کارکنان با استعداد (به

خصوص جذب استعداد مدیریتی)، برای کمک مالی در بازارهای نوظهور (همانند چین و هند) (فورندال و همکاران ۲۰۱۰)، برای سازمان، دشوار و هزینه بردار می‌شود.

در وهله آخر، منتقدان بر این باور هستند که مقالات در زمینه تمایز نیروی کاری، از این لحاظ که تنها بر اثرات مطلوب بر کارکنان با استعداد متمرکز است و از اثرات منفی محتمل بر کارکنانی که بی‌استعداد و بی‌ارزش تلقی می‌شوند، چشم‌پوشی می‌کند، دچار تعصب شده است (بکر و هیستون ۲۰۰۶، مارس کوس، دیوین و سلز ۲۰۱۳، واکر و لاروکو ۲۰۰۲). به وضوح، منتقل کردن این اطلاعات که برخی از این کارکنان، متعلق به گروه با استعداد سازمان نیستند، می‌تواند انگیزه آن‌ها را دچار اختلال کند (مکدانلد، ۲۰۱۱). اثرات منفی بر این کارکنان می‌تواند از اثرات مثبت تمییز نیروی کار، بر کارکنان با استعداد، حتی قویتر باشد (بکر و هیوسید ۲۰۰۵، مارسکس و همکاران ۲۰۱۳). به خصوص از دست دادن کارکنان سطح ۲ که در واقع که ستون یک کسب و کار را تشکیل می‌دهند می‌تواند، بهره‌وری و کارآمدی سازمان را دچار تنزل کند (دیلانگ و ویجاپاراواگهاوان ۲۰۰۳).

گزاره ۱c- فلسفه منحصر به فرد/پایدار می‌تواند فرصت‌های زیر را برای سازمان به همراه داشته باشد: ارائه برتری رقابتی از طریق افراد، بازگشت بالا در سرمایه‌گذاری بر کارمندان از طریق تخصیص بهینه منابع و حفظ زیرگروه کوچکی از کارکنان با استعداد

گزاره ۱d- فلسفه استعداد منحصر به فرد/پایدار می‌تواند چالش‌های زیر را در زمینه مدیریت استعداد به همراه داشته باشد: انتخاب استعداد، پرداختن به نادر بودن استعداد و مدیریت کارکنانی که با استعداد قلمداد نمی‌شوند.

۵. فلسفه استعداد منحصر به فرد / قابل توسعه

به صورت خلاصه، فلسفه منحصر به فرد/قابل توسعه، مشابه با فلسفه منحصر به فرد/پایدار است، به این گونه که هر دو رویکرد، استعداد را نادر و حداقل تا حدودی، ذاتی در نظر می‌گیرند. با این وجود برخلاف مورد عنوان شده، فلسفه منحصر به فرد/ قابل توسعه فرض می‌کند که استعداد، اغلب، نهفته بوده و تنها می‌توان از طریق توسعه، از آن پرده‌برداری کرد.

۵.۱. اثر فلسفه استعداد منحصر به فرد/قابل توسعه، بر اقدامات مدیریت استعداد

پژوهشگرانی که استعداد را به عنوان یک منبع نادر اما محدود اکتسابی می‌بینند، دو امر کلی را برای مدیریت استعداد عنوان می‌کنند: شناسایی دقیق کارکنان، با پتانسیل (چرچ و واکلاوسکی ۲۰۰۹) و توسعه این کارکنان، با پتانسیل بالا (سیلزر و چرچ ۲۰۱۰). در مطالعات انجام شده در میان چند شرکت بزرگ ایالت متحده، در، جونز و تومی (۱۹۸۸) به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های زیادی، از یک فرآیند سه مرحله‌ای مدیریت با پتانسیل بالا استفاده می‌کنند. در مرحله اول، کارکنانی که پتانسیل بالا دارند، شناسایی می‌شوند (مرحله تفکیک) که البته این امر، به صورت زودهنگام،

در شغلشان اتفاق می افتد. کارکنانی با پتانسیل بالا، به صورت متعاقب، وارد یک بازه طولانی می شوند که در آن، به آن‌ها تکالیف خاص، آموزش‌های در حال کار و رسمی گسترده (مرحله گزار) داده می شود، این موارد، قبل از این که بتوانند نقش سازمانی ارشد در نظر گرفته شده برایشان را قبول کنند، به آن‌ها داده می شود (مرحله تلفیق). بنابراین پیروی از فلسفه منحصر به فرد/قابل توسعه به این معنا است که نیروی کار، بر پایه پتانسیلی که شخص از خود نشان می دهد، تفکیک می شود. تنها کارکنانی که پتانسیل بالایی از خود نشان می دهند به آموزش‌های تخصصی و توسعه، دستیابی خواهند داشت.

سیلرز و چرچ (۲۰۰۹)، یک مدل سه بعدی از پتانسیل را توسعه داده‌اند که نحوه ارزیابی پتانسیل را مشخص می کند. بعد اول پتانسیل، متشکل از فاکتورهای شخصیتی و شناختی پایدار می باشد (همانند توانایی‌های شناختی کلی، تفکر مفهومی یا استراتژیک، پرداختن به پیچیدگی، اجتماعی بودن، تسلط، پایداری احساسی و مقاومت) (بعد پایه‌ای). فرضیه‌سازی شده که این فاکتورها، برای بازه گسترده‌ای از موقعیت‌ها و نقش‌های سازمانی آتی، نقش تفکیک ناپذیری دارند (سیلرز و چرچ ۲۰۰۹).

بعد دوم شامل فاکتورهایی می شود که رشد و توسعه آتی کارکنان را تعیین می کنند (برای مثال انطباق پذیری، گرایش یادگیری و جاه طلبی شغلی) (بعدرشد) (سیلرز و چرچ ۲۰۰۹).

فاکتورهایی که در این بعد هستند نیز تا حدودی پایدار می باشند اما قدرت آن‌ها ممکن است وابسته به موقعیت، کمی متفاوت باشد. بعد سوم، شامل شاخص‌های ابتدایی مهارت می باشد (شامل مهارت‌های رهبری و مهارت‌های پژوهشی) که می توان آن‌ها را برای رسیدن به حالت نهایی این مهارت‌ها که برای مسیر شغلی خاص مورد نیاز است، بیشتر توسعه داد (بعد شغل) (سیلرز و چرچ ۲۰۰۹).

سیلرز و چرچ (۲۰۰۹) پیشنهاد می کنند که به صورت عمومی، فاکتورهای بعد رشد و پایه‌ای، برای شناسایی پتانسیل، ارزیابی شوند زیرا تقریباً برای هر نقش سازمانی بالاتری، مورد نیاز هستند پس از شناسایی کارکنانی که پتانسیل کافی در این ابعاد دارند، آموزش و توسعه را می توان برای بهبودبخشی مهارت‌های مختص به شغل یک شخص، مورد استفاده قرار داد (سیلرز و چرچ ۲۰۰۹).

الزام سفارشی‌سازی خط سیر توسعه و آموزش، در قبال شاخص‌های اولیه پتانسیل مختص به شغل، توسط نظریاتی در زمینه تعامل شخص-محیط مشخص شده است. این نظریات عنوان می دارند که برآزندگی بهینه، میان شرایط آغازین (پتانسیل شخص) و فاکتورهای محرک محیطی (آموزش) منجر به زنجیره‌ای از تعاملات همیارانه یا فزاینده شخص-محیط می شود که خود، منجر به بهره‌های نامتناسب، در یک مهارت یا توانایی مشخص خواهد شد (پاپیرنو، سیسی، ماکل و ویلیام ۲۰۰۵، اشمیت، اید و مایس، ۲۰۰۳). آنچه عنوان کردیم یعنی اشخاص می توانند

پیشرفت قابل توجهی را در توانایی‌های خود، پس از مشارکت در یک آموزش که با پتانسیل آن‌ها منطبق است، از خود نشان دهند.

گزاره ۲a- فلسفه استعداد منحصر به فرد/ قابل توسعه به صورت مثبت، با مدیریت متمایز کارکنان با استعداد و سایر کارکنان، مرتبط است (تمایز نیروی کاری، برپایه پتانسیل).

گزاره ۲b- فلسفه استعداد منحصر به فرد/ قابل توسعه، ارتباطی مثبت با اقدامات مدیریت استعداد، با توجه به انتخاب و از همه مهم‌تر، توسعه زیر-گروه کوچک کارکنان، با پتانسیل دارد.

۵.۱.۱. فرصت‌ها و چالش‌ها

مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است، این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت‌ها و هم انفرادی اثبات شده است. علی‌رغم انجام مطالعات بسیار در زمینه مدیریت استعداد، هنوز مفهوم روشن و آشکاری برای موضوع مدیریت استعداد، توسعه نیافته است.

هنگامی که سازمان‌ها، سیستم‌های مدیریت استعداد را به صورت مطابق با فلسفه استعداد منحصر به فرد/ قابل توسعه طراحی می‌کنند، انتظار دارند که بازگشت‌های بیشتری را در سرمایه‌گذاری آموزشی، از طریق ارائه فرصت‌های توسعه، برای ارائه فرصت توسعه (فقط برای کارکنانی که پتانسیل دارند)، تولید نمایند. ایده اصلی، این است که در صورتی که آموزش، برپایه توانایی‌های آغازین (پتانسیل)، در کارکنان نویدبخش، سفارشی‌سازی شده است، بتوانند نرخ رشدی با شیبی بسیار بیشتر، در توانایی‌های خود، به نسبت کارکنانی که این پتانسیل آغازین را از خود نشان نداده‌اند، بروز دهد (پاپیرنو و همکاران ۲۰۰۵). این فرض، توسط دانشمندانی که استدلال می‌کنند، تنها انتخاب، به عنوان کارمند با پتانسیل بالا باعث می‌شود اشخاص، بدون توجه به این که آیا واقعا پتانسیل بالا دارند یا نه، عملکرد بهتری داشته باشند، به چالش کشیده می‌شود (cf. مقالات مرتبط به اثر پیگمالیون، بورکس و اوسلا ۲۰۱۱، روستال ۲۰۱۰).

به دلیل این که در تعریف، پتانسیل به عنوان پدیده‌ای نهان تعریف شده است، یافتن اشخاصی که پتانسیل بالای حقیقی داشته باشند، چالش دیگری برای سازمان است. سیلزر و چرچ (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند مدل سه بُعدی پتانسیل آن‌ها می‌تواند به عنوان پایه‌ای مناسب، برای شناسایی پتانسیل، مورد استفاده قرار گیرد اما پاسخی بی‌نقص، برای تمامی پرسش‌ها ارائه نمی‌دهد (برای مثال هنوز واضح نیست که آیا ترکیب بهینه‌ای از پتانسیل، در بعد پایه، رشد و شغل وجود دارد و این که ترکیب این بهینه، با توجه به کاربرد، بخش صنعت، جنسیت یا قُمیت چگونه تغییر خواهد کرد) (سیلزر و چرچ ۲۰۰۹). علاوه بر آن، این دو عنوان می‌دارند که شناسایی پتانسیل، توسط این پدیده که سازمان‌های امروزی، در بازارهای بسیار پویایی فعالیت می‌کنند، به گونه‌ای که نمی‌دانند کدام حالت از استعداد یا

پتانسیل، در آینده مورد نیاز خواهند بود، کمی کند می‌شوند (سیلزر و چرچ ۲۰۰۹). برپایه این استدلال، چندین نویسنده تاکید داشته‌اند که فاکتورهای پیش بینی‌کننده آتی (یا فاکتورهای بعد رشد)، همانند انطباق پذیری، انعطاف پذیری، گرایش یادگیری، چابکی در یادگیری، جستجو به دنبال بازخورد و برانگیزش، اجزای حیاتی پتانسیل می‌باشند (ایچینگرولومباردو ۲۰۰۴، سیلزر و چرچ ۲۰۰۹، اسپریتز، ماهونی ۱۹۹۷). با این وجود بعد رشد، دشوارترین بعد، برای ارزیابی است (سیلزر و چرچ، ۲۰۰۹). به عنوان یک نکته مربوطه می‌توان عنوان داشت که دشواری شناسایی پتانسیل کارکنان، نشان می‌دهد که این پتانسیل، اغلب، کشف نشده باقی خواهد ماند. متعاقباً توسعه آن، تسهیل نمی‌شود که خود، منجر به پتانسیل اتلاف شده یا محقق نشده، می‌شود (گلدول، ۲۰۰۸، پاپیرنو و همکاران ۲۰۰۵).

با توجه به این ایده که پتانسیل اغلب، محقق نشده و بنابر نهان، باقی می‌ماند، می‌توان استدلال کرد که اشخاص بیشتری، به نسبت آن چه فرض می‌شود، استعداد دارند (گلدول، ۲۰۰۸). این استدلال، هنگام پرداختن به کمبود کلی کارکنان با استعداد، حیاتی خواهد بود (cf. فارنادال و همکاران ۲۰۱۰). این پدیده نشان می‌دهد کارکنانی که استعداد نادری دارند را نمی‌توان از بازار خرید (همانطور که فلسفه منحصر به فرد/پایدار عنوان می‌کند) اما می‌توان آنها را در سازمان، تا زمانی که سازمان، در شناسایی پتانسیل مربوطه موفق باشد، رشد داد. علاوه بر آن، اقدامات توسعه و آموزش را می‌توان برای انتقال پتانسیل، از یک دامنه شغلی به دامنه دیگر استفاده کرد. ایده انتقال استعداد، از پژوهش در زمینه ورزش‌های سطح بالا به دست آمده است: محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ورزشکاران، در روش A را به گونه‌ای می‌توان آموزش داد که در یک ورزش دیگر B موفق باشند، در صورتی که این دو ورزش، خصوصیات یا توانایی‌های پایه مشابهی را داشته باشند (بالوک و همکاران، ۲۰۰۹).

گزاره ۲c- فلسفه استعداد منحصر به فرد/ توسعه‌پذیر، فرصت‌های زیر را برای سازمان به همراه دارد: بهینه‌سازی بازگشت در سرمایه‌گذاری آموزشی، انتقال استعداد از یک دامنه به دیگری، استفاده از استراتژی‌های استخدام گسترده، استفاده از مجموعه کاری غیر مرسوم

گزاره ۲d- یک فلسفه استعداد منحصر به فرد/ قابل توسعه، چالش‌های زیر را با توجه به مدیریت استعداد، به همراه دارد: شناسایی معتبر پتانسیل.

۶. فلسفه استعداد شمول / پایدار

فلسفه استعداد شمول/پایدار فرض می‌دارد که موفقیت سازمانی و کارکنان را می‌توان با تمرکز بر کیفیت‌های مثبت یا استعدادهای نهفته در هر شخص، به بهترین شکل به دست آورد (پترسون و پارک، ۲۰۰۶). برخلاف دو فلسفه منحصر به فرد، استعداد به عنوان یک پدیده سراسری در نظر گرفته می‌شود. به این معنا که همه اشخاص،

خصوصیات مثبت خاصی دارند (پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴، سلیگمان و سیزنیمه‌لی، ۲۰۰۰). علاوه بر آن، استعداد، در خود، با استفاده از عبارت بسیار وسیعی تعریف می‌شود. در حالی که فلسفه منحصر به فرد اغلب تعریف استعداد را به استعداد رهبری یا سایر حالت‌های خاص، محدود می‌کند، فلسفه‌های شمول، اغلب حالت‌های خاصی از استعداد را در نظر می‌گیرند: (حتی در صورتی که برای موقعیت کاری مدنظر، غیرمعمول جلوه کند)؛ برای مثال خندانان اشخاص یا توانای سپاسگذاری برای چیزهای خوب (پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴).

فلسفه شمول/پایدار، ریشه در روانشناسی مثبتی دارد که به عنوان علم تجربه ذهنی مثبت، خصوصیات شخصی مثبت و بنیادهای مثبت عنوان می‌شود (سلیگمان و سیزنیمه‌لی، ۲۰۰۰، p۵). دانشمندان، در این زمینه، بدنه‌ای از مقالات را درباره خصوصیات شخصی مثبت (به خصوص قدرت شخصی (شخصیت))، در طول ۱۵ سال اخیر ایجاد نمودند (پترسون و پارک، ۲۰۱۱، ۲۰۰۶، پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴). بر پایه مقالات مربوط به روانشناسی مثبت و نقاط قدرت اشخاص، استعداد در زمینه فلسفه منحصر به فرد/پایدار را می‌توان به عنوان گرایش‌ها و رفتارهای کارمندان که به صورت طبیعی، در آن‌ها وجود دارد، آن‌ها را برانگیخته کرده، به آن‌ها انگیزه و انرژی می‌دهد و این که آن‌ها این خصیصه را با ارزش می‌دانند و این که این خصیصه‌ها باعث می‌شوند آن‌ها احساس اصالت و صداقت داشته باشند، درک نمود (باکینگهام، ۲۰۰۵، لینلی و هرینگتون، ۲۰۰۶، پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴). انتظار می‌رود که این استعدادهای شخصی، عمدتاً مداوم و پایدار باشند (به یک شخص، همانند نوع خون، متعلق بوده و تنها از طریق به دست آوردن دانش و مهارت‌های جدید، اصلاح شوند) (باکینگهام، ۲۰۰۵، پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴).

۶.۱. اثر فلسفه استعداد شمول/پایدار، بر اقدامات مدیریت استعداد

طرفداران فلسفه استعداد شمول/پایدار به مدیران استعداد و HR توصیه می‌کنند تا به صورت تعمدی، سیستم‌های مدیریت استعداد را به گونه‌ای بسازند که کیفیت منحصر به فرد تمامی کارکنان را شناسایی کرده و تلاش کند تا بر آن‌ها سرمایه‌گذاری نماید (باکینگهام، ۲۰۰۵، باکینگهام و وسپورو، ۲۰۰۱). در این زمینه می‌توان گفت که ۳ وظیفه کلیدی، برای مدیریت استعداد، پدیدار می‌شود: شناسایی استعدادهای شخصی، تحریک و استفاده و اصلاح استعدادهای، انطباق استعداد کارکنان با موقعیت و یا وظایف آن‌ها. یک وظیفه دیگر، مدیریت نقاط ضعف است.

اهمیت دو وظیفه اصلی، در مدیریت استعداد، در این حوزه که در واقع تحریک، شناسایی و استفاده از استعداد است، توسط مقالات مربوط به نقاط قوت، در موقعیت روانشناسی مثبت مشخص شده است. ادعا شده است که افراد زیادی نمی‌دانند نقاط قوتشان چیست (لینلی، ۲۰۰۸)، به گونه‌ای که مدیریت استعداد باید از شناسایی استعداد یا نقاط قوت استفاده کند. بسیار مرسوم است که استعدادهای، از طریق استفاده از پرسش‌نامه‌هایی همانند استرنک فایندر (راف، ۲۰۰۷)، ارزش در لیست اعمال نقاط قوت (VIA-IS: پترسون و سلیگمان، ۲۰۰۴) یا استند اوت (باکینگهام،

(۲۰۱۱) شناسایی شوند. علاوه بر آن عنوان شده است که استفاده از نقاط قوت، مرتبط با چندین نتیجه شخصی مثبت (همانند احساس هیجان، برانگیختگی و خوشحالی) می‌شود (پترسون و سلیگمان ۲۰۰۴). مدارک پژوهشی از این ادعاها طبق روش‌های زیر پشتیبانی می‌کند: با نشان دادن این که مداخله‌ها به اشخاص کمک می‌کنند تا نقاط قوت خود را شناسایی کنند و آن‌ها را تحریک می‌کند تا از این نقاط قوت، به صورت بیشتر و به روش‌های جدید استفاده نمایند (میچل، استانیامیرویک، کلین وولا، ۲۰۰۹، سلیگمان، استین، پارک و پترسون، ۲۰۰۵). علاوه بر آن، مدارک تجربی‌ای وجود دارد مبنی بر این که کارکنانی که درک می‌کنند، کارفرمای آن‌ها شناسایی و استفاده نقاط قوت را تسهیل می‌کنند، سطوح بالاتری از عملکرد درون-نقشی و فرا-نقشی از خود نشان می‌دهند (ونوویرکونز و مایرز در مطبوعات). به منظور تضمین این که کارکنان، فرصت بهره‌برداری از نقاط قوتشان را دارند، یک جنبه کلیدی دیگر، در مدیریت استعداد بر پایه فلسفه شمول/پایدار، افزایش برآزندگی میان استعداد طبیعی کارکنان و شغل آن‌ها است (باکینگهام ۲۰۰۵، باکینگهام و وسبورگ، ۲۰۰۱). این وظیفه کلیدی با توجه به فرا-تحلیل کنونی، معنادار است (ون ایدنکینگ، روث، پوتکا و لاوینک ۲۰۱۱) که نشان می‌دهد، منافع حرفه‌ای مرتبط با شغل، به عنوان ویژگی‌هایی که می‌توانند ترجیحی برای نوع خاصی از محیط یا فعالیت کاری را منعکس کنند (p. ۱۱۶۷)، شاخص‌های پیش‌بینی قدرتمندی از عملکرد شغلی هستند. از آن جایی که مفهوم‌سازی استعداد شمول/پایدار، تا حدودی با این تعریف از منافع شغلی و منافع حرفه‌ای هم پوشانی دارند، می‌توان انتظار داشت که قرار دادن کارکنان در موقعیت‌هایی که به آن‌ها اجازه بدهد تا از نقاط قوت خود استفاده کنند، می‌تواند عملکرد فردی را بهبود ببخشد.

گزاره ۳a- فلسفه استعداد شمول/پایدار، ارتباطی مثبت با اقدامات مدیریت استعداد در زمینه شناسایی نقاط قوت فردی (از طریق کل نیروی کار)، استفاده از نقاط قوت، افزایش برآزندگی شخص-شغل و مدیریت نقاط ضعف دارد.

۶.۱.۱. فرصت‌ها و چالش‌ها

کارکنانی که مدیریت استعدادی را تجربه می‌کنند که بر پایه فلسفه شمول/پایدار بنا گذاشته شده است، احتمالاً احساس پشتیبانی و ارج نهادن شدن توسط سازمانشان را دارند زیرا در محیطی کار می‌کنند که به طور کلی، در قبال استعدادهایشان سپاسگذار است. متعاقباً کارکنان، مشارکت‌های مثبتی در زمینه اهداف استعداد از خود بروز می‌دهند (نیشی و همکاران ۲۰۰۸).

برای مثال این پدیده ممکن است به این معنا باشد که کارکنان فرض کنند مدیریت استعداد باید رفاه آن‌ها را بهبود ببخشد (نیشی و همکاران ۲۰۰۸). هنگامی که کارکنان، مدیریت HR یا استعداد را به عنوان شاخصی از نگرانی سازمان، برای رفاهشان درک کند، تعهد بیشتری منتج می‌شود (نیشی و همکاران ۲۰۰۸). فلسفه استعداد شمول/پایدار را می‌توان به عنوان یک محیط مثرمتر برای حفظ کارکنان در نظر گرفت. علاوه بر آن، سازمان‌ها دشواری‌های

کمتری برای جذب کارکنان را دارند زیرا کارکنان می‌خواهند بری سازمانی کار کنند که در آن، از استعدادشان بهره‌برداری شود (اورایلی و پیفر ۲۰۰۰).

منتقدان هم چنین چندین چالش را برای مدیریت استعداد، بر پایه فلسفه شمول/پایدار مشخص می‌کنند. آن‌ها عنوان می‌دارند مدیریت استعدادی که بر نقاط قوت پایدار کارمند تاکید داشته باشد، ریسک تقویت یک ذهنیت ثابت قدرتمند را در میان نیروی کاری، در برخواهد گرفت (بیسواس-دینر، کاشدان و مینهاس، ۲۰۱۱).

در یک ذهنیت ثابت، اشخاص بر این باور هستند که استعدادهای مرکزی آن‌ها توسط طبیعت، از پیش تعیین شده است و نمی‌توان آن‌ها را تغییر داد (دو اک ۲۰۰۶، ۲۰۱۲).

هنگامی که کارکنان، با شکست مواجه شوند، اغلب، شکست خود را به عدم وجود خصوصیت ذاتی نسبت می‌دهند که در نهایت منجر به این می‌شود که کارمندان، خیلی راحت ناامید شده و از رو به رویی با چالش‌ها سرباز بزنند (دو اک، ۲۰۱۲). علاوه بر آن، ذهنیت ثابت، مرتبط با سطوح پایین مقاومت، در صورت بروز، با موانع می‌باشد (دو اک ۲۰۱۲، یوست و چانگ ۲۰۰۹).

گزاره ۳b- فلسفه استعداد شمول/پایدار می‌تواند فرصت‌های زیر را برای سازمان به همراه داشته باشد: ایجاد گرایش مثبت در کارکنان (با توجه به اهداف مدیریت استعداد و افزایش رفاه، انگیزه و عملکرد کارکنان)

گزاره ۳c- یک فلسفه استعداد شمول/پایدار می‌تواند چالش‌های زیر را در زمینه مدیریت استعداد ارائه دهد: جلوگیری از توسعه ذهنیت ثابت و تضمین این که کارکنان درست، جذب و حفظ می‌شوند (برای مثال کارکنانی که مهارت و دانش نادری دارند)

۷. فلسفه استعداد شمول / قابل توسعه
در مرکزیت فلسفه شمول/ قابل توسعه، جاه‌طلبی توسعه کارکنان عادی، به کارکنان خارق‌العاده نهفته است. این جاه‌طلبی، از یک طرف، مرتبط با ذهنیت رشد موفق می‌باشد (دو اک، ۲۰۰۶، ۲۰۱۲).

در ذهنیت رشد، اشخاص بر این باور هستند که تمامی افراد، ظرفیت فوق‌العاده‌ای، برای انطباق، تغییر و رشد دارند (دو اک ۲۰۱۲، p۶۱۴).

از طرف دیگر، این فلسفه، بر پایه این فرضیه بنیادی بنا گذاشته شده است که اشخاص، نه تنها ظرفیت دارند بلکه یک نیاز درونی، برای رشد و برآوردهای نیاز خود نیز دارند (یعنی نیاز، برای خود-محقق‌سازی) (ماسلو ۱۹۵۴). در چارچوب فلسفه شمول/قابل توسعه، دو رویکرد را می‌توان مشخص کرد: رویکرد اول، استعداد را به عنوان پتانسیل فردی، برای کمال در نظر می‌گیرد که می‌توان آن را از طریق آگاهی، قابلیت در دسترس بودن و تلاش بیشتر جمع کرد (بیسواس، داینر ۲۰۱۲، p۱۰۶).

۷.۱. اثرات فلسفه استعداد شمول/قابل توسعه، بر اقدامات مدیریت استعداد

مدیریت استعدادی که بر پایه فلسفه شمول/قابل توسعه بنا گذاشته شود، تلاش می‌کند تا عملکرد بهتری را در میان تمامی سطوح، در نیروی کار ایجاد نماید و به این صورت به هرکس اجازه می‌دهد تا به پتانسیل خود، بدون توجه به ماهیتش برسد (آشتون و مارتون ۲۰۰۵، p۳۰). این حالت از مدیریت استعداد، تمرکز شدیدی بر توسعه تمامی کارکنان و تشویق کارکنان، برای خود مدیریتی رشد شخصیشان قرار می‌دهد. بنابراین مدافعان فلسفه شمول/قابل توسعه، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌دهند تا به صورت واضح، این فلسفه را به کارکنان و مدیران خط، به منظور ایجاد یک ذهنیت رشد، در میان نیروی‌کاری و فرهنگ سازمانی، برای توسعه منتقل کنند (ویسواس، داینر و همکاران ۲۰۱۱، یوست و چانگ ۲۰۰۹). استدلال شده است که فرهنگ توسعه، برای توسعه حقیقی کارکنان، حیاتی است زیرا رهنمودها و هنجارهایی را در زمینه رفتارهای مطلوب، ارائه داده (لبوف ۲۰۰۴) و بنابراین می‌تواند فاکتوری حیاتی باشد که کارکنان را برای توسعه خودشان تحریک می‌کند.

توسعه کارکنان، تحت فلسفه استعداد شمول/قابل توسعه می‌تواند چندین حالت داشته باشد: حالت اول هنگامی اعمال‌پذیر است که فرض نماییم دستاورد عملکرد عالی، تا حدودی وابسته به پتانسیل درونی شخص یا مجموعه نقاط قوت است (ویسواس، داینر و همکاران ۲۰۱۱، یوست و چانگ ۲۰۰۹). یوست و چانگ (۲۰۰۹) در ابتدا عنوان می‌دارند اشخاص باید در موقعیت‌های مناسبی قرار گیرند که به آن‌ها اجازه دهد پتانسیل خود را اعمال کرده و آن را توسعه ببخشند. هنگامی که اشخاص، موقعیت مناسب را در اختیار داشتند، مدیران HR و استعداد می‌توانند کارمندان را به منظور توسعه خود، با استفاده از تعریف رشد دهنده، نظارت، مربیگری، شبکه‌بندی، برنامه‌های توسعه فردی، بازخورد و انعکاس، تحریک کنند (یوست و چانگ، ۲۰۰۹). علاوه بر آن، سایر پژوهشگران عنوان می‌دارند که برنامه‌های توسعه استعداد باید به کارمندان بیاموزند که چگونه به صورت خردمندانه از نقاط قوت مشخص خود استفاده کنند (دیسوایس، داینر و همکاران، ۲۰۱۱).

آن چه گفتیم یعنی باید (۱) نقاط قوتی که در اختیارشان است و نحوه تعامل با یکدیگر را یاد بگیرند (۲) از فاکتورهای موقعیتی‌ای که استفاده از یک نقطه قوت را مناسب یا نامناسب می‌کنند، آگاه باشند (۳) توانایی تعدیل استفاده از نقاط قوت خود (برحسب تکرر و شدت) را برای انطباق با موقعیت داشته باشد (ویسواس و داینر، ۲۰۱۱).

این حالت توسعه نقاط قوت، الزامی است زیرا همیشه استفاده از نقاط قوت، تا حدود زیادی، مناسب نیست. به جای آن، منتقدان ادعا می‌کنند که استفاده بیش از حد از نقاط قوت خاص می‌تواند مضر باشد (کایزر و اورفیلد ۲۰۱۱، شوآرت و شارپ، ۲۰۰۶). برای مثال، رهبرانی که در قاطعیت، نمره بالاتری می‌گیرند، اغلب، درجه بندی

مطلوبی را توسط کارمندان خود دریافت می‌کنند، با این وجود در صورتی که قاطعیت رهبر، بیش از حد اعمال شود، منجر به از دست رفتن روحیه کارکنان و کاهش عملکرد خواهد شد (ایمز و فلاین ۲۰۰۷، کایزر و اورفیلد ۲۰۱۱).
حالت دوم توسعه استعداد، ایده‌ای را ایجاد می‌کند مبنی بر این که هر شخص می‌تواند تبدیل به یک عامل، با عملکرد فوق‌العاده در یک دامنه، از طریق آموزش مناسب شود (کولین ۲۰۱۰، اریکسون و همکاران ۲۰۰۷، ۲۰۰۹).
آندرس اریکسون و کارکنان او به صورت مکرر عنوان داشتند که عملکرد، در یک وظیفه، به صورت تابعی از میزان زمان صرف شده در تمرین تعمدی، افزایش می‌یابد (برای مثال، اریکسون، کرامپ، تشروم، ۱۹۹۳).
تمرین تعمدی، یک فعالیت یادگیری تلاش-محور است که توانایی یادگیری آزمون و خطا و اجرای مکرر وظیفه یکسان را می‌دهد، این تمرین به اشخاص، توانایی دریافت بازخورد بیدرنگ با کیفیت بالا، درباره عملکردشان را ارائه کرده و هدف آن، بهبود بخشی عملکرد، در وظایفی است که از گستره توانایی‌های حالت کنونی دانش، مهارت و توانایی‌های فرد، خارج است (دی ۲۰۱۰، اسمیت و راکرز ۲۰۰۸، اریکسون و همکاران ۲۰۰۹). چندین مطالعه، مدارک پشتیبانی را از طریق این که میزان خالص تمرین می‌تواند (برای مثال، برای موسیقیدان‌ها (اریکسون و همکاران ۱۹۹۳، اسلوبودا، داویتسون و مور ۱۹۹۶)، بازیکنان هاکی و فوتسال (هلسن، استارک و هادگس ۱۹۹۸) و بازیکنان شطرنج (د بورین و همکاران ۲۰۰۸) و تایپست‌های روزانه (کیت و اریکسون ۲۰۰۷)) برای این فرضیه، با نشان دادن میزان کامل نمایه‌های تمرینی ارائه کند. پیشنهاد شده است که تمرین تعمدی می‌تواند خصوصت‌هایی همانند توانایی رهبری و کاریزما (اغلب فرض می‌شود ذاتی است) را بسازد (دی ۲۰۱۰، اریکسون و همکاران ۲۰۰۷).

معمولاً هدف اصلی اقدامات مدیریت استعداد، توسعه رهبران آینده و تضمین توالی جایگاه مدیران است (کون و همکاران ۲۰۰۵). با وجود اینکه تمرین تعمدی را می‌توان به عنوان ابزار توسعه رهبری در نظر گرفت (دی ۲۰۱۰)، یادگیری از تجربه، به عنوان یک جنبه مرکزی دیگر، در توسعه رهبری پیشنهاد شده است (مک کال ۱۹۹۸، یوست و مانیون پلانکت ۲۰۱۰).

یادگیری از تجربه، وابستگی شدیدی به یادگیری در کار دارد که هنگام انسجام با ویژگی‌های زیر می‌تواند بسیار کارآمد باشد: از ابتدای شغل یک شخص به بعد شروع شود. چالشی را ارائه دهد اما به شخص، بیش از حد فشار نیاورد. شخص را با مسائل یا شرایط منفی جدید روبه رو کند (مک کال ۲۰۱۰، مانیون پلانکت ۲۰۱۰). علاوه بر آن، رهبران آینده اغلب، اطلاعات زیادی را با هر ناظر بد یا خوب، پروژه‌های یادگیری اعمال، گردش کار گسترده (شامل چندین تکلیف کوتاه مدت استراتژیک) و تکالیف رهبری بلند مدت به دست می‌آورد (مک کالی ۲۰۱۰، یوست و ماریو پلانکت ۲۰۱۰).

گزاره ۴a- فلسفه استعداد شمول/قابل توسعه، ارتباطی مثبت با اقدامات مدیریت استعداد داشته که می‌تواند توسعه تمامی کارکنان را تصحیح نماید.

۷.۱.۱. فرصت‌ها و چالش‌ها

حامیان فلسفه استعداد شمول/قابل توسعه نشان می‌دهد که این فلسفه، در چندین زمینه مفید است. در وهله اول، منافع را می‌توان به دلیل مشخص کردن تمرکز درونی، بر فرصت‌های توسعه و پتانسیل افراد، انتظار داشت و به این صورت، ذهنیت رشد، در میان نیروی کار ایجاد می‌شود (دواک ۲۰۱۲).

این ذهنیت، مرتبط با تلاش‌های مداوم یادگیری است (یوست و چانگ، ۲۰۰۹): افزایش در دستاورد ذهنی، اراده، مقاومت و حل بهتر مساله (دواک ۲۰۱۲). توجه کمتر به کلیشه‌ها و متعاقباً عملکرد بهتر در آزمایشات ایجاد می‌شود (گود، آرونسون، اینلیخت، ۲۰۰۳، گود، راتان و دو اک، ۲۰۱۲).

یک مثال که از مورد قبلی آورده می‌شود، توجه کمتر به این اعتقاد است که توانایی ریاضی زنان، اغلب ضعیف است که منجر به عملکرد بهتر، در آزمایشات ریاضی می‌شود. علاوه بر آن، مدیران که ذهنیت رشد دارند، می‌توانند نظارت مفیدتری را برای زیردستان خود داشته باشند و هم چنین عملکرد آن‌ها را با دقت بیشتری بررسی می‌کنند زیرا تغییرات مثبت را در زیردستان خود شناسایی می‌کنند (هسلین و واندوال ۲۰۰۸).

در وهله دوم، ایجاد این اعتقاد که هر کارمند می‌تواند تبدیل به یک شخص، با عملکرد عالی شود، می‌تواند منجر به اثر پیگمالیون شود که خود، یک حالت خاص، از پیشگویی‌هایی است که خودشان، باعث محقق شدن خود می‌شوند (روزنتال ۲۰۱۰).

اثر پیگمالیون عنوان می‌دارد که انتظارات افراد، درباره یک فرد دیگر، اغلب خودشان را برآورده می‌کنند (روزنتال ۲۰۱۰).

از آن جایی که سازمان‌هایی که فلسفه شمول/قابل توسعه دارند، انتظارات مثبتی درباره پیشرفت یادگیری کارمندان خود ایجاد می‌کنند، پیشرفت حقیقی نهایی آن‌ها قابل توجه خواهد بود. مدارک فراتحلیلی، تجربه تاثیر پیگمالیون را با نشان دادن این که انتظارات مثبت رهبر، مرتبط با عملکرد بالای زیردستان است، تایید می‌کنند (کیرین و گلد ۲۰۰۰).

در وهله سوم عنوان شده است توسعه مجموعه وسیعی از استعدادها می‌تواند نقطه برتری الزامی، برای سازمان‌هایی باشد که در بازارهای پویا یا محیط‌های کسب و کار پویا، فعالیت دارند (یوست و چانگ ۲۰۰۹) زیرا توانایی‌ها یا استعدادهای خاصی که برای اجرای یک کسب و کار، نیاز هستند، با تغییرات محیط، تغییر می‌کنند و سازمان نمی‌تواند به صورت مناسب، نیازهای استعداد خود در آینده را پیش‌بینی کند (کاپلی ۲۰۰۸).

تحریک رشد اشخاص و توسعه حالت‌های مختلف استعداد می‌تواند به جبران این پیش‌بینی‌های دقیق، کمک نماید. در نهایت، سازمان‌هایی که فلسفه استعداد شمول/قابل توسعه دارند، می‌توانند به نادر بودن کلی استعداد، با رشد حالت‌های دقیق استعداد که برای اجرای فرآیندهای کسب و کارشان نیاز است، قالب شوند.

گزاره ۴c- یک فلسفه شمول/قابل توسعه، فرصت‌های زیر را برای سازمان به همراه دارد: ایجاد ذهنیت رشد در میان نیروی کاری، عملکرد و یادگیری بهتر به دلیل خلق انتظارات مثبت (اثر پیگمالیون)، ایجاد استعداد مربوطه از داخل

گزاره ۴d- فلسفه شمول/قابل توسعه، چالش‌های زیر را در زمینه مدیریت استعداد به همراه دارد: رسیدگی به بودجه‌های محدود برای آموزش و توسعه و برانگیختن کارکنان به منظور پیشرفت مداوم خودشان.

۸. پژوهش‌های آتی

جدول ۱، مرور کلی فرضیات پایه، مفاهیم برای اقدامات مدیریت استعداد، فرصت‌ها و چالش‌های فلسفه استعدادی را که در مقاله در دست معرفی شده، ارائه می‌دهد. برپایه این مطالعه و به صورت متعاقب با انتشارات اخیر، در زمینه HRM (بوکسال ۲۰۱۲، بوکسال و مکی ۲۰۰۹، لپاک و همکاران ۲۰۰۷)، نیاز به پژوهش‌های بیشتر، به منظور بررسی فلسفه‌های استعدادی را به عنوان پیش‌بینی کننده‌های تاثیرگذار اقدامات مدیریت استعداد که به نوبه خود می‌تواند بر نتایج فردی و سازمانی، تاثیرگذار باشد، پررنگ جلوه می‌دهیم (به خصوص پژوهش‌هایی که نحوه اثرگذاری فلسفه‌های استعدادی، بر انتخاب اقدامات مدیریت استعداد را بررسی می‌کنند، می‌توانند بینش‌های قابل توجهی را ارائه دهند). برای نائل آمدن به این هدف، گام اول می‌تواند انجام یک تحلیل دوره‌ای باشد که فلسفه‌های استعدادی کنونی سازمان را از طریق بررسی سیاست‌ها و بیانیه‌های سازمانی رسمی مدیران استعداد بررسی می‌نمایند. این تحلیل‌ها را می‌توان برای بررسی میزان موجودیت فلسفه استعدادی معرفی شده در مقاله در دست، مورد استفاده قرار داد. علاوه بر آن، تحلیل‌های موارد غیائی را می‌توان برای مقایسه فلسفه‌های استعدادی و سیستم‌های مدیریت استعداد، در سازمان‌های مختلف انجام داد. این تحلیل‌ها می‌توانند برای آزمایش گزاره‌هایی، در رابطه با ارتباط میان فلسفه‌های استعدادی و اقدامات مدیریت استعداد خاص، مفید باشند زیرا مدیریت استعداد به طور فزاینده، برای سازمان‌هایی که در مقیاس جهانی فعالیت می‌کنند، مهم است و قیاس میان فرهنگی می‌تواند در این زمینه، مهم باشد (فارنادل و همکاران ۲۰۱۰، کیمو امسیلین ۲۰۱۲، تاریک و شولر ۲۰۱۰).

در نهایت، گزاره‌هایی درباره ارتباط میان فلسفه‌های استعداد، فرصت‌ها و چالش‌ها، برای مدیریت استعداد را می‌توان به چند روش بررسی کرد. روش‌های کیفی را می‌توان برای ایجاد بینش‌های اولیه، درباره فلسفه‌های استعدادی مدیران سازمانی، فرصت‌ها و چالش‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد، تجربه می‌کنند، مورد استفاده قرار داد. علاوه بر آن، تحلیل‌های چند سطحی را می‌توان انجام داد که روابط میان فلسفه استعداد سازمانی یا مدیران،

درک کارکنان از اقدامات مدیران استعداد و نتایج اعمال شده بر افراد (مثل رضایت افراد، مشارکت، تعهد و قصد ترک شغل) یا سطح سازمانی (مثل بازگشت سرمایه گذاری، نرخ حفظ، عملکرد سازمانی) را بررسی می‌کند

فلسفه های استعداد				مشخصات
فراگیر / قابل توسعه	شمول/پایدار	منحصر به فرد / قابل توسعه	منحصر به فرد / پایدار	
جهانی - پتانسیل فردی که نیاز به توسعه دارد ^a - منحصررا از طریق تمرین تشکیل شده است	جهانی - مشخصه پایدار یک شخص (اغلب به عنوان نیروی شخصیت شناخته می‌شود)	- بسیار کم یاب - پتانسیل فردی که نیاز به توسعه دارد	- بسیار کم یاب - مشخصه پایدار یک شخص	فرضیه‌های اصلی درباره استعداد
- پتانسیل توسعه ^a - توسعه هر گونه استعداد از طریق عمل عمده ^b - توسعه مبتنی بر تجربه (رهبری) ^b	- شناسایی شدت - افزایش شغل شخصی - استقرار نقاط قوت	- تمایز نیروی کار (بر اساس پتانسیل) - پتانسیل بالقوه - توسعه پتانسیل	- تمایز نیروی کار (بر اساس استعداد ذاتی) - جذابیت استعداد (کارفرما) - انتخاب استعداد	تمرین استعداد مدیریت
- پرورش اندیشه‌های رشد - موفقیت تحصیل و افزایش عملکرد با توجه به اثرات پیگمالیون	- مدیریت ضعف - ادراک مثبت کارکنان از اهداف مدیریت استعداد - اثرات مثبت بر سلامت کارکنان، انگیزه و در نهایت عملکرد	- بهینه سازی بازدهی سرمایه گذاری های آموزشی از طریق سرمایه گذاری در کارکنان با پتانسیل - انتقال استعداد	- بقای استعداد - به دست آوردن مزیت رقابتی از طریق برنده شدن در جنگ برای استعدادهای - تخصیص بهینه منابع از طریق تمایز نیروی کار	فرصت‌ها
- تمام اشکال استعداد را از درون رشد دهید - استفاده موثر و تخصیص بودجه‌های تنگ برای آموزش و توسعه - انگیزه کارکنان برای مشارکت	- جذب و حفظ کارکنان مربوطه (با دانش ارزشمند یا مهارت‌های نادر) که ممکن است توسط رقبا با فلسفه های منحصر به فرد مورد احترام قرار گیرد - پیشگیری از ذهنیت ثابت	- استراتژی‌های استخدام گسترده بر اساس امکان انتقال استعداد - بهینه‌سازی شناسایی بالقوه (به ویژه اندازه‌گیری عوامل پیش‌بینی‌کننده رشد آینده)	- کمبود استعداد و رقابت شدید (جهانی) برای آن - مدیران کارکنانی که با استعداد در نظر گرفته نمی‌شوند (با برخورداری از اثرات منفی ممکن و پیروی از استانداردهای اخلاقی)	چالش‌ها

جدول ۱- خلاصه‌ای از خصوصیات پایه ۴ فلسفه استعدادی

۸-۱. رویکردهای مدیریتی

سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند به برتری رقابتی پایدار برسند باید استفاده بهینه از منابعشان (به خصوص منابع انسانی) داشته باشند (جوینس و اسلوکوم ۲۰۱۲، راییت و گاردنر ۲۰۰۳). در این زمینه، مدیریت افرادی که با استعداد در نظر گرفته می‌شوند، به عنوان فاکتور تعیین‌کننده، برای به دست آوردن برتری رقابتی، از طریق اشخاص پیشنهاد شده است (کولینز و ملاحی ۲۰۰۹، هنین و اونیل ۲۰۰۴). به صورت سنتی، مدیریت استعداد، بر پایه فلسفه‌های منحصر به فرد است (یعنی جهت‌گیری آن به سمت درصد کمی از نیروی کار بوده که به نسبت بقیه بهتر کار کرده یا پتانسیل بالاتری از خود نشان می‌دهد (رهبری)) (لوینس ۲۰۰۶، سوآیلز، ۲۰۱۳). رویکردهای مدیریت منحصر به فرد استعداد با دو چالش مرکزی مواجه‌اند که به احتمال زیاد در آینده نزدیک حل نمی‌شوند: اولی، نادر بودن استعداد در سطح جهانی است (به این معنا که استعداد، با توجه به تعریفش، براساس فلسفه‌های منحصر به فرد، این گونه است). (فارنادل و همکاران ۲۰۱۰، شولر، تاریک ۲۰۱۱) و مورد دوم، مرتبط با محیط بسیار پویایی است که سازمان‌ها در آن، کار می‌کنند که می‌تواند پیش‌بینی نیاز به استعداد در آینده را دچار مشکل کند (یوست و چانگ ۲۰۰۹). سرمایه‌گذاری در کارکنان خاص، با استعدادهای بسیار خاص می‌تواند غیرکارآمد باشد زیرا نوع استعداد مورد نیاز احتمالاً با سرعت تغییر محیط، تغییر می‌کند. فلسفه‌های استعدادی با ماهیت شمولی‌تر می‌تواند به این چالشها، از طریق تعریف وسیع‌تر ساختار استعداد، قالب بیاید (باکینگهام ۲۰۰۵، پترسون و سلینگمن ۲۰۰۴). از طریق ایجاد سرمایه‌گذاری وسیع‌تر، در حالت‌های مختلف استعداد، به این مهم نائل بیاید. استدلال می‌کنیم که مدیریت استعداد می‌تواند یک تغییر، به سمت فلسفه‌های شمولی‌تر، در آینده را تجربه کند. با این وجود آنچه گفتیم به این معنا نیست که سازمان‌ها، فلسفه‌های منحصر به فرد را کنار می‌گذارند بلکه ممکن است شروع به پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد هیبرید کنند که در آن، یک رویکرد مدیریت استعداد، برای یک گروه از کارکنان استفاده شده و رویکرد مدیریت استعداد دیگری، برای گروه دیگری از کارکنان اعمال می‌شود (استاهی و همکاران ۲۰۱۲).

۹. نتیجه‌گیری

این مقاله، فلسفه‌های پایه‌ای را مشخص کرده است و مسائل پایه‌ای هستند که در زمینه اقدامات HR، به صورت کلی و مدیریت استعداد، به صورت تخصصی، مباحث شده‌اند. این فلسفه‌ها، ماهیت مدیریت استعداد و HRM را تعیین کرده و متعاقباً بر نتایج ارزشمندی همانند عملکرد و رفاه کارکنان اثر می‌گذارد (بوکسال ۲۰۱۲). این مقاله، در میان اولین مقاله‌هایی است که گزاره‌های قابل آزمایشی، درباره فلسفه‌های استعداد مختلف، مفاهیم آن برای اقدامات مدیریت استعداد، نتایجی که ممکن است ارائه دهند و چالش‌های آن‌ها استخراج می‌کند. به همین صورت، مقاله در دست می‌تواند مشارکت ارزشمندی را در زمینه نظریه مدیریت استعداد ارائه کرده و پژوهش‌های آتی را

برانگیخته کند. علاوه بر آن، مباحثه دقیق فلسفه های استعدادی متفاوت می تواند رهنمودهای مفیدی را برای مدیران استعداد و HR که سیستم های مدیریت را پیاده سازی کرده یا اصلاح می کنند، ارائه دهد. فرآیندهای کلیدی مدیریت استعداد در سازمان، شناسایی، ارزیابی، توسعه و حفظ هستند که هر یک از آنها باید در جای خود قرار گرفته و همدیگر را جهت بیشتریت ارزش افزایی تقویت کنند. امروزه بیشتر سازمان ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای شاخص، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان، استراتژی های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا، با بحران استعدادهای مواجه هستند. ساختن و نگهداشتن کارکنان بااستعداد را از اولویت های سازمان های امروزی محسوب می شود.



References

- Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: Themes from the English Language, literature 1976–1995. *The Career Development International*, 2: 324–330.
- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between Assertiveness, and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92: 307–324.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance And turnover. *The Academy of Management Journal*, 37: 670–687.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17: 77–92.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a Systemic, approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4: 28–31.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for c players. *Harvard Business Review*, 80: 80–88.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9: 501–517.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on Organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39: 779–801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32: 898–925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6: 106–118.
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. London: Chartered Management Institute.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15: 67–94.
- Boudreau, J. W. (2010). *Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent*. Boston: Harvard Business Review Press.
- 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*, 44: 129–136.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall,

- P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50: 169–186. Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: regressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19: 3–23. Buckingham, M. (2005). What great managers do. *Harvard Business Review*, 83: 70–79. Buckingham, M. (2011). *StandOut: The groundbreaking new strengths assessment from the leader of the strength's revolution*. Nashville, TN: Thomas Nelson. Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24: 17–23. Bullock, N., Gulbin, J. P., Martin, D. T., Ross, A., Holland, T., & Marino, F. (2009). Talent identification and deliberate programming in skeleton: Ice novice to Winter Olympian in 14 months. *Journal of Sports Sciences*, 27: 397–404. Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3: 1–9. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 74–81. Church, A. H., & Waclawski, J. (2009). Take the Pepsi challenge: Talent development at PepsiCo. In R. F. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 617–640). San Francisco: Jossey-Bass. CIPD. (2012). Learning and talent development 2012. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talent-development-2012.aspx>. Cohn, J. M., Khurana, R., & Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83: 63–70. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and Research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304–313. Colvin, G. (2010). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from Everybody else*. New York: Penguin Group. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501–528. Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53: 182–199. Csikszentmihalyi,

- M. (1998). Fruitless polarities. *Behavioral and Brain Sciences*, 21: 411. Day, D. V. (2010). The difficulties of learning from experience and the need for Deliberate practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3: 41–44.
- Bruin, A. B. H., Smits, N., Rikers, R.M.J.P., & Schmidt, H. G. (2008). Deliberate practice Predicts performance over time in adolescent chess players and drop-outs: A linear mixed models' analysis. *British Journal of Psychology*, 99: 473–497.
- DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81: 96–102.
- Derr, C. B., Jones, C., & Toomey, E. L. (1988). Managing high-potential employees: Current practices in thirty-three U. S. corporations. *Human Resource Management*, 27: 273–290.
- Dries, N. (2013a). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>. (Advance online publication)
- Dries, N. (2013b). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006>. (Advance online publication).
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). 'Real' high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37: 85–108.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67: 614–622.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *Human Resource Planning*, 27: 12–16.
- Ericsson, K. A. (Ed.). (2009). *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments*. New York: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100: 363–406.
- Ericsson, K. A., Nandagopal, K., & Roring, R. W. (2009). Toward a science of exceptional achievement: Attaining superior performance through deliberate practice. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1172: 199–217.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85: 114–121.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45: 161–168.
- Gagne.

- F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15: 119–147.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.005>. (Advance online publication).
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. London, UK: Penguin Books.
- Good, C., Aronson, J., & Inzlicht, M. (2003). Improving adolescents' standardized test performance: An intervention to reduce the effects of stereotype threat. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 24: 645–662.
- Good, C., Rattan, A., & Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102: 700–717.
- Grote, D. (2005). *Forced ranking: Making performance management work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Guest, D., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14: 79–96.
- Gulbin, J. P. (2008). Identifying and developing sporting experts. In D. Farrow, J. Baker, & C. MacMahon (Eds.), *Developing sport expertise: Researchers and coaches put theory into practice* (pp. 60–72). New York: Routledge.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31: 67–82.
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Hodges, N. J. (1998). Team sports and the theory of deliberate practice. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20: 12–34.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. A. (1994). *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*. New York: Free Press.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2008). Managers' implicit assumptions about personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17: 219–223.
- Howe, M. J. A., Davidson, J., & Sloboda, J. (1998). Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and Brain Sciences*, 21: 399–407.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635–672.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13: 125–145.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41: 183–193.
- Kaiser,

- R. B., & Overfield, D. V. (2011). Strengths, strengths overused, and lopsided leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63: 89–109.
- Keith, N., & Ericsson, K. A. (2007). A deliberate practice account of typing proficiency in everyday typists. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 13: 135–145.
- Kierein, N. M., & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 913–928.
- Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14: 566–585.
- Kirby, K. E., & Siplon, P. (2012). Push, pull, and reverse: Self-interest, responsibility, and the global health care worker shortage. *Health Care Analysis*, 20: 152–176.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24: 31–48.
- Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A., & Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46: 223–246.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139–154.
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+: Realising strengths in yourself and others*. Coventry, UK: CAPP Press.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, 19: 86–89.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197–221.
- ManpowerGroup. (2012). Talent shortage survey: Research results. Retrieved from http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/pdf/012_Talent_Shortage_Survey_Results_US_FINALFINAL.pdf.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organizational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal* <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12013>. (Advance online publication).
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3: 3–19.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26: 169–173.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*, 45: 143–149.
- Meyers,

- M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review* <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.003>. (Advance online publication). Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing Mitchell, J., Stanimirovic, R., Klein, B., & Vella-Brodrick, D. (2009). A randomized controlled trial of a self-guided internet intervention promoting well-being. *Computers in Human Behavior*, 25: 749–760. Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23: 379–395. Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Jr., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., et al. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51: 77–101. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61: 503–545. O’Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46: 129–142. Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What’s next? *Human Resource Management Journal*, 15: 68–83. Papierno, P. B., Ceci, S. J., Makel, M. C., & Williams, W. M. (2005). The nature and nurture of talent: A bioecological perspective on the ontogeny of exceptional abilities. *Journal for the Education of the Gifted*, 28: 312–332. Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1149–1154. Peterson, C., & Park, N. (2011). Character strengths and virtues: Their role in well-being. In S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, & J. Nakamura (Eds.), *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society* (pp. 49–62). New York: outledge/Taylor & Francis Group. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press. PricewaterhouseCoopers. (2012). 15th annual global CEO survey. Retrieved from [http:// www.pwc.com/gx/en/ceo-](http://www.pwc.com/gx/en/ceo-)

[survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf](#). Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory analysis evidence. *Human Resource Management Journal*, 17: 3–20.

Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent Management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23: 55–66.

Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York: Gallup Press.

Rosenthal, R. (2010). Pygmalion effect. (4th ed.). In Weiner, I. B., & Craighead, W. E. (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (Vol. 2). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Ruvolo, C. M., Peterson, S. A., & LeBoeuf, J. N. G. (2004). Leaders are made, not born: The Critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56: 10–19.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124: 262–274.

Schmitt, M., Eid, M., & Maes, J. (2003). Synergistic person _ situation interaction in distributive justice behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 141–147.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21: 18–32.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46:506–516.

Schwartz, B., & Sharpe, K. E. (2006). Practical wisdom: Aristotle meets positive psychology. *Journal of Happiness Studies*, 7: 377–395.

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45: 105–108.

Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45: 789–801.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction *American Psychologist*, 55: 5–14.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60: 410–421.

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial And rganizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2: 377–412.

Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven Talent management: A leadership imperative* (pp. 213–279). San Francisco: JosseyBass.

Sloboda, J. A., Davidson, J. W., Howe, M. J. A., & Moore, D. G. (1996). The role of practice in the development of performing musicians. *British Journal of Psychology*, 87: 287–309.

Snell,

- S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 61–90). Greenwich, CT: JAI Press. Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82: 6–29. Stahl, G. K., Bjoörkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53: 25–32. Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 26: 40. Swailes, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22: 32–46. Talent. (2013). In *Cambridge Dictionaries Online*. Retrieved from [tp://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/talent_1?q=talent](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/talent_1?q=talent). Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43: 266–274. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45: 122–33. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012: 55–61. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50: 925–941. Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Le ´onard, M., et al. (2003). Les passions de l’a me: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85: 756–767. Vallerand, R. J., & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175–204). Greenwich, CT: Information Age Publishing. Vallerand, R. J., Salvy, S.-J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., & Grouzet, F. M. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75: 505–534. Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J., & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96: 1167–1194. Van Woerkom, M., &eyers, M. C. (in press). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance *Human Resource Management*. (in press). Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25: 12–14. Welch,

J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperBusiness Publishers. Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource – Firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, S. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern work practices* (pp. 450–). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2012). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester, England: Wiley. Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2: 442–445. Yost, P. R., & Mannion-Plunkett, M. (2010). Developing leadership talent through experiences. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 313–348). San Francisco: Jossey Bass.



The efficiency of resource managers is to understand the talent results on the basis of the philosophy of organizational talent in order to ensure the superiority of competitive advantage.

Farzad ramezani rad²

ABSTRACT

talent management is the skill of attracting highly skilled employees, integrating new employees and improving and maintaining existing employees to achieve business goals. The management of talents and succession to prospective and prospective organizations is increasingly important so that succession planning in organizations is directly involved in the queue managers as a vital and vital factor.

In order to explore how talent management can and why can contribute to the competitive advantage of an organization, we need to gain insight into the philosophies of talent and talent management bases. This paper in tIn order to explore how talent management can and why can contribute to the competitive advantage of an organization, we need to gain insight into the philosophies of talent and talent management bases. This paper introduces four talent philosophy that is different in terms of their perception of talent in the form (a), uniqueness (inclusion), and (b)sustainable, sustainable, inclusion / inclusion, and inclusion expansive . In this paper, we discussed the underlying assumptions, talent management practices, opportunities and challenges related to these four philosophies. Based on these investigations, the experimental postulates are presented for future research.roduces four talent philosophy that is different in terms of their perception of talent in the form (a), uniqueness (inclusion), and (b)sustainable, sustainable, inclusion / inclusion, and inclusion / قابل توسعه. In this paper, we discussed the underlying assumptions, talent management practices, opportunities and challenges related to these four philosophies. Based on these investigations, the experimental postulates are presented for future research.

keywords: talent development; talent management; talent philosophy