

روانشناسی مدیریت استعداد: بازنگری و دستور کار پژوهش

نیکی درایس^۱

ترجمه محمد جواد فتحی^۲

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۲/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۲/۲۴

چکیده

در میان شش موضوع مختلف از پژوهش‌ها (مانند مدیریت منابع انسانی، روانشناسی صنعتی و سازمانی، روان‌شناسی تحصیلی، روان‌شناسی حرفه‌ای، روان‌شناسی مثبت، روانشناسی اجتماعی) ما تعدادی از اختلافات (مثلاً بین گرایش‌های دانشگاهی و کارورزی، بین گفتمان و عمل مدیریت استعداد)، دیدگاه‌های تئوریک (مثل استعداد به‌عنوان سرمایه، استعداد به‌عنوان تفاوت‌های فردی، استعداد به‌عنوان هدیه، استعداد به‌عنوان هویت، استعداد به‌عنوان مقاومت و استعداد به‌عنوان درک استعداد)، کشمکش‌ها (فاعلی - مفعولی، جامع - انحصاری، ذاتی - اکتسابی، ورودی - خروجی، قابل انتقال - زمینه‌ای - وابسته) و فرضیات (مثلاً درباره درک مستقیم در برابر اطلاعات، درباره اثرات با استعداد شناخته شدن، درباره اثرات رفتارهای مختلف) را شناسایی کرده و بیان نمودیم که این موارد می‌توانند به‌عنوان اساس ساختارهای نظری، پیشرفتهای روش‌شناسی و کارهای تجربی جدید به کار گرفته شوند. با این بررسی، ما امیدواریم که به یک گروه در حال رشد از محققان مدیریت استعداد که به دنبال عبور از مرحله رشد به مرحله بلوغ در مطالعات هستند بپیوندیم که این مرحله به وسیله چارچوبهای نظری و طراحی‌های تحقیقاتی قابل قبول توصیف می‌شود و به وسیله جامعه محققان حمایت می‌گردد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد^۲، مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۴، مدیریت حرفه‌ای سازمانی، تمایز نیروی کار، کارکنان با پتانسیل بالا

^۱ مرکز تحقیق مطالعات سازمانی، دانشکده اقتصاد و کسب کار، کی. یو. نامسترات-۶۹، ۳۰۰۰، لون، بلژیک

Nicky.Dries@econ.kuleuven.be.

(Fathi.mj@gmail.com)

^۲ کارشناسی ارشد آموزش زبان انگلیسی، دانشگاه تهران

^۳ Talent management

^۴ Strategic human resource management

۱. مقدمه

باکینگهام و وسبرگ^۱ (۲۰۰۱) با تعجب فریاد زدند: «این استعداد است، احمق!» به علاوه تعداد قریب به اتفاق از کارورزان منابع انسانی در سرتاسر دنیا از طریق مطالعه تدابیر مختلف بیان نمودند که عقیده آنها این است که مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی است که سازمانها در قرن بیست و یکم با آن مواجه می‌شوند (مثل اشتون و مورتون^۲، ۲۰۰۵). در هر حال، علیرغم بیش از یک دهه بحث و تبلیغات درباره «جنگ برای استعداد» به‌عنوان یک نگرانی مهم (میشل، هندفیلد-جونز و اکسلورد^۳، ۲۰۰۱)، بخش تئوری به مقدار بسیار کمی پیشرفت کرده است، دیگر نیازی نیست که بخواهیم به کمبود شواهد تجربی قوی نیز اشاره کنیم! (کالینگر و ملاهی^۴، ۲۰۰۹).

هدف این مقاله، مشارکت در پیشرفت مقالات نوشته شده درباره مدیریت استعداد از طریق یک بازنگری فراگیر بر روی مقاله است. این مقاله با بحث درباره (محدودیت‌های) پدیده مدیریت استعداد آغاز می‌شود. سپس به شناسایی شش دیدگاه نظری مربوط به استعداد پرداخته می‌شود (یعنی استعداد به‌عنوان سرمایه، استعداد به‌عنوان تفاوت‌های فردی، استعداد به‌عنوان موهبت، استعداد به‌عنوان هویت، استعداد به‌عنوان مقاومت و استعداد به‌عنوان درک استعداد) که این دیدگاه‌ها اساس ساختار تئوری، پیشرفت روش‌شناسی و کارهای تجربی جدید می‌باشند. در بین جریان‌های مختلف از مقالات دانشگاهی (یعنی مدیریت منابع انسانی، روانشناسی صنعتی و سازمانی، روانشناسی تحصیلی، روانشناسی حرفه‌ای، روانشناسی مثبت، روانشناسی اجتماعی) یک تعداد از کشمکش‌ها و فرضیاتی بیان شده‌اند که ما عقیده داریم (این موارد) علت اصلی وضعیت سکون فعلی در مقالات مدیریت استعداد دانشگاهی می‌باشند (لوییس و هکمن^۵، ۲۰۰۶). ما بیان نمودیم که برآمدن از عهده این چالش‌ها و فرضیات در تحقیقات تجربی، یک فرصت قابل توجه برای پیشرفت در این زمینه را ارائه می‌دهد. ما عمداً به وسیله در نظر گرفتن دیدگاه‌های تئوریک غیرمتعارف که تا امروز ندرتاً در مقالات مدیریت استعداد در نظر گرفته شده بودند، یک دیدگاه فراگیر برای بازنگری‌مان از مقاله ارائه نمودیم به طوری که هدف این مقاله پیش بردن مقالات تجاری از بیشترین زوایای ممکن می‌باشد.

۲. پدیده مدیریت استعداد

از آنجایی که هیچکدام از تئوری‌هایی که امروزه موجود می‌باشند، دامنه کافی برای اتخاذ مؤلفه‌های مختلف یا روابط علت و معلولی ندارند و هیچ دیدگاه روش‌شناختی نسبت به سایر دیدگاه‌ها ارجحیت ندارد؛ مدیریت استعداد با معیار یک پدیده تناسب پیدا کرده است (همبریک^۶، ۲۰۰۷). ون کروگ، لامسترا و هائفلیگر^۷ (۲۰۰۹) در ارزیابی این پدیده چهار مرحله یعنی جنینی، در حال رشد، بلوغ و زوال را معرفی نمودند. در طول هشت سال گذشته، به نظر می‌رسد که مقالات مدیریت استعداد از یک موضوع حاشیه‌ای به یک موضوع در حال رشد رسیده‌اند (به شکل (۱) مراجعه نمایید). همانطور که اطلاعات کتاب‌سنجی نشان می‌دهد، با وجود

^۱. Buckingham and Vosburgh

^۲. Ashton & Morton, ۲۰۰۵

^۳. Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod

^۴. Collings & Mellahi

^۵. Lewis & Heckman

^۶. Hambrick

^۷. Von Krogh, Lamastra, and Haefliger

اینکه از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۳ یک افزایش با شیب تند در تعداد کلی مقالات منتشر شده درباره مدیریت استعداد وجود داشته است، با این حال متون دانشگاهی کارشناسی شده، عقب افتاده‌اند و یا به عبارتی پیشرفت نداشته‌اند (به ایلز و چوی^۱، ۲۰۱۰ مراجعه کنید). اگرچه تاکنون ۷۰۰۰ مقاله منتشر شده است، تنها در ۱۰۰ عدد از آنها واژه «مدیریت استعداد» کلید واژه بوده است و در مقالات دانشگاهی به چاپ رسیده‌اند. به نظر می‌رسد که یک اختلاف بین گرایشهای کارورزی و دانشگاهی در زمینه مدیریت استعداد وجود دارد. یک مورد (از این اختلافات) که ما آن را مورد بحث قرار خواهیم داد، فرصتهای قابل توجه برای ایجاد تئوری، پیشرفت روش شناسی و کارهای تجربی جدید ارائه می‌دهد.

۱-۲. جنگ برای استعداد

چرا بحث مدیریت استعداد به یک بحث داغ تبدیل شده است؟ یک عامل مهم، بحث داغ درباره «جنگ برای استعداد» است اصطلاحی که توسط یک گروه از مشاوران مک کنزی^۲ در سال ۱۹۹۰ بیان شد. مفهوم جنگ برای استعداد در دو فرضیه اصلی ریشه دارد. اولاً اینکه منابع قدیمی اقتصاد دانشی متعلق به مزیت رقابتی، در حال از دست دادن مرزهای خود هستند. زیرا استعداد انسانی یک منبع تجدید شدنی است که به آسانی توسط رقیبان دزدیده یا کپی بردای نمی‌شود. دوم اینکه جذب و حفظ افراد با استعداد در نتیجه گرایشات قراردادی دموگرافیک و روانشناختی خاص بسیار سخت شده است (توکر، کائو و ورما^۳، ۲۰۰۵).

کالو^۴ (۲۰۰۸) دو دسته از خطرات دموگرافیکی که امروزه سازمانها با آن روبه‌رو هستند را معرفی نمود. اولین نوع خطر، یعنی خطر ظرفیت، به بازنشستگی قریب الوقوع تعداد زیادی از جمعیت رو به رشد و از دست دادن دانش و تخصص جمع‌آوری شده اطلاق می‌شود. در آمریکا و اروپای غربی، علت این مشکل، بازنشستگی قریب الوقوع گروه بزرگی از کارمندان مسن‌تر در کنار این حقیقت که گروه‌های کمتر و کمتری از افراد جوان وارد نیروی کار می‌شوند، است. با اینکه جمعیت در این نواحی به طور متوسط به سطوح بالاتر تحصیلات دست پیدا می‌کنند، با این حال نیاز به کارمندان تحصیل کرده هنوز رفع نشده است (توکر و همکارانش^۵، ۲۰۰۵). در بخش‌هایی از دنیا (بیشتر چین، به چوی، پریس و ایلز^۶، ۲۰۰۸ مراجعه نمایید) عرضه بیش از حد کارگران جوانی که فاقد تجربه یا تحصیلات لازم برای پر کردن نقشهای کلیدی می‌باشند رخ داده است. نوع دوم خطر، یعنی خطر بهره‌وری، به خطر اثرات منفی مربوط به داشتن یک تعداد رو به رشد از کارمندان مسن در لیست حقوقی اطلاق می‌شود (یعنی هزینه نیروی کار، مهارت‌های قدیمی شده، مشکلات انگیزشی؛ کالو، ۲۰۰۸).

هم‌چنین، مقاله اخیر درباره قراردادهای روان‌شناختی (مانند عقایدی که کارمندان درباره روابطشان با کارفرمایان دارند؛ روسو^۷، ۲۰۰۱) به موضوع تضعیف شدن گره‌های بین کارفرما و کارمند علاقه‌مند شده‌اند. عموماً این مقالات فرض می‌کنند از آنجایی که سازمانها به طور فزاینده‌ای، پایدار ماندن و اشتغال بلند مدت را تضمین نمی‌کنند، کارمندان نیز در عوض از سازمانشان فاصله می‌گیرند. در هر حال، کمبود استعداد موجب تغییر در روابط قدرت بین کارفرما و کارمند به سمت فردگرایی کارمند می‌شود (روسو،

^۱. Iles, Preece, & Chuai

^۲. McKinsey

^۳. Tucker, Kao, & Verma

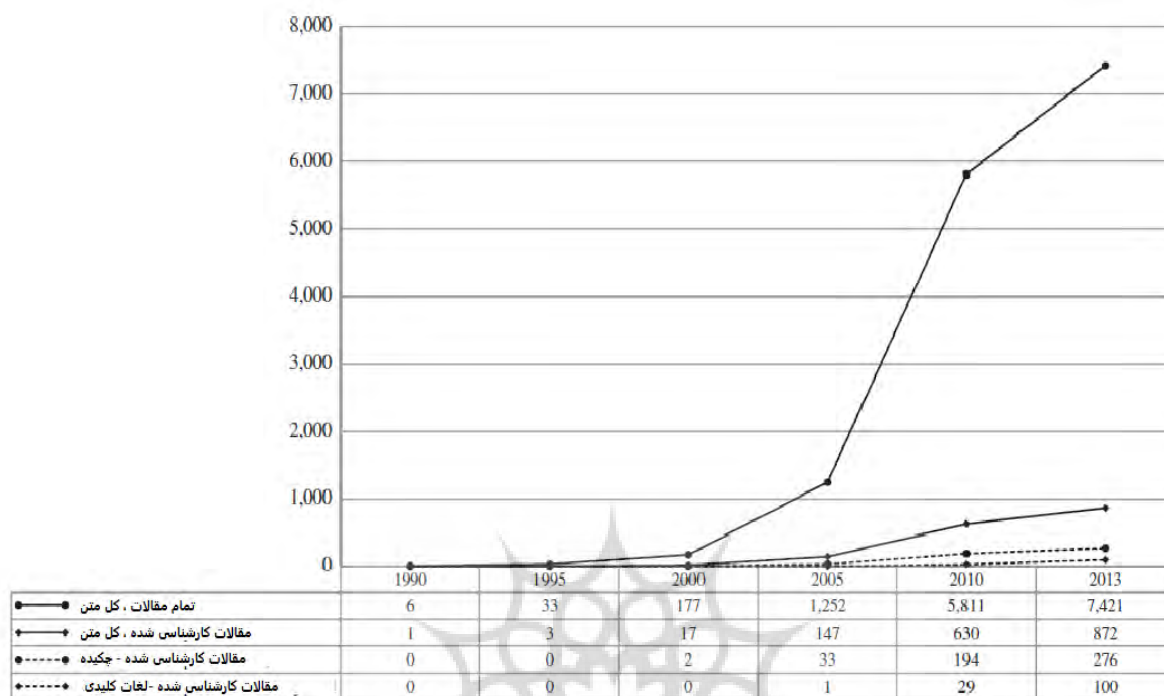
^۴. Calo

^۵. Tucker et al.

^۶. Chuai, Preece, & Iles

^۷. Rousseau

۲۰۰۱). "به طور فزاینده‌ای، سازمانها نگرانند که نگرش مصرفی، کارمندانشان را از چنگشان در آورد - به این صورت که سازمان تنها به‌عنوان منبع مالی برای مصرف‌گرایی در نظر گرفته شود" (اینکوسن^۱، ۲۰۰۸).



شکل (۱): منحنی کتاب سنجی یک تعداد از مقالات نوشته شده درباره مدیریت استعداد بین سالهای ۱۹۹۰ و ۲۰۱۳ (منبع: رییس منابع کسب و کار)

۲-۲. یک نگاه انتقادی به مبحث مدیریت استعداد

به طور فزاینده‌ای، اگرچه مقالات نوشته شده درباره جنگ برای استعداد از نظر اینکه چرا مدیریت استعداد مهم است، به طور ویژه‌ای منحصر به فرد می‌باشند، اما در مورد ماهیت دقیق مدیریت استعداد چندان خاص نیستند. در حقیقت، اکثریت مقالات نوشته شده درباره مدیریت استعداد نه یک تعریف رسمی از مفهوم اصلی خود نشان می‌دهند و نه یک نسبت قابل توجه از سازمانها که دارای سیستم مدیریت استعداد هستند را ارائه می‌دهند. نویسندگانی که یک تعریف ارائه می‌دهند اغلب در تعریف ماهیت استعداد (مثل کاپلی^۲، ۲۰۰۸؛ دوتاگوپتا^۳، ۲۰۰۵؛ پاسکال^۴، ۲۰۰۴) یا در تعریف روش‌های خاص در مدیریت استعداد (مثل اشتون و مورتون^۵، ۲۰۰۵؛ اسلوان، هازوچا و ون کاتویک^۶، ۲۰۰۳) شکست می‌خورند (به جدول ۱ مراجعه نمایید).

گرایش مقالات مدیریت استعداد در سردادن شعارهای مبهم اما جذاب باعث شده است مفسران این سؤال را مطرح کنند که آیا مدیریت استعداد بیش از یک سبک مدیریتی است؟ سبک مدیریت از طریق ابهامات مفهومی در ترکیب با حس نیاز شدید ایجاد شده

^۱. Inkson

^۲. Cappelli

^۳. Duttagupta

^۴. Pascal

^۵. Ashton & Morton

^۶. Sloan, Hazucha, & Van Katwyk

توسط بنیان‌گذاران این شیوه (مثل مشاوران، مدارس تجاری، مدرسین مدیریت) توصیف می‌شوند که برای معتبر شدن به شواهد ثانویه و تئوری‌های قوی نیاز دارند. از آنجایی که به نظر می‌رسد ویژگی‌های سبک مدیریت در مدیریت استعداد ظهور کرده‌اند – حداقل در نگاه اول – در سالهای اخیر گروه‌های متعددی از نویسندگان این مورد را تحت آزمون قرار داده‌اند که آیا مدیریت معنای ساختاری قدیمی در ظاهری نو می‌باشد. (به‌عنوان مثال: چوی و همکارانش،^۱ ۲۰۰۸؛ هوآنگ و تانسلی،^۲ ۲۰۱۲؛ ایلز، پریس، و چوی،^۳ ۲۰۱۰؛ تانسلی،^۴ ۲۰۱۱). بدون شک آنها نتیجه گرفتند که مدیریت استعداد در حقیقت، به ارزش سایر روش‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی می‌افزاید.

مدیریت استعداد از این نظر که کمتر تساوی طلبانه است و تعریف گزیده‌تری دارد با مدیریت منابع انسانی راهبردی (طراحی و اجرای یک مجموعه از تدابیر سیاست‌ها و شیوه‌های داخلی سازگار که باعث می‌شود سرمایه انسانی سازمان در بدست آوردن اهداف تجاری‌اش مشارکت کند) تفاوت دارد. بعضی گفته‌اند که نسبت مدیریت استعداد به مدیریت منابع انسانی مانند دانش خدادادی به دانش است (به گاجنه،^۵ ۲۰۰۴ مراجعه کنید) که نشان می‌دهد نیازهای کارمندان با استعداد به شکل قابل توجهی نسبت به نیازهای کارمندان معمولی تفاوت دارد. دیدگاه‌های جامع‌تری برای مدیریت استعداد نیز در مقالات وجود دارد (مانند وارن،^۶ ۲۰۰۶). در هر حال، چندین محقق بیان کرده‌اند که تمایز نیروی کار، اصل تفاوت کلیدی بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی راهبردی است.

جدول (۱): تعاریف مدیریت استعداد یافت شده در مقالات مدیریت منابع انسانی

تعریف مدیریت استعداد	مرجع
مدیریت استعداد، رهبری به صورت راهبردی، قراردادن فرد صحیح در موقعیت صحیح در زمان صحیح است (ص ۲۳۶).	اسلوآن، هازوچا و ون کاتویک، ۲۰۰۳
مدیریت استعداد شامل مدیریت عرضه، تقاضا و جریان استعداد از طریق موتور سرمایه انسانی است (ص ۹).	پاسکال، ۲۰۰۴
مدیریت استعداد یک دیدگاه راهبردی و جامع برای منابع انسانی و برنامه‌ریزی تجاری و یا یک مسیر جدید برای تأثیرگذاری سازمانی است. این عملکرد و پتانسیل افراد – افراد با استعداد – کسانی که امروزه و در آینده تفاوت‌های قابل توجهی در سازمان ایجاد می‌کنند را تقویت می‌کند و مشتاق است که منجر به عملکردهای پیشرفته در بین تمام سطوح نیروی کار شود و بنابراین باعث می‌شود که هر فرد به پتانسیل خود برسد و مهم نیست که چه چیزی ممکن است رخ دهد (ص ۳۰).	اشتون و مورتون ۲۰۰۵

^۱. Chuai et al.

^۲. Huang & Tansley

^۳. Iles, Preece, & Chuai

^۴. Tansley

^۵. Gagné

^۶. Warren

داتاگوپتا ۲۰۰۵	در گسترده‌ترین اصطلاحات ممکن، مدیریت استعداد یک مدیریت راهبردی از جریان استعداد از طریق سازمان است و هدف آن اطمینان دادن از عرضه استعداد، برای تخصیص افراد درست به کارهای درست در زمان درست براساس عینیت‌های تجاری راهبردی موجود می‌باشد (ص ۲).
وارن ۲۰۰۶	در گسترده‌ترین مفهوم، این اصطلاح می‌تواند به‌عنوان شناسایی، توسعه، به کارگیری، حفظ و استقرار استعداد دیده شود اگرچه، این اصطلاح با دقت بیشتری برای توصیف منابع کوتاه مدت و بلند مدت مدیران ارشد و کارمندان با کارایی بالا استفاده می‌شود (ص ۲۶).
جورسلیم و هاسدورف ۲۰۰۷	شناسایی و توسعه افراد با پتانسیل بالا (که به‌عنوان مدیریت استعداد نیز شناخته می‌شود) به فرایندی اطلاق می‌شود که به وسیله آن، کارمندانی که به صورت بالقوه قادر به انتقال به نقش‌های مدیریتی در آینده هستند را شناسایی کرده و آنها را پیشرفت می‌دهند (ص ۹۳۴).
کاپلی ۲۰۰۸	در قلب این موضوع، مدیریت استعداد به سادگی موضوع پیش بینی نیاز به سرمایه و ساختار انسانی خارج از برنامه برای رفع آن را بیان می‌کند (ص ۱).
کالینگر و ملاحی ۲۰۰۹	مدیریت استعداد راهبردی به‌عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی تعریف می‌شود. که شامل تعریف سامانمند موقعیت‌های کلیدی است که به شکل متفاوتی در مزیت رقابتی پایدار سازمان و در توسعه مخزن استعداد افراد با پتانسیل بالا و با عملکرد بالا برای پرکردن این نقش‌ها و توسعه ساختارهای منابع انسانی متمایز برای تسهیل پرکردن این موقعیت‌ها با متصدیان با کفایت و در تامین تعهد پیوسته آنها به سازمان نقش دارند (ص ۲).
سیلزر و دوویل ۲۰۱۰	مدیریت استعداد یک مجموعه یکپارچه از فرایندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی در یک سازمان طراحی شده و به کار گرفته شده برای جذب، پیشرفت و آموزش استعداد برای بدست آوردن عینیات راهبردی و برآورده کردن نیازهای تجاری آینده می‌باشد (ص ۱۸).

در شرایطی که بیشتر محققان بیان کرده‌اند که مدیریت استعداد بخشی از راهکار مدیریت منابع انسانی یک سازمان است، بعضی نیز بیان کرده‌اند که مدیریت استعداد یک ذهنیت و تفکر است و در نتیجه یک ویژگی جامع و فراگیر از یک سازمان می‌باشد که بسیار شبیه به فرهنگ سازمانی است (مانند چوی و همکارانش^۱، ۲۰۰۸، کریلمن^۲، ۲۰۰۴). در حقیقت به نظر می‌رسد که بیشتر سازمانها به تعریف صریح از اینکه مدیریت استعداد چه چیزهایی را تحت پوشش قرار می‌دهد و چه چیزهایی را تحت پوشش قرار نمی‌دهد، بی رغبت‌اند و آن را یک ذهنیت می‌خوانند زیرا آنها مایلند که برای مردم در پرتوی نام تجاری کارفرمایان، از واژه استعداد به‌عنوان یک حسن تعبیر استفاده نمایند. به کارگیری مدیریت استعداد به‌عنوان یک تفکر عموماً منع می‌شود زیرا بازگردانی آن به روش‌های نیروی کار سخت است. در یک مطالعه بر روی هشت مورد مطالعاتی عمیق، تروس، گراتون، هوپ-هیلی، مک گورن و استیلز^۳ (۱۹۹۷) دریافته‌اند که اگرچه سازمان یک گفتمان مدیریت منابع انسانی انسان گرایانه نرم را ترجیح می‌دهد (با تأکید بر منابع

^۱. Chuai et al.

^۲. Creelman

^۳. Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, and Stiles

انسانی در مدیریت انسانی). با این حال روش‌های واقعی آنها بیشتر نشان دهنده یک دیدگاه مدیریت منابع انسانی ابزاری سخت می باشد (که بر روی منابع) در مدیریت منابع انسانی تأکید دارد) که هدف آن تقویت عملکرد حداقلی برای سازمان است به طوری که علایق سازمانی بر علایق تک تک کارمندان ارجحیت دارد. گیل^۱ (۲۰۰۲) بیان کرد که اختلافات قابل مشاهده بین گفتمان و عمل یک خطر جدی برای اعتبار کارورزان منابع انسانی به‌عنوان شرکای کسب و کار مشروع ایجاد می‌کند و اگرچه که یک گفتمان سخت عموماً جذابیت کمتری دارد اما یقیناً به یک بحث درباره اعتبار مدیریت منابع انسانی ترجیح داده می‌شود.

۳. از پدیده تا تئوری

برای پیشرفت مقالات نوشته شده درباره مدیریت استعداد، نه تنها لازم است که (محدودیت‌ها یا مرزهای) پدیده را تعریف نماییم بلکه ضروریست تا دیدگاه‌های تئوریک مربوطه که به‌عنوان یک اساس برای توسعه تئوری جدید یا راه‌اندازی مطالعات تجربی جدید استفاده شود را نیز تعریف کنیم. در ادامه، ما جریانهای مختلف مقالات (نوشته شده درباره مدیریت منابع انسانی و روانشناسی) که متوجه شدیم به مطالعه مدیریت استعداد مربوط می‌باشد را مورد بحث قرار داده‌ایم. از این مقالات، ما پنج چالش کلیدی و چهار فرضیه حدسی درباره استعداد که می‌تواند به‌عنوان اساس پژوهشهای آینده در نظر گرفته شود را بدست آوردیم.

۳-۱. شناسایی دیدگاه‌های نظری مربوط به استعداد

برای هر کدام از جریانهای پژوهشی لیست شده در جدول (۲)، ما متعاقباً بیان نمودیم که چگونه این جریان استعداد را عملیاتی می‌نماید و مهمترین معیار برای استعداد، مهمترین اکتشافات تحقیقات اخیر، سهم پتانسیل اصلی در مقالات مدیریت استعداد و مهمترین شکاف‌هایی که بایستی پر شوند چیست.

۳-۱-۱. مقاله مدیریت منابع انسانی

مقاله مدیریت منابع انسانی، استعداد را به‌عنوان یک سرمایه به کار می‌برد. بر اساس نظریه اسپارو^۲ (۲۰۰۹) و فارندال، اسکولیون و اسپارو^۳ (۲۰۱۰)، استعداد بایستی از چهار دیدگاه سرمایه‌ای یعنی سرمایه انسانی (سهم شایستگی؛ دانش و ویژگی‌های شخصیتی و اجتماعی موجود در توانایی انجام کار برای تولید ارزش اقتصادی) سرمایه اجتماعی (مجموع منابع واقعی و بالقوه که می‌تواند از طریق عضویت در شبکه‌های اجتماعی کارکنان سازمان به حرکت درآید)، سرمایه‌های سیاسی (شناخته شده در شبکه یک فرد برای انجام کارها - سرمایه شهرت و ظرفیت برای حمایت ساختاری مؤثر و کسب مشروعیت با استفاده از اشکال قدیمی قدرت - سرمایه نماینده) و سرمایه فرهنگی (تمایلات و عادات دراز مدت کسب شده در فرایندهای اجتماعی کردن و به طور ضمنی منتقل شده از یک نسل از کارمندان به نسل بعد و به حافظه سازمان) دیده شود.

^۱. Gill

^۲. Sparrow

^۳. Farndale, Scullion, and Sparrow

جدول (۲): خلاصه دیدگاه‌های نظری مربوطه به استعداد

جریان مقاله	به کارگیری استعداد	معیار اصلی	همکاری اصلی	شکاف اصلی
مدیریت منابع انسانی	استعداد به‌عنوان سرمایه	مشارکت در سازمان	استعدادهای منفرد را به بستر سازمانی متصل می‌کند	کمبود تئوری و شواهد تجربی
روانشناسی صنعتی-سازمانی	استعداد به‌عنوان تفاوت‌های فردی	اعتبار پیشگویانه	شیوه تحقیق طولانی در انتخاب فرد، سیستم‌های ترویجی و ارزیابی عملکرد	مشکل معیاری - استعداد برای چه چیزی؟
روانشناسی تحصیلی	استعداد به‌عنوان موهبت	برتری خاص (آن) حوزه	چارچوب‌های نظری قوی (علتی)	بیشتر، کارهای مفهومی، بدون تحقیق در جمعیت بزرگسالان
روانشناسی حرفه‌ای	استعداد به‌عنوان هویت	تبلور خودپنداری	شناخت ماهیت پویای استعداد، به‌عنوان یک ساختار در طول زندگی یک فرد	بیشتر، تحقیق هنجاری، سخت تطبیق دادن با دیدگاه‌های اثبات‌گرایانه
روانشناسی مثبت	استعداد به‌عنوان مقاومت	خودشکوفایی	با برون‌هسته‌های مثبت بیشتر به‌عنوان موضوعات تحقیقاتی انتخاب برخورد می‌کند تا خطاهای اندازه‌گیری	فرض دیدگاه‌های مقاومت محور به‌عنوان یک شرایط برد-برد برای افراد و سازمانها
روانشناسی اجتماعی	استعداد به‌عنوان درک استعداد	دقت ارزیاب	به میان آوردن مؤلفه‌های درک اجتماعی - یعنی استعدادی که اذعان نشده است، وجود ندارد	توسعه اکتشافات آزمایشگاهی برای ساختارهای زندگی واقعی

دیدگاه سرمایه انسانی به استعداد، یک دیدگاه منبع محور از سازمان به همراه مشارکت کارمندان در سازمان را به‌عنوان ملاک اصلی علاقه در نظر می‌گیرد. یک چارچوب نظری مهم در داخل دیدگاه منبع محور، مدل ساختاری منابع انسانی ایجاد شده به وسیله لپاک و اسنل^۱ (۱۹۹۹) است. این دو بیان کردند که سرمایه انسانی از هر سازمان داده شده می‌تواند در دو بُعد دسته بندی شود: ارزش و یگانه بودن. ارزش، به پتانسیل سرمایه انسانی موجود برای شرکت در صلاحیت اصلی سازمانی و در تسهیل فواید رقابتی‌اش اطلاق می‌شود. یگانه بودن به میزان سختی جایگزین کردن سرمایه انسانی سازمان (یگانگی بالا) اطلاق می‌شود که در برابر «به سرعت موجود شدن در بازار کار» و «به راحتی کپی برداری شدن به وسیله رقیبان (یگانگی پایین)» قرار دارد. متعاقباً بر اساس این دیدگاه نظری، استعداد به سرمایه انسانی در سازمان اطلاق می‌شود که هم ارزشمند و هم خاص است.

سهم اصلی مقالات مدیریت منابع انسانی در مطالعه مدیریت استعداد این است که این مقالات روابط تبادلات اجتماعی بین سازمانها و کارمندان را روشن می‌نمایند - در حالی که گسترش، یک بستر برای به کارگیری استعداد انسانی برای اهداف تولیدی

^۱. Lepak and Snell

خارج از فرد را پیشنهاد می‌دهد. گسترش استعداد، به ظرفیت کارمندان برای افزودن ارزش به سازمانشان از طریق مشارکت در صلاحیت اصلی آن اطلاق می‌شود. بعلاوه، مقالات مدیریت منابع انسانی نسبت به تمام جریانهای تحقیقی دیگر نشان می‌دهد که ظهور استعداد در محل کار نه تنها به عاملهای درونی بستگی دارد بلکه مؤلفه‌های پنهانی (یعنی مخفی و دست نخورده)، مداخله کننده (هماهنگ شده و آگاهانه) و در حال تحول (یعنی براساس تجربه) نیز در آن نقش دارند (به سیلزر و چورچ^۱، ۲۰۱۰ مراجعه نمایید). محققان مدیریت منابع انسانی نیز بیشتر تمایل دارند تا ارزیابی فاعلی (ضمنی) استعداد را بپذیرند و تلاش می‌کنند تا قابلیت اطمینان را از طریق طراحی‌های چند منبعی (یعنی ۳۶۰) بدست آورند- بنابراین بازتاب اهمیت آن به تناسب بین استعداد افراد و بستر فردی آن بستگی دارد.

همانطور که از قبل بیان شده است، علیرغم محبوبیت مدیریت استعداد در مقالات کارورزی منابع انسانی، به شکل تعجب آوری، تحقیقات تجربی کمی بر روی این موضوع انجام شده و شکافهای زیادی باقی مانده است. بیشتر تحقیقاتی که انجام شده‌اند یک دیدگاه مطالعه تک موردی را اتخاذ نموده‌اند (مانند رمیدیچ و دیونیسیوس^۲، ۱۹۹۸) یا شواهد شفاهی برای ارائه بهترین روش‌ها را ایجاد کرده‌اند (مانند اشتون و مورتون^۳، ۲۰۰۵). در سالهای اخیر، یک جهش در مقالات مدیریت استعداد جهانی ایجاد شده است که اکثراً براساس چارچوبهای نظری از حوزه مدیریت منابع انسانی (بین فرهنگی) بین‌المللی ساخته شده‌اند. تحقیقات بسیار کمتری روی تجارب و ادراکات کارمندان با استعداد (با استعداد کمتر) انجام شده است. استثنائات قابل ذکری از قبیل تعداد انگشت شماری از مطالعات که بر روی تجارب کارمندان با پتانسیل بالا (مانند بروکمن و همکارانش^۴، ۲۰۱۳؛ درایس و پپرمن^۵، ۲۰۰۸) و همچنین بر روی نتایج تمایز نیروی کار برای گروه‌های کارمندی مفید و غیر مفید (مانند مارسکاوس، دوین و سلز در مطبوعات) نیز انجام شده‌اند.

۳-۱-۲. در مقالات روانشناسی

اگرچه مدیریت منابع انسانی، دیدگاههایی را برای مدیریت استعداد ارائه کرده است، با این حال جریانهای مختلف مقالات روانشناسی نیز دیدگاههای نظری جالبتری درباره استعداد ارائه می‌دهند. همانطور که اینکسون^۶ (۲۰۰۸) بیان کرده است، انسانها تنها به معنای منابع در عبارت «منابع غیر انسانی» نیستند، بیشتر لازم است که آنها به جای یک دیدگاه منبع محور از یک دید روانشناسی، دیده شوند. روانشناسی به‌عنوان یک رابط گم شده (مثل جعبه سیاه) بین راهکار مدیریت منابع انسانی و عملکردهای سازمانی دیده می‌شود که در آن ادراک کارمندان، ویژگی‌ها و اختیارات به صورت میانجی‌های مهم بین رابطه عملکردی - مدیریت منابع انسانی دیده می‌شوند. اگرچه یک سری علاقه‌های جدید به قرارداد روانشناسی به‌عنوان یک دیدگاه که از طریق آن ادراک کارمندان از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی آزمون می‌شود، وجود دارد، با این حال به‌طور کلی، مقالات مدیریت منابع انسانی ابتدأً به جای روش‌های مدیریت منابع انسانی درک شده، بر روی روش‌های واقعی و از قبل تعیین شده تمرکز دارند. بنابراین، ما بیان

^۱. Silzer & Church

^۲. Remdisch & Dionisiu

^۳. Ashton & Morton

^۴. Björkman et al.

^۵. Dries & Pepermans

^۶. Inkson

خواهیم کرد که برای پیشرفت مطالعات مدیریت استعداد، ما باید چیزی که درباره استعداد از مقاله روانشناسی می‌دانیم را وارد نماییم.

۳-۱-۲. روانشناسی صنعتی - سازمانی (I/O)

مقالات نوشته شده درباره روانشناسی صنعتی-سازمانی به ویژه آنهایی که درباره انتخاب فردی و ارزیابی عملکرد می‌باشند، استعداد را از یک دیدگاه تمایز فردی تعریف می‌کنند و عاملهایی مانند توانایی شناختی، دانش کارشناسی و شخصیت را در بر می‌گیرند. در داخل الگوهای روانی (به اندرسون، لیونس، ون دام و رایان^۱، ۲۰۰۴ مراجعه نمایید) هدف اولیه، پیشرفت روشهای ارزیابی است که به صورت معتبر عملکرد کاری آینده کاندیدها را پیشگویی می‌کند. به‌طور فزاینده‌ای، پویایی تقاضا-که با همان عرضه تحریک می‌شود و ما از قبل در بخش جنگ برای استعداد به آن پرداخته‌ایم-روی تغییر به سمت الگوی فرایند اجتماعی یعنی جایی که مذاکره در مورد ایده‌آلها (یعنی مقدمات استخدامی ویژه، به رفتار ویژه‌ای اشاره دارد که در آن انحرافات از دسته‌بندی استاندارد وجود دارد) و واکنشهای داوطلب به فرایندهای انتخاب (مانند عدالت درک شده) مرحله اصلی را شامل می‌شوند، تمرکز دارد.

همانند مقالات مدیریت استعداد، مقالات ارزیابی عملکرد، در منشأ به شدت پدیده محور هستند. برای مثال کاپلی (۲۰۰۸) توضیح می‌دهد که چگونه مراکز ارزیابی اصولاً برای برآورده شدن نیازهای عملی توسعه می‌یابند و بعداً از نظر اعتبار، کاربرد و اثرات معکوس بالقوه مورد بررسی تجربی قرار می‌گیرند. امروزه رشته روانشناسی صنعتی-سازمانی به وسیله روشهای تحقیقی طولانی مدت در انتخاب فردی، سیستم‌های ترویجی و ارزیابی عملکرد توصیف می‌شود.

یک سیر تکاملی مهم این است که به کارگیری معیار اعتبار پیشگویانه به شکل فزاینده‌ای سخت می‌شود به طوری که (مسیر) سازمان از یک الگوی انتخابی کار محور به الگوی شایستگی محور تغییر پیدا می‌کند که در آن هم عوامل پیش‌بینی کننده و هم معیارها، پویا و همیشه در حال تکامل معرفی می‌شوند (پیش بینی دوگانه اندرسون و همکارانش^۲، ۲۰۰۴). متعاقباً، مسئله اصلی در اجرای این نوع الگوی پیش بینی برای مدیریت استعداد، مشکل معیاری است استعداد برای چه؟

۳-۱-۲. روانشناسی تربیتی

مقالات روانشناسی تربیتی به ویژه آنهایی که درباره آموزش‌های خدادادی می‌باشند، استعداد را به‌عنوان موهبت به کار می‌برند - یعنی در اختیار داشتن و استفاده از توانایی‌های طبیعی بیان شده خودجوش و بدون آموزش در حداقل یک حوزه از توانایی به اندازه‌ای که یک فرد را حداقل جزو ده درصد افراد برتر در همتایان خود (در آن زمینه) قرار دهد. معیار اصلی در اینجا برتری‌های خاص ناحیه‌ای است.

تحقیقات اخیر در داخل این جریان از مقاله، بر روی دو پس زمینه تمرکز دارند: اول، شناسایی اولیه موهبت‌ها در کودکان مدرسه ای به ویژه از طریق آزمونهای استاندارد و دوم مسئله آموزش و پرورش استعداد تخصصی شده است. مهم‌ترین سهم مقالات موهبت در مطالعه استعداد، بر مفاهیم نظریه‌سازی و علیتی تمرکز دارد. برای مثال، مدل تمایزی موهبت و استعداد گاجنه (۲۰۰۴) دی ام جی تی^۳ توضیح می‌دهد که چگونه توانایی‌های ذاتی و طبیعی در چهار حوزه (عقلانی، خلاق، عاطفی اجتماعی و حسی حرکتی) ممکن است به توانایی‌های توسعه یافته سامانمند (یعنی استعداد) در هفت زمینه عملکردی انسانی (دانشگاهی، هنری تجاری، فراغت،

^۱. Anderson, Lievens, van Dam, & Ryan

^۲. Anderson et al.

^۳. DMGT

اعمال اجتماعی، ورزش و تکنولوژی) از طریق کاتالیزورهای عامل محیطی (اجتماع، مردم، قوانین) شخصی (ویژگی‌های فیزیکی و ذهنی، راستای اهداف) و شانس، تغییر شکل پیدا کند (یا ممکن است تغییر شکل پیدا نکند). محققان استعداد خدادادی به دنبال ایجاد اظهارات علت و معلولی درباره ظهور استعداد در جوانان، برای آزمون عامل‌های اپی ژنیک و پدیدار شده که نشان دهنده خاستگاه استعداد قابل مشاهده است، تا شریک شدن با متخصصین ژنتیک رفتاری پیش رفته‌اند. ساختار استعداد ذاتی به نوعی از سایر ساختارها (مانند شایستگی) از نظر استفاده از نفوذ تخمین زده شده در جمعیت به‌عنوان یک شرایط محدود کننده جدا می‌باشد به طوری که گفته می‌شود استعدادهای خدادادی کم‌رنگی در هر یک نفر از ده نفر وجود دارد و استعدادهای خدادادی زیادی (به طوری که سطح استعداد خدادادی نشان دهنده ده درصد برتر سطح قبلی است) در هر یک نفر از هر صد هزار نفر وجود دارد (گاجنه، ۲۰۰۴). در هر حال، مقالات نوشته شده پیرامون استعداد خدادادی علیرغم مشارکتشان، پیامدهای فوری کمی برای مدیریت استعداد در ساختار سازمانی دارد. اول از همه، تحقیق بر روی استعداد خدادادی منحصرأ بر روی کودکان و نوجوانان تمرکز دارد که نشان می‌دهد استعدادی که در آغاز جوانی ظهور نکرده است، دیگر ظهور نخواهد کرد و دوم، این مقالات، استعداد ذاتی را بیشتر به‌عنوان یک امتیاز در یک آزمون توانایی معیاری (مثل تست آی کیو) به کار می‌برند و در نتیجه استعداد خدادادی را با عملکرد در یک مقیاس استاندارد برابر می‌دانند که نشان داده شده است این باور، یک معیار ضعیف برای نشان دادن استعداد در ساختار سازمانی می‌باشد.

۳-۲-۳. روانشناسی حرفه‌ای

مقالات نوشته شده پیرامون روانشناسی حرفه‌ای، استعداد را همراه با ظهور خودپنداری حرفه‌ای (یعنی در اختیار داشتن یک درک از خود واضح و پایدار از اهداف، علایق و استعدادهای یک فرد در طول دوره زندگی حرفه‌ای) (آیبارا^۱، ۱۹۹۹) به‌عنوان معیار اصلی علاقه در نظر می‌گیرند.

مقاله روانشناسی حرفه‌ای به نوعی یک دیدگاه زمانی و پویا را برای مطالعه در نظر می‌گیرد و بر فرایندهایی تمرکز می‌کند که در طول زمان در نتیجه یک ترکیب پیچیده‌ای از تأثیرات درون و برون فردی ایجاد می‌شوند (اینکسون^۲، ۲۰۰۸). متعاقباً این مقالات به کارگیری استعداد به‌عنوان یک فرایند پیوسته بدون یک معیار از پیش تعریف شده ثابت را در نظر می‌گیرند. به بیانی دیگر، این مقالات بیان می‌کنند همزمان که انسانها رشد و نمو پیدا می‌کنند خودپنداری حرفه‌ای شان نیز پیشرفت پیدا می‌کند و به همین خاطر یک هویت وابسته به استعداد نهایی مبنی بر این که یک فرد باید برای اجرای آن تلاش کند وجود ندارد (ویتنی^۳، ۱۹۹۹).

مطالعه ویژه پیرامون "نفس‌های ممکن" نتایج جالبی برای مطالعه بر روی استعداد پیشنهاد می‌دهد (مانند مارکوس و نیروس^۴، ۱۹۸۶). نفس‌های ممکن به‌عنوان نظر افراد از چیزی که ممکن است بدن تبدیل شوند (خود بالقوه)، چیزی که تمایل دارند بدان تبدیل شوند (خود ایده آل)، چیزی که می‌ترسند بدان تبدیل شوند (خود بیمناک) و یا احساس می‌کنند که باید بدان تبدیل شوند (خود بایسته) تعریف می‌شود (ویتنی، ۲۰۰۲). تحقیقات آزمایشی نشان داده است که تجسم خود ایده آل در یک ناحیه مشخص از زندگی (مانند کار) با بازخورد مثبت از سایرین ترکیب می‌شود و باعث ایجاد بهترین عملکرد در آن زمینه می‌گردد. بیشتر تحقیقات در زمینه روانشناسی حرفه‌ای، از هنجارها برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کنند و روشهای تحقیقاتی اثبات گرایانه بیشتری را

^۱. Ibarra

^۲. Inkson

^۳. Whitty

^۴. Markus & Nurius

رد می‌نمایند. بنابراین، به نظر می‌رسد که تعمیم دادن نتایج گزارش شده در این جریان از مقالات علمی به سطوح بالاتر تحلیل به شدت سخت و ویژه است.

۳-۲-۴. روانشناسی مثبت

مقالات پیرامون روانشناسی مثبت، استعداد را به‌عنوان مقاومت یعنی ویژگی‌هایی از یک فرد که به آنها امکان کار کردن خوب یا در بهترین حالت را می‌دهد تعریف می‌کنند. معیار نهایی برای مدیریت استعداد، براساس این دیدگاه، خود اکتشافی است. خود اکتشافی به درک از پتانسیل نهایی یک فرد از طریق اجرای هر کاری که یک فرد بدان قادر است اطلاق می‌شود.

مقالات انجام شده پیرامون روانشناسی مثبت، شاخه‌ای از مقالات روانشناسی هستند که بر روی هشته‌های مثبت- یعنی فرد یا تجربه‌هایی که از هنجارهای اجتماعی ساخته شده، به یک شیوه مثبت منحرف شده‌اند- تمرکز دارد. متعاقباً استعداد را به عنوان نواحی به کار می‌برند که در آنها فرد قادر است بیشتر از هنجارها منحرف شود - به طوری که در سایر موضوع‌های مقاله‌ای و بیشتر مقالات روانشناسی صنعتی- سازمانی، انحراف بیش از حد از هنجارها ممکن است هم به‌عنوان مشکل و هم به‌عنوان یک خطای اندازه‌گیری تفسیر شود. مقالات نوشته شده پیرامون روانشناسی مثبت، جنبه‌هایی همچون شور و اشتیاق (مانند تمایل قوی به سمت فعالیت‌هایی که یک فرد دوست دارد؛ آنها را مهم می‌داند و می‌خواهد که در آنها انرژی سرمایه گذاری کند (والراند و همکارانش^۱، ۲۰۰۳)، عملکرد حداکثری یا اوج (یعنی یک بخش از عملکردهای فوق‌العاده که در آن خودشکوفایی به ندرت تجربه می‌شود (باکر و اسکافلی^۲، ۲۰۰۸) و علاقه به کار (یعنی درجه‌ای از رضایت کاری که از مفاهیم قدیمی استخدام و تعهد فراتر می‌رود (کلویی، اینز، بارلینگ، فرانسیس و تورنر^۳، ۲۰۱۰) را بررسی می‌نمایند و به نوعی آنها را به نتایج سلامت مثبت مانند جریان، رفاه، شادی و کاهش خطر فرسودگی شغل ارتباط می‌دهند. این مقالات به جای یک دیدگاه شکافی متمرکز بر روی بازسازی نیازهای توسعه‌ای (مانند ضعف)، از یک دیدگاه مقاومت‌محور برای مدیریت استعداد - یعنی هنر شناختن زمینه‌ای که استعداد هر فرد در آن قرار دارد و کشف اینکه چگونه می‌توان به هر کارمند در توسعه مهارت‌های خاص کاری و دانش برای تبدیل این استعداد به عملکرد واقعی کمک کرد- دفاع می‌کنند.

صورت تناقض آمیزی، مأموریت مقالات روانشناسی مثبت، ارائه چیزی است که می‌تواند از برون هشته‌های مثبت هر فرد دیگری آموخت. در هر حال، این مقالات تمایل به نادیده گرفتن این حقیقت دارند که ارزیابی و توسعه استعداد در سازمان در یک چارچوب هنجاری قرار دارد که به وسیله راهکارهای سازمان تعیین شده است. فرضیات دیدگاه مقاومت محور که یک شرایط برد- برد برای افراد و سازمان ایجاد می‌کند، ممکن است دارای نقص باشد در دیدگاه‌های شکاف‌محور و انحصاری مدیریت استعداد اغلب از نظر هزینه به صرفه‌تر و راه حل مؤثرتری دارند.

۳-۲-۵. روانشناسی اجتماعی

سرانجام، مقالات پیرامون روانشناسی اجتماعی به ویژه آنهایی که در مورد شناخت اجتماعی هستند؛ استعداد را به‌عنوان درک استعداد به کار می‌برند. این مقالات، به جای نشان دادن علاقه به خود استعداد، پتانسیل آزمون روشهای دینامیک را دارند، روشهایی که در آنها تجارب و قضاوت‌ها، چیزی که تحت عنوان استعداد آشکار و قابل تشخیص می‌باشد را شکل می‌دهند. متعاقباً مهمترین

^۱. Vallerand et al.

^۲. Bakker & Schaufeli

^۳. Kelloway, Inness, Barling, Francis, & Turner

معیاری که استعداد را در مقابل قرار می‌دهد، دقت ارزیابی است (یعنی حداکثر جلوگیری از انحراف و خطای اندازه‌گیری؛ هاپهوس^۱، ۲۰۰۸) به طوری که شبه عقل‌گرایی - یعنی یک حالت از تصمیم‌گیری که شامل مؤلفه‌های فرایندهای شناختی بصری و تحلیلی است - معمول‌ترین حالت تصمیم‌گیری در سازمانها شناخته شده است. این واضح است که دوری از انحراف ارزیابی باید یک موضوع مهم در مطالعه مدیریت استعداد باشد.

مقالات نوشته شده پیرامون روانشناسی اجتماعی اکثراً بر روی طراحی‌های آزمایشگاهی تکیه دارند و بر مسائلی مانند عقاید، ذهنیت و انحراف ارزیابی و اثرات باز خورد و برجسب زنی (مانند برجسب با پتانسیل بالا) بر روی روشها تمرکز دارند. کشفیات مهم اخیر شامل اولویت تعمیم داده شده برای پتانسیل (مانند یک پدیده که در نتیجه آن ارزیابها معمولاً افراد دارای پتانسیل بالا در یک موقعیت خاص را نسبت به افراد دارای عملکرد خوبی که به ندرت در آن ناحیه خاص مشخص شده است، مثبت‌تر ارزیابی می‌کنند؛ (به تورمولا، جیا و نورتون^۲ ۲۰۱۲ مراجعه نمایید) انحراف طبیعی (مانند تمایل به دسته بندی منابع عملکردی ذاتی در بالای منابع اکتسابی؛ (به تسی و بانجی^۳، ۲۰۱۱ مراجعه نمایید) و القای تدریجی (مانند مداخلات آزمایشگاهی که می‌تواند ذهنیت ارزیابی را طوری تغییر بدهد که او انحراف طبیعی کمتری را نشان دهد (به هلسین، لاتام و واندوال^۴، ۲۰۰۵ مراجعه نمایید) می‌باشند. سهم روانشناسی اجتماعی در مطالعه مدیریت استعداد این است که این مقالات، مؤلفه‌های درک اجتماعی را به یک راهی وارد می‌کنند که یک فرد بتواند بگوید که استعدادی که شناسایی یا اذعان نشده است، وجود ندارد به این معنی که (فرد) بدان عمل نکرده است. بعلاوه، استفاده از طراحی‌های آزمایشگاهی، باعث دستکاری کنترل شده عاملهای مفهومی می‌شود. در هر حال، این معلوم نیست که تا چه میزان این اکتشافات آزمایشگاهی می‌توانند در ساختارهای سازمانی زندگی واقعی عمومی شوند.

۲-۳. چالش‌های موجود در مقاله

بر اساس تحلیل فراگیر از تمام موارد بالا، ما پنج چالش را در مقاله شناسایی نمودیم. برای هر کدام از این چالش‌ها، ما توضیح دادیم که با توجه به استفاده استعداد، نقطه کلیدی بحث چیست؛ به کدام مسئله مدیریت استعداد عملی اطلاق می‌شود، به کدام موقعیت سازمانی می‌تواند پایبند باشد و کاربردهای هر دیدگاه مختلف استفاده شده برای تدابیر و روش‌های مدیریت استعداد چیست. (به جدول ۳ مراجعه نمایید).

بسته به چالش‌های مختلف نشان داده شده و یا تصمیمات مدیریت استعداد اتخاذ شده، آنها هر کدام یک زنجیره را نشان می‌دهند که به وسیله آن سازمان می‌تواند یک موقعیت با حساسیت بالا یا پایین را در نظر بگیرد. هم‌چنین چالش‌های مختلف شناسایی شده در جدول ۳ به شکل کامل از یکدیگر مستقل نیستند و برای مثال ما فرض کردیم که یک دیدگاه انحصاری درباره استعداد اغلب با یک عقیده مبنی بر اینکه استعداد ذاتی و قابل انتقال است، منطبق می‌شود. با این حال، ما عقیده داریم که ترکیب دیدگاه‌ها (در مجموع ۳۲ عدد) در تئوری ممکن است.

^۱. Highhouse

^۲. Tormola, Jia & Norton

^۳. Tsay & Banaji

^۴. Heslin, Latham, & Vandewalle

۳-۲-۱. چالش بین دیدگاه فاعلی و مفعولی استعداد

اولین چالش در مقاله، به بحثی مهم درباره اینکه استعداد به منزله چه چیزی یا چه کسی می‌باشد، اطلاق می‌گردد. دیدگاه‌های فاعلی درباره استعداد، بر شناسایی و پیشرفت افراد با استعداد تمرکز دارند. از طرف دیگر، دیدگاه‌های مفعولی درباره استعداد، بر شناسایی و پیشرفت ویژگی‌های افراد با استعداد تمرکز دارند.

جدول (۳): چالش‌ها در مقالات (نوشته شده) پیرامون استعداد

نقطه کلیدی بحث	مسئله عملی مدیریت استعداد	چالش‌ها	پیامدها برای تدابیر و روش‌های مدیریت استعداد
استعداد چیست (یا چه کسی است)؟	استعداد باید چه چیزی را مدیریت کند؟	مفعولی فاعلی	مدیریت صلاحیت، مدیریت دانشی، مدیریت حرفه سازمانی، دیدگاه مقاومت محور برنامه ریزی جایگزینی
استعداد در جمعیت چگونه رواج دارد؟	سازمانها باید با کدام قانون، منابع خود را تخصیص دهند؟	جامع انحصاری	دیدگاه مقاومت محور تمایز نیروی کار
آیا استعداد می‌تواند آموزش داده شود (یا گرفته شود)؟	چگونه سازمانها می‌توانند با کمبودهای بازار کار مقابله نمایند؟	ذاتی اکتسابی	انتخاب، ارزیابی، شناسایی پیشرفت، تجربه؛ یادگیری
استعداد بیشتر درباره توانایی است یا انگیزه؟	سازمانها باید برای چه چیزی انتخاب کنند؟	ورودی خروجی	تلاش، انگیزه، جاه طلبی، راستای کاری خروجی، عملکرد، موفقیت، نتایج
آیا استعداد در محیطش شرطی است؟	آیا باید سازمانها افراد را به صورت داخلی استخدام نمایند یا به صورت خارجی؟	قابل انتقال وابسته به بستر	استخدام و شناسایی قبل از ورود شناسایی تناسب تنها قبل از یک دوره اجتماعی سازی مشخص

اگرچه در عمل، صورت‌تمیز قائل شدن بین (دیدگاه‌های) فاعلی و مفعولی سخت است (زیرا ویژگی‌های افراد نمی‌تواند از آنها به عنوان یک کلیت دور شود) با این حال، این مسئله پیامدهای مهمی برای تحقیق و روش مدیریت استعداد دارد (به گالاردو-گالاردو، درایس و گنزالز کروز^۱ ۲۰۱۳ در این زمینه مراجعه نمایید).

اول از همه، دیدگاه‌های فاعلی و مفعولی درباره استعداد چارچوبهای نظری متفاوتی را ارائه می‌دهند. در شرایطی که دیدگاه‌های مفعولی ارتباطات واضحی با مقالات فوق درباره سرمایه انسانی و دیدگاه منبع محور و هم‌چنین در مورد موقعیت‌های محوری و تمایزهای فردی دارند، یک دیدگاه فاعلی در مقالات نوشته شده درباره کارمندان با پتانسیل بالا، مقالات نوشته شده درباره کارمندان ای و بی و سی و درباره مخازن استعداد وجود دارد.

دوماً، دیدگاه‌های فاعلی و مفعولی درباره استعداد؛ دیدگاه‌های مختلفی از چیزی یا کسی که مدیریت استعداد باید دقیقاً آن را مدیریت نماید، ارائه می‌دهند. همانطور که در جدول (۳) مشخص شده است؛ زمانی که یک سازمان دیدگاه مفعولی درباره مدیریت استعداد اتخاذ می‌کند؛ احتمال بیشتری وجود دارد که مدیریت شایستگی و مدیریت دانشی را به‌عنوان روش‌های اصلی در داخل سیستم مدیریت استعداد یکپارچه‌اش مشاهده نماییم. سازمانهایی که دیدگاه فاعلی استعداد را در مدیریت استعداد اتخاذ می‌نمایند، از طرف خودشان بیشتر تمایل به تکیه بر برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت حرفه‌ای سازمانی دارند.

۳-۲-۲. چالش بین دیدگاه‌های انحصاری و جامع در مورد استعداد

چالش دوم در مقاله، به بحث مهمی درباره ترویج تخمین زده شده از استعداد در جمعیت (کاری) اطلاق می‌شود. یک دیدگاه جامع درباره استعداد از این فرضیه حمایت می‌کند که تمام افراد با استعدادند اما به شیوه‌های مختلف. از طرف دیگر یک دیدگاه انحصاری بر اساس این فرض می‌باشد که بعضی از افراد؛ حداقل در بستر سازمانی، نسبت به سایرین ذاتاً با استعدادتر هستند و بنابراین با ارزش‌تر هستند (به گالاردو-گالاردو و همکارانش، ۲۰۱۳؛ و ایلز، چوی و پریس^۲، ۲۰۱۰ مراجعه نمایید). همانطور که ما در مبحث آموزش خدادادی در مقاله بیان نمودیم، مجموعه‌ای از هنجارها با در نظر گرفتن ترویج تخمین زده شده از افراد با استعداد خدادادی در یک جمعیت کلی تعیین می‌شود (گاجنه، ۲۰۰۴). در مقالات مدیریت منابع انسانی چندین محقق بیانیه‌هایی ایراد کرده‌اند مبنی بر اینکه درصدی از کارمندان می‌توانند (یا باید) به صورت سالانه به‌عنوان افراد با استعداد شناسایی شوند. به طور کلی، دامنه‌های تخمین زده شده بین ۱:۱۰۰,۰۰۰ و ۱۰ درصد می‌باشند. علیرغم مراجع موجود برای هنجارهای ترویجی و تمایز نیروی کار در مقاله مدیریت استعداد، در هر حال ما تعداد زیادی از مقالات به ویژه مقالات نوشته شده درباره مدیریت استعداد مقاومت محور را یافتیم که از یک دیدگاه جامع‌تر دفاع می‌کنند.

شکاف جامع- انحصاری به‌عنوان یک زنجیره با دو انتها دیده می‌شود. در انتهای انحصاری، ما ممکن است سازمانهایی را بیابیم که ۹۰ درصد از منابع خود را (مانند پاداشهای مالی و غیرمالی؛ بودجه آموزشی، فرصتهای ترفیع) را به ۵ درصد کارمندان اختصاص می‌دهند. سرمایه‌گذاری منابع نامتناسب که از آن سودهای نامتناسبی انتظار می‌رود - یعنی در کارهای خاص و افراد خاص در داخل کارهایی که به خلق موفقیت‌های راهبردی کمک می‌کند - چیزی است که در مقالات آر بی وی^۳ به‌عنوان تمایز نیروی کار بدان اطلاق می‌شود. در انتهای جامع، ما ممکن است سازمانهایی را بیابیم که تمام منابعشان را به صورت مساوی بین کارمندان توزیع

^۱. Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz

^۲. Iles, Chuai, & Preece

^۳. RBV

می‌کنند و یا حتی منابع بیشتری را به کارمندان با عملکرد ضعیف اختصاص می‌دهند با این هدف که آنها به سطوح خوبی از عملکرد و رضایت دست پیدا کنند (بادنر، پودولنی و اسمیت^۱، ۲۰۱۱).

در شرایطی که یک دیدگاه جامع از مدیریت استعداد منجر به ایجاد محیط دلچسب‌تر دارای آزادی، اعتماد و سلامت کلی کارمندان می‌شود، فرض بر این می‌باشد که دیدگاه انحصاری برگشت بیشتری از سرمایه‌گذاری از نظر سود و بهره‌وری ایجاد می‌کند و موجب افزایش انگیزه موفقیت در کارمندان نمونه می‌شود.

۳-۲-۳. چالش بین دیدگاه‌های ذاتی و اکتسابی استعداد

سومین چالش در مقاله، به بحث مهم درباره میزانی که در آن استعداد می‌تواند آموزش داده و یا یادگرفته شود اطلاق می‌گردد (به میرز، ون وئکوم و درایس^۲، ۲۰۱۳ در این زمینه مراجعه نمایید). دیدگاه‌های ذاتی در مورد استعداد بر روی انتخاب، ارزیابی و شناسایی استعداد تمرکز دارند. در یک دوره که کمبود استعداد رو به افزایش است، این به معنای جستجو، استخدام و انتخاب پروفایل‌های بسیار مطلوب می‌باشد که انتظار می‌رود با محسوس‌تر شدن این کمبود، این موضوع نیز هر لحظه چالش برانگیزتر شود. از طرف دیگر، دیدگاه‌های اکتسابی درباره استعداد بر روی آموزش؛ تحصیل، تجربه و یادگیری به‌عنوان ابزاری برای گسترش استعداد نگاه می‌کنند. اگرچه این دیدگاه دوم با در نظر گرفتن تغییر پویای عرضه و تقاضا در بازار کار، جالب به نظر می‌رسد. با این حال تحقیقات نشان می‌دهد که بیشتر تصمیم‌گیرندگان سازمانی عقیده دارند که استعداد تا حد زیادی ذاتی است.

عقاید درباره ذاتی بودن یا نبودن استعداد، تحت تأثیر یک سری از عوامل‌ها است. عامل اول، تئوری فرد‌گرا است که در سازمانها ترویج یافته است. در شرایطی که یک سری از تصمیم‌گیرندگان سازمانی عقیده دارند که مردم کسی هستند که هستند! و اینکه شانس تغییر افراد در طول زمان کم است (یعنی تئوری نهادی) سایرین باور دارند که مردم ابتداً به وسیله درسهایی که از تجربه‌ها یاد می‌گیرند شناخته می‌شوند و این افراد می‌توانند حتی در سنین بالا نیز تغییر کنند (یعنی تئوری افزایشی) (به هلسین و همکارانش^۳، ۲۰۰۵ مراجعه نمایید). این که یک مدیر یا یک گروه از مدیران به چه فردی اعتقاد داشته باشد، گستره‌ای که در آن روش‌های مدیریت استعداد سازمان (یا دپارتمان) بیشتر بر انتخاب، یا پیشرفت کارمندان با استعداد تمرکز دارند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین (این موضوع) دارای پیامدهای وابسته به مسیر نیز می‌باشد که در آن نظریه پرداز نهادی که پتانسیل کارمندان خاص در یک نقطه زمانی را نمی‌بیند، نظرش را در یک بازه زمانی دیگر تغییر نمی‌دهد (هلسین و همکارانش، ۲۰۰۵). یک عامل دیگر فرهنگ است. تانسلی^۴ (۲۰۱۱) در تحلیل لغت‌شناسی از واژه استعداد از یک منظر تاریخی و مقایسه‌ای-زبانی دریافت که در حالی که زبان‌های اروپایی مانند انگلیسی؛ آلمانی و فرانسوی بر ماهیت ذاتی استعداد تأکید دارند، در زبانهای شرقی مانند ژاپنی، استعداد به‌عنوان محصول سالها تلاش سخت و تلاش برای رسیدن به کمال دیده می‌شود.

^۱. Bothner, Podolny, & Smith

^۲. Meyers, van Woerkom, & Dries

^۳. Heslin et al.

^۴. Tansley

۳-۲-۴. چالش بین دیدگاه‌های خروجی و ورودی استعداد

چالش چهارم در مقاله، به بحث مهمی درباره اینکه استعداد بیشتر به توانایی بستگی دارد یا انگیزه، اطلاق می‌شود. دیدگاه‌های ورودی درباره استعداد بر روی تلاش، انگیزه، جاه طلبی و راستای کاری در ارزیابی استعداد تمرکز دارند. از طرفی دیگر، دیدگاه‌های خروجی درباره استعداد یک تمرکز ارزیابی بر روی خروجی؛ عملکرد، موفقیت و نتایج را ارائه می‌دهند. چارچوب‌های تئوریک مناسب برای مطالعه استعداد به‌عنوان توانایی در مقالات روانشناسی صنعتی - سازمانی وجود دارد. مقالات نوشته شده درباره اشتیاق (به والراند و همکارانش^۱، ۲۰۰۳ مراجعه نمایید) و دوست داشتن کار یک فرد (به کلویی و همکارانش^۲، ۲۰۱۰ مراجعه نمایید) یک نقطه ارزشمند برای حرکت به سمت مطالعه استعداد به‌عنوان انگیزه می‌باشند.

تحقیقات نشان داده است که بیشتر سازمانها در ارزیابی‌شان از استعداد، تنها بر روی توانایی (به خصوص به کار گرفته شده به عنوان عملکرد قبلی) تمرکز دارند. برای بیشتر شرکتها شناسایی استعداد براساس اطلاعات عملکرد سخت، نسبت به شناسایی براساس متغیرهای انگیزشی، کمتر از نظر سیاسی تحریک می‌شود. در هر حال، براساس نظریه اولریچ و اسمالوود؛ مؤلفه‌های مختلف درباره استعداد باید بیشتر به‌عنوان یک عمل ضرب دیده شوند تا یک عمل جمع، یعنی استعداد = شایستگی × تعهد × همکاری به این معنی که امتیاز بالا در یک مؤلفه (مانند تعهد) نمی‌تواند امتیاز پایین در یک مؤلفه دیگر (مانند شایستگی) را جبران نماید. به علاوه، گفته شده است که مفهوم انگیزه در حالت عمومی در تحقیقات و روش‌های مدیریت استعداد ناشناخته می‌باشد. برای مثال، تحقیقات انجام شده بر روی خروج از کار نشان داده است که رهبران با پتانسیل بالا به سادگی از کار خارج می‌شوند زیرا آنها هیچ میلی برای رهبر بودن از همان ابتدا نداشته‌اند. هم‌چنین مقالات نوشته شده درباره مشارکت نشان داده است که موفقیت‌های استثنایی برای تلاش و کار سخت نسبت به موفقیت‌های به دست آمده توسط توانایی بالا به تنهایی، (حداقل از نظر خود کارمندان) باارزش تر هستند.

۳-۲-۵. چالش بین دیدگاه‌های قابل انتقال و وابسته به بستر (زمینه) درباره استعداد

آخرین چالش در مقاله، به بحث مهم درباره میزانی که در آن استعداد نسبت به محیطش شرطی و نامعلوم است اطلاق می‌شود. دیدگاه‌های قابل انتقال درباره استعداد فرض کرده‌اند که افراد بااستعداد، استعدادشان را علیرغم محیط (کاری) که آنها در آن قرار دارند نشان می‌دهند. در نتیجه، استخدام و تحقیق مستقیم، روش‌های مدیریت استعداد برای انتخاب در این نوع دیدگاه می‌باشند (کاپلی، ۲۰۰۸). از طرف دیگر، دیدگاه‌های زمینه محور درباره استعداد، برهم کنش‌های مهم بین افراد و بسترها را در نظر می‌گیرد - و تعیین می‌کند که آیا استعداد مدنظر در واقعیت ظهور می‌کند و شناسایی یا بیان می‌شود یا خیر.

تعدادی از مطالعات مدیریتی استناد شده درباره انتقال کارمندان نمونه به شرکت‌های جدید نشان داده‌اند که استعداد همواره قابل انتقال نیست و آن سازمان نمی‌تواند از افراد برتر استخدام شده توقع داشته باشد که به بهترین نحو در سالهای اول یا بعد از ورود به سازمان عمل نمایند. (مانند گروسبرگ، لی و ناند^۳، ۲۰۰۸). کمبود تناسب بین استخدام افراد برتر و محیط جدیدشان یکی از توضیحات ممکن برای نتایج این مطالعات است (به مقالات نوشته شده درباره تناسب شخص - محیط مراجعه نمایید مانند کریستوف^۴، ۱۹۹۶).

^۱. Vallerand et al.

^۲. Kelloway et al.

^۳. Groysberg, Lee, & Nanda

^۴. Kristof

مقالات نوشته شده جدا از مقالات مدیریت منابع انسانی، مزیت‌های انتقال استعداد یعنی انتقال استعداد از یک محدوده عملکردی به محدوده دیگر را تحسین نموده‌اند. برای مثال تحقیق بر روی نمونه‌های ورزشکاران حرفه‌ای نشان داده است که استعداد می‌تواند به‌عنوان زمینه نواحی عملکردی متفاوت شناسایی شود و اینکه از طریق آموزش مقطعی (یعنی توسعه مهارت‌ها با استفاده از روش‌های آموزشی نامرتب و متفاوت) عملکرد پنهان در یک ناحیه عملکردی جدید می‌تواند آشکار شود. بررسی اینکه آیا نتایج مشابه می‌تواند از ساختارهای سازمانی بدست آید یا خیر نیز می‌تواند جالب باشد. به طور مشابه، تحقیقات انجام شده بر روی یک نمونه از علوم نشان داده است که بیشتر علوم برجسته علایق گسترده‌ای دارند و به شدت همه کاره‌اند و بر روی پروژه‌های مختلف و نامرتب در هر نقطه زمانی کار می‌کنند و دانش‌های کسب شده در زمینه‌های مختلف را یکپارچه می‌سازند.

۳-۳. فرضیات حدسی درباره مدیریت استعداد

علاوه بر این دیدگاه‌های تئوریک، هم‌چنین چهار نوع از فرضیات حدسی را نیز درباره مدیریت استعداد شناسایی نمودیم - یعنی فرضیاتی که در نگاه اول معتبر به نظر می‌رسند اما تا کنون به اثبات نرسیده است یا رد شده است - که به نوعی به وسیله کارورزان منابع انسانی اتخاذ شده‌اند و از طریق مقالات مدیریت استعداد در سالهای اخیر بیان شده‌اند. فرضیات حدسی ارائه شده به وسیله کارورزان منابع انسانی کم خطرتر از چیزی هستند که به نظر می‌رسند. اول از همه، آنها روش‌های مدیریت استعداد را دیکته می‌کنند. دوماً، آنها اغلب به‌عنوان حقایق مشروع به تصویر کشیده می‌شوند و بنابراین، در سردرگم کردن گفتمان با دانش تجربی ذاتی در مقالات نوشته شده برای مدیریت استعداد نقش دارند. شناسایی و تشریح فرضیات حدسی - در موازات با شناسایی دیدگاه‌های نظری آشکار در مقالات گسترده‌تر - می‌تواند به‌عنوان اساس توسعه و پیشرفت فرضیات متضاد عمل نماید (به ون کروگ و همکارانش^۱، ۲۰۰۹ مراجعه نمایید).

۳-۳-۱. من وقتی استعداد را ببینم آن را می‌شناسم

یک میزان قابل توجه از کارورزان منابع انسانی باور دارند که شناسایی معتبر کارمندان بااستعداد، به تدابیر ارزیابی رسمی یا حتی تعریف رسمی استعداد نیاز ندارد. دلیل اصلی برای این نوع از فرضیات (که هم‌چنین به‌عنوان عامل X یا تفکر موارد درست نامیده می‌شوند) (به مک کال^۲ ۱۹۹۸ مراجعه نمایید) این حقیقت است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی عموماً اعتبار قضاوت بصری را دست بالا می‌گیرند در حالی که به‌طور همزمان اعتبار آزمونهای مداخله و کاغذی، مصاحبه‌های ساخته شده و مراکز ارزیابی را دست کم می‌گیرند. این عقاید فراگیر در درون چیزی قرار دارند که هایهوس^۳ (۲۰۰۸) آن را تأکید سرسختانه بر شهود و ذهنیت می‌نامد (ص ۳۳۳). ایده ای (بیان شده درباره این) که اگر ارزیاب به اندازه کافی تجربه داشته باشد، قضاوت فردی می‌تواند از آزمون‌های رسمی نیز معتبرتر باشند، به‌عنوان اسطوره تجربه نامیده می‌شود. این به خاطر آن است که منابع مختلف انحراف ارزیاب، اعتبار قضاوت ذهنی - یعنی دخیل شدن (گرایش مردم به تفسیر از اطلاعات جدید در پرتوی یک تصور موجود)، انحراف هاله (شکلی از انحراف که به موجب آن ارزیاب بین ارزشیابی‌اش از گزینه‌ها، بین ابعاد معلوم تمیز قائل نمی‌شود بلکه در عوض یک امتیاز جهانی مثبت یا منفی را به گزینه‌ها اختصاص می‌دهد) و انحراف مشابه من (یعنی اولویت دادن به کاندیدهای که بیشتر شبیه خود هستند) را محدود می‌کند.

^۱. Von Krogh et al.

^۲. McCall

^۳. Highhouse

۳-۳-۲. به یک فرد بگویید که با استعداد است و او با استعداد می‌شود

یک نگرانی کلی درباره مدیریت استعداد این است که این (کار) باعث پیشگویی خود شکوفایی به دو شکل مختلف می‌شود. اول از همه، شناسایی و برچسب زنی مردم به‌عنوان فرد با استعداد باعث ایجاد اثرات پیگمالیون می‌شود که به موجب آنها تأکید مثبت در اختصاص برچسب با استعداد به افراد از طریق افزایش اعتماد به نفس و تعهد نقشی ممکن است منجر به افزایش در سطح عملکرد شود. در نتیجه، معیار استفاده شده برای ارزیابی اعتبار پیشگویانه شناسایی افراد به‌عنوان فرد با استعداد، یعنی عملکرد وی در یک نقطه زمانی دیگر، تا حدودی نتیجه پیشگویی خود شکوفایی می‌باشد. اگر این موضوع صحت داشته باشد، (و تعداد زیادی از تحقیقات آزمایشگاهی نشان دهند که این موضوع درست است؛ ایدن^۱، ۱۹۸۴)، مفهوم واضح این خواهد بود که سازمانها به جای اینکه مشغول فرایندهای انتخاب انحصاری باشند، باید چندین منبع ممکن را به هر تعداد کارمندی که ممکن است اختصاص دهند. نوع دوم از پیشگویی خود شکوفایی، وقوع سندروم موفقیت است - پدیده‌ای که به موجب آن حمایت‌های مالی در اوایل زندگی حرفه‌ای کارمندی که به‌عنوان افراد با استعداد شناسایی شده‌اند منجر به موفقیت استثنائی برای آن گروه می‌شود بدون آنکه بتوانیم تشخیص دهیم که این موفقیت به خاطر استعداد کارمندان است یا حمایت سازمانی اضافی که آنها به خاطر با استعداد بودنشان دریافت کرده‌اند (به مقاله نوشته شده درباره تحرک شغلی حمایت شده مراجعه نمایید (ایشیدا و همکارانش^۲، ۲۰۰۲، لارسن و همکارانش^۳، ۱۹۹۸).

۳-۳-۳. به فردی بگویید با استعداد است و او دیگر تلاش نخواهد کرد

در تضاد کامل با مقالات نوشته شده درباره اثر پیگمالیون، این فرضیات (که به همان میزان گسترده‌اند) وجود دارد که بدان سندروم ولیعهد (یا نایب السلطنه) می‌گویند. سندروم ولیعهد پدیده‌ای را توضیح می‌دهد که به موجب آن مردمی که باور دارد که یک نقطه تضمین شده در مدیریت ارشد سازمان دارند (درست مانند ولیعهد) دیگر انگیزه شان برای کار و تلاش برای آن را از دست می‌دهند. در بین کارورزان منابع انسانی، این نوع فرضیه منجر به ایجاد این عقیده می‌شود که بهتر است این موضوع که یک فرد با استعداد است مخفی نگه داشته شود. اگرچه حمایت تجربی بیشتر برای اثرات پیگمالیون نسبت به اثرات سندروم ولیعهد وجود دارد، با این حال عقیده به اینکه برچسب استعداد بودن برای افراد منجر به تکبر و خشنودی آنها می‌شود، در بین تصمیم‌گیرندگان سازمانی وجود دارد. در دنیای دانشگاهی نیز یک سری سرگروه‌ها برای لزوم پاداش دادن به پروفیسورهای جوان مردد هستند زیرا آنها معتقد اند که این کار منجر به کاهش در انگیزه موفقیت و سود آوری می‌شود.

۳-۳-۴. شما نمی‌توانید به افراد بگویید که آنها را با استعداد نمی‌دانید

یک فرضیه نهایی این است که بهتر است به صورت باز با تدابیر مدیریت استعداد سازمان ارتباط برقرار نشود زیرا این کار منجر به ناامیدی و سرخوردگی در بین کارمندی که با استعداد شناخته نشده‌اند می‌شود. براساس نظریه لارسن و همکارانش (۱۹۹۸) هر چقدر که توجه مدیریت ارشد، منابع سازمانی و تشریفات (برای یک فرد) بیشتر باشند، دیگران بیشتر در معرض حسادت قرار می‌گیرند (ص ۷۴). مطالعات نشان می‌دهند که تنها در حدود یک سازمان از سه سازمان، اطلاعات خود درباره تدابیر مدیریت استعدادشان

^۱. Eden

^۲. Ishida et al.

^۳. Larsen et al.

را برای کارمندان افشاء می‌کنند. فواید ممکن، از ابهام راهبردی قبلاً در دو دهه قبل توسط ایزنبرگ و ویتن^۱ (۱۹۸۷) بیان شده‌اند، آنها بیان کردند که اگرچه راهکارهای ارتباطی شفاف عموماً اخلاقی‌ترین دیدگاه می‌باشند با این حال همواره از نظر راهبردی به ویژه زمانی که موقعیت‌های برتر در سازمانها بایستی حفظ شوند، جالب نیستند. در هر حال، مقالات نوشته شده درباره عدالت سازمانی درک شده بیان می‌کنند که شفافیت از نظر فرایندهای مدیریت استعداد یک پیش شرط لازم برای بهبود ادراک از بی عدالتی توزیع شده در بین کارمندی که با استعداد شناخته نشده‌اند می‌باشد (گلترز، درایس؛ هفمن و پیرمن^۲، ۲۰۱۳؛ جورسلیم و هوسدرف^۳، ۲۰۰۷). بعلاوه مدیریت منابع انسانی تخمین می‌زند که در شرایط ابهام راهبردی، اطلاعات درباره (چگونگی) فرایندهای مدیریت استعداد، در بین کارمندان ۹۰ درصد سازمانها نفوذ می‌کنند.

۴. بحث

در سرتاسر این مقاله، ما یک تعداد از اختلافات (یعنی بین کارورز و علایق دانشگاهی، بین مدیریت استعداد؛ گفتمان و روش) دیدگاه‌های نظری مختلف (یعنی روانشناسی صنعتی - سازمانی، مدیریت منابع انسانی، روانشناسی تحصیلی؛ روانشناسی حرفه‌ای؛ روانشناسی مثبت، روانشناسی اجتماعی)، چالش‌ها (یعنی فاعلی - مفعولی، جامع - فراگیر، ذاتی اکتسابی، ورودی - خروجی، قابل انتقال - وابسته به بستر) و فرضیات (یعنی درباره بینش در برابر اطلاعات، اثرات با استعداد شناخته شدن؛ اثرات رفتارهای متفاوت) که ممکن است هر کدام به شیوه خودشان در تئوری و روش مدیریت استعداد شرکت داشته باشند را پیدا کردیم.

۴-۱. پیامدهای تحقیق مدیریت استعداد

همانطور که در آغاز این مقاله گفته شده است، پدیده رایجی مثل مدیریت استعداد می‌تواند در دسته‌های جنینی، رشد، بلوغ و زوال دسته بندی شوند. وضعیت اخیر از مقاله، همانطور که به وسیله دیدگاه مقایسه‌ای ما نشان داده شده است، نشان می‌دهد که مقاله مدیریت استعداد در یک وضعیت رو به رشد قرار دارد. با این بازنگری، ما امیدواریم که به یک گروه در حال توسعه از محققان مدیریت استعداد بپیوندیم که این زمینه مطالعاتی را از مرحله درحال رشد به مرحله بالغ انتقال دهند که (این مراحل) به وسیله چارچوبهای نظری قابل قبول گسترده و طراحی‌های تحقیقاتی شناسایی می‌شوند و به وسیله جامعه محققان حمایت می‌شود. در هر حال، برای مشروعیت دادن به مدیریت استعداد به‌عنوان یک رشته از مطالعات دانشگاهی؛ ما نیاز به کارهای تجربی بیشتری داریم که هم از یک دیدگاه پدیده‌ای و هم از یک دیدگاه تئوری محور بسته به سؤال تحقیقاتی ویژه دورتر باشند (به جدول ۴ مراجعه نمایید). ون کروگ و همکارانش^۴ (۲۰۰۹) یک پروتکل برای تحقیق پدیده محور ارائه دادند که شامل پنج مرحله یعنی تمیز دادن، کشف، تصمیم‌گیری، تئوری پردازی و ترکیب کردن می‌باشد.

۴-۱-۱. مرحله (۱) تمیز دادن

تشخیص به عمل هویت دادن به پدیده (مدیریت استعداد) به وسیله تمیز دادن آن از پس زمینه‌اش اطلاق می‌شود. کارهای نظری بعدی برای تمیز دادن مدیریت استعداد به طور عمیق‌تر از مفاهیم مربوطه مانند مدیریت منابع انسانی راهبردی، برنامه‌ریزی جانشینی،

^۱. Eisenberg and Witten

^۲. Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans

^۳. Jerusalem & Hausdorf

^۴. Von Krogh et al.

پیشرفت رهبری، مدیریت حرفه، مدیریت شایستگی و مدیریت دانش لازم می‌باشد. ما پیشنهاد می‌دهیم که محققان علاقه‌مند به مطالعه مدیریت استعداد یک دیدگاه چند قانونی را در کارهای مفهومی‌شان اتخاذ می‌کنند به طوری که چنین دیدگاهی بیشتر منجر به بهبود محاط موضوع مدیریت استعداد در بیشتر چارچوبهای نظری ایجاد شده و در یک مقاله دانشگاهی عمیق‌تر می‌شود.

۴-۱-۲. مرحله (۲) اکتشاف

زمانی که یک پدیده از طریق ساختارهای درست تعریف شده تمیز توصیف می‌شود، می‌تواند مورد کشف قرار بگیرد. اکتشاف به عمل جمع‌آوری تمام انواع اطلاعات که ممکن است در داخل و یا خارج از دامنه ساختارهای انتخاب شده برای توصیف پدیده مدیریت استعداد قرار بگیرند اطلاق می‌شود. این فرصتهایی را برای ایجاد محدودیت‌هایی برای پدیده ارائه می‌دهد. بهترین راهکار برای اکتشاف، به کارگیری یک مجموعه نسبتاً بدون محدودیت از داده‌های اولیه در مدیریت استعداد – یعنی مصاحبه با سهام داران مختلف (مانند مدیران منابع انسانی، مدیران میانی، اعضای هیئت مدیره، مدیران اجرایی، مشاوران خارجی، تصمیم گیرندگان، نمایندگان کارمندان) است که به وسیله اطلاعات ثانویه (یعنی گزارش اخبار، منابع آنلاین، نوشته‌های شخصی، اسناد تدبیری و مقالات تجاری) تکمیل می‌گردد. هدف این کار ایجاد یک شبکه منطبق بر قانون برای مدیریت استعداد است که به عنوان یک فیلتر مؤثر برای اطلاعات در مراحل تحقیقاتی عمل می‌کند.

جدول (۴): طراحی‌های تحقیقاتی پیشنهاد داده شده برای مطالعات بعدی مدیریت استعداد

نوع مطالعه	پیشنهادها برای موضوعات
بازنگری مقالات	شناسایی ساختارهای مربوطه و تئوری‌ها برای مطالعه مدیریت استعداد پیشرفت پیشنهادات تحقیقاتی قابل آزمون
تحلیل گفتمان‌های انتقادی	آزمون گفتمان مدیریت استعداد برای تمیز دادن مدیریت استعداد از سایر ساختارها پیشرفت فرضیات متضاد براساس فرضیات مفهومی درباره مدیریت استعداد آزمون ادراک مختلفی که (دسته‌های) مردمی مختلف از استعداد دارند.
مطالعات مصاحبه‌ای	منطق مدیریتی پشت دیدگاه‌های مختلف مدیریت استعداد برهم کنشهای فیزیکی فردی کارمندان با روش‌های مدیریت استعداد دیدگاه مشارکت کننده‌های مختلف در فرایندهای مدیریت استعداد
مطالعات تمثیلی	کاربرد روش‌های نفس‌های ممکن در ارزیابی (فردی) از استعداد آزمون تبلور خود پنداری حرفه‌ای در طول زمان
مطالعات بیوگرافیکی	آزمون قبلی فرایندها به طریقی که افراد به خودشکوفایی برسند (یعنی استعدادشان را تکمیل نمایند)

پیشنهادها برای موضوعات	نوع مطالعه
ترویج انواع مختلفی از روش‌های مدیریت استعداد در یک نمونه معکوس از سازمانها رابطه بین روش‌های مدیریت استعداد و سایر ویژگی‌های سازمان (مانند فرهنگ، راهکار، اندازه و تجارتهای اصلی)	مطالعات مقطعی
اعتبار پیشگویانه از معیار شناسایی استعداد و روشهای ارزیابی در طول زمان منحنی‌های رشد (مانند انعطاف پذیری) از جنبه‌های مختلف از استعداد در طول زمان	مطالعات طولی
آزمون طولی فرایندها به صورتی که مردم در طول زمان به خودشکوفایی برسند مطالعات کوتاه از فرایندها به طوری که مردم به بخشهایی از عملکرد اوج دست پیدا کنند.	مطالعات خاطراتی
برهم کنش متغیرهای سازمانی (مانند فرهنگ، شرایط ارتباطاتی) سطح تیمی (مانند تناسب فرد با تیم، همگن بودن /عدم تجانس و تئوری‌های فردی ضمنی) و فردی (مانند رضایت، تعهد و عملکرد) توسعه سیستم‌های گونه شناسی و عبارات تناسبی بهینه که دیدگاه‌های مدیریت استعداد را به ویژگی‌های سازمانی متصل می‌کنند.	مطالعات چند سطحی
اثرات تغییرات در راهکار مدیریت استعداد (یعنی از یک دیدگاه جامع و انحصاری از ارتباطات مبهم تا ارتباطات شفاف) برنتایج سطح فردی (یعنی رضایت، تعهد و عملکرد) و سطح سازمانی (یعنی سود، موقعیت بازاری و شهرت) آزمون امکان پذیری انتقال استعداد در یک بستر سازمانی	مطالعات مداخله گرایانه
اعتبار و قابلیت اتکای طراحی‌های چند منبعی در ارزیابی استعداد برهم کنش‌های ویژگی‌های ارزیابی و مورد ارزیابی (یعنی توانایی، دانش، شخصیت و ذهنیت) در ارزیابی از استعداد اثرات بازخوردهای دقیق و ساختگی بر ارزیابی فردی و ارزیابی سایرین از استعداد	مطالعات آزمایشگاهی

۳-۱-۴ مرحله (۳) طراحی

مرحله اول و دوم تحقیقات پدیده محور یک سری ساختارهای جدید، اطلاعات جدید، داده‌های جدید و تفاسیر جدید از پدیده مدیریت استعداد ایجاد می‌کند - براساس اینها محققان می‌توانند حالا شروع به طراحی مطالعات تجربی نمایند. در این مرحله، ونکروگ و همکارانش (۲۰۰۹) مطالعات تنظیمی براساس اطلاعات جمع‌آوری شده درباره پدیده ارائه داده‌اند. در این مرحله از تحقیقات پدیده محور؛ فرضیات ممکن است براساس فرضیات حدسی شناسایی شده در مقالات اخیر و در سایر مقالات پدیده محور

درباره مدیریت استعداد تنظیم شوند. اکتشافات بدست آمده از مطالعات پدیده محور حاصله می‌تواند متعاقباً تئوری را شکل دهد به طوری که بیشتر طراحی‌های تئوری-محور می‌تواند در مراحل بعدی درک شود.

۴-۱-۴. مرحله (۴) تئوری پردازی

در طول زمان، محققان قضات خوبی از میزانی می‌شوند که پدیده مدیریت استعداد با تئوری‌های موجود هم پوشانی دارد یا با آنها تفاوت دارد. محققان می‌توانند در طی این سه مسیر تئوری پردازی کنند: ۱) با استفاده از تئوری موجود برای توضیح پدیده مدیریت استعداد، ۲) اتخاذ و اصلاح تئوری موجود یا ایجاد تئوری جدید از طریق ترکیب تئوری‌های موجود یا ۳) ایجاد تئوری جدید در مواردی که گزینه اول و دوم در آن شکست می‌خورند. تا به امروز، تبادل دانش کم یا ناچیزی بین مقالات مختلف توضیح داده شده وجود دارد که در این بازنگری مقایسه‌ای آشکار است و آنها در مجلات مختلفی منتشر شده‌اند و در چارچوبهای تئوریک متفاوتی قرار دارند و شامل شبکه‌های بدون هم پوشانی از محققان و گروه‌های تحقیقاتی می‌باشند. بنابراین، پیشرفت و یکپارچه سازی تئوریک نه تنها به مقالات مقایسه‌ای نیاز دارد، بلکه سازمانهایی (بسیار رسمی یا کمتر رسمی) از یک شبکه چند قانونی از محققان علاقه‌مند به فهم آکادمیک پیشرفته از مدیریت استعداد نیز نیاز می‌شود.

۴-۱-۵. مرحله (۵) ترکیب کردن

در مرحله ترکیب؛ روابط جدید که بین تئوری‌ها و طراحی‌های مقاله ساخته می‌شوند ممکن است منجر به توسعه گزاره‌های تحقیقاتی ضد شهودی شود. در این مرحله، تحقیق ممکن است حتی شروع به نقض کردن قوانین پیشرفت تئوری خوب مانند سازگاری با کارهای قبلی و حساسیت به قراردادهای روش‌شناسی و تئوریک نماید. ترکیب هم‌چنین برای ارزیابی اینکه آیا تحقیق مداوم بر روی پدیده ضمانت شده است یا خیر- یعنی آیا پدیده به تدریج بالغ می‌شود و یا به سرعت تنزل می‌یابد مهم می‌باشد. براساس تمام موارد بالا؛ در جدول ۴ ما یک سری پیشنهادات خاص را برای طراحی تحقیقات ارائه دادیم که ممکن است مطالعه دانشگاهی مدیریت استعداد را پیشرفت بدهند.

۴-۲. پیامدهای روش‌های مدیریت استعداد

چگونه تصمیمات سازمانی در خارج از تمام این موارد معنی پیدا می‌کنند؟ این مهم است که بفهمیم زمانی که درباره مدیریت استعداد حرف می‌زنیم، هیچ دیدگاهی درباره استعداد از نظر عینی مهم‌تر از دیگری نیست. همانطور که گارو و هیرچ^۱ (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند، مدیریت استعداد، درباره بهترین عمل نیست بلکه درباره بهترین تناسب است - یعنی تناسب با عینیت‌های راهبردی، تناسب با فرهنگ سازمانی؛ تناسب با سایر روش‌های منابع انسانی و تدابیر و تناسب با ظرفیت سازمانی. متعاقباً دیدگاه‌های متفاوت برای مدیریت استعداد که در جدول ۲ و ۳ خلاصه شده‌اند، همگی به طور یکسان مناسب اند و می‌توانند در تعداد بیشماری از تنظیمات و هر کدام با مزایا و معایب خودش قرار داده شود. برای مثال، به نظر می‌رسد که یک دیدگاه انحصاری و خروجی محور برای مدیریت استعداد، در یک سازمان با یک فرهنگ شایسته سالاری و رقابتی و یک سیستم ارتقای بالا-یا-خارج نسبت به سازمانهایی که برابری، تنوع و کار گروهی را رواج می‌دهند، تناسب بهتری دارد.

^۱. Garrow and Hirsch

سازمانها بایستی بفهمند که دیدگاه‌های تک کاره برای مدیریت استعداد همواره منجر به ایجاد اختلافاتی در بین تئوری و عمل می‌شوند و بازگشت سرمایه^۱ نمی‌تواند ارزیابی شود مگر اینکه اهداف مدیریت استعداد صریح و روشن باشند، سرمایه گذاری‌ها و مداخلات به صورت مرکزی دنبال شوند و معیارهای نرم و سخت نتایج مربوطه نه تنها جمع‌آوری شوند بلکه تحلیل شده و در پرتوی یک چارچوب راهبردی یکپارچه تفسیر شوند.

در مورد کارمندان؛ آنها اغلب به شکل عجیبی از به کارگیری مدیریت استعداد در داخل سازمانهای استخدام کننده‌شان آگاه هستند و با وجود این که این مدیریت، پیامدهای مهمی برای مقاطع بعدی شغلشان دارد (لارسن و همکارانش، ۱۹۹۸). بخشی از توضیح این است که فرایندهای مدیریت استعداد اغلب شفاف هستند و اطلاعات حیاتی از کارمندان دریغ می‌شود (یعنی به‌عنوان بااستعداد شناخته نمی‌شوند). به علاوه، کارمندان (حتی کارمندان با پتانسیل بالا) زمانی که به مدیریت حرفه شان مربوط می‌شود، اغلب افراد خام و بی تجربه و تاحدی انفعالی هستند. پیشرفت در مقالات دانشگاهی ممکن است هم به سازمانها و هم به کارمندان کمک کند تا درک بیشتری از این داشته باشند که تصمیمات مدیریت استعداد ممکن است بر آنها تأثیر بگذارد یا ممکن است تأثیر نگذارد.

فهرست منابع

- Anderson, N., Lievens, F., van Dam, K., & Ryan, A. M. (۲۰۰۴). **Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice**. *Applied Psychology: An International Review*, ۵۳(۴), ۴۸۷-۵۰۱.
- Ashton, C., & Morton, L. (۲۰۰۵). **Managing talent for competitive advantage**. *Strategic HR Review*, ۴(۵), ۲۸-۳۱.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (۲۰۰۸). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, ۹۹(۲), ۱۴۷-۱۵۴.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (۲۰۰۹). **The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact**. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Höglund, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (۲۰۱۳). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, ۲۲(۲), ۱۵۵-۲۱۴.
- Bothner, M., Podolny, J. M., & Smith, E. (۲۰۱۱). Organizing contests for status: The Matthew effect versus the Mark effect. *Management Science*, ۵۷(۳), ۴۳۹-۴۵۷.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. (۲۰۰۵). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, ۲۸(۲), ۱۷-۲۶.
- Bournois, F., & Rousillon, S. (۱۹۹۲). The management of high flyer executives in France. *Human Resource Management Journal*, ۳(۱), ۳۷-۵۶.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (۲۰۰۱). The ۲۱st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, ۲۴(۴), ۱۷-۲۳.
- Bullock, N., Gulbin, J. P., Martin, D. T., Ross, A., Holland, T., & Marino, F. (۲۰۰۹). Talent identification and deliberate programming in skeleton: Ice novice to Winter Olympian in ۱۴ months. *Journal of Sports Sciences*, ۲۷, ۳۹۷-۴۰۴.
- Calo, T. J. (۲۰۰۸). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, ۳۷(۴), ۴۰۳-۴۱۶.

^۱. ROI

- Cappelli, P. (۲۰۰۸). **Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (۲۰۰۸). Is talent management just “old wine in new bottles?? The case of multinational companies in Beijing. **Management Research News**, ۳۱(۱۲), ۹۰۱-۹۱۱.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (۲۰۰۹). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, ۱۹(۴), ۳۰۴-۳۱۳.
- Creelman, D. (۲۰۰۴). **Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now**. Washington, DC: Human Capital Institute research report.
- Dominick, P. G., & Gabriel, A. S. (۲۰۰۹). Two sides to the story: An interactionist perspective on identifying potential. **Industrial and Organizational Psychology**, ۲, ۴۳۰-۴۳۳.
- Dries, N., & Pepermans, R. (۲۰۰۸). ‘Real’ high potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials. **Personnel Review**, ۳۷(۱), ۸۰-۱۰۸.
- Duttagupta, R. (۲۰۰۰). **Identifying and managing your assets: Talent management**. London, UK: PricewaterhouseCoopers.
- Eden, D. (۱۹۸۴). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. **Academy of Management Review**, ۹(۱), ۶۴-۷۳.
- Eisenberg, E. M., & Witten, M. (۱۹۸۷). Reconsidering openness in organizational communication. **Academy of Management Review**, ۱۲, ۴۱۸-۴۲۶.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (۲۰۱۰). The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, ۴۵(۲), ۱۶۱-۱۶۸.
- Gagné, F. (۲۰۰۴). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. **High Ability Studies**, ۱۵(۲), ۱۱۹-۱۴۷.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (۲۰۱۳). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? **Human Resource Management Review**, ۲۴(۴), ۹۹۰-۳۰۰ (this issue).
- Garrow, V., & Hirsch, W. (۲۰۰۸). Talent management: Issues of focus and fit. **Public Personnel Management**, ۳۷(۴), ۳۸۹-۴۰۲.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (۲۰۱۳). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. **Human Resource Management Review**, ۲۴(۴), ۳۴۱-۳۵۳ (this issue).
- Gill, C. (۲۰۰۲). Two-dimensional HRM: Limitations of the soft and hard dichotomy in explaining the phenomenon of HRM. RMIT working paper, no ۰۴/۲۰۰۲.
- Graen, G. (۲۰۰۹). **Early identification of future executives: A functional approach**. **Industrial and Organizational Psychology**, ۲, ۴۳۷-۴۴۱.
- Groysberg, G., Lee, L., & Nanda, A. (۲۰۰۸). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers’ performance. **Management Science**, ۵۴(۷), ۱۲۱۳-۱۲۳۰.
- Hambrick, D. C. (۲۰۰۷). The field of management’s devotion to theory: Too much of a good thing? **Academy of Management Journal**, ۵۰(۶), ۱۳۴۶-۱۳۶۲.
- Hammond, K. R. (۱۹۹۶). **Human judgment and social policy: Irreducible uncertainty, inevitable error, unavoidable injustice**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & Vandewalle, D. (۲۰۰۰). The effect of implicit person theory on performance appraisals. **Journal of Applied Psychology**, ۹۰(۵), ۸۴۲-۸۵۶.
- Highhouse, S. (۲۰۰۸). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. **Industrial and Organizational Psychology**, ۱, ۳۳۳-۳۴۲.

- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126–142.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future — Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664.
- Huang, J., & Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673–3691.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 411–428.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 764–792.
- Iles, P. (1997). Sustainable high potential career development: A resource-based view. *Career Development International*, 2(2), 147–152.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179–189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 120–140.
- Inkson, K. (2008). Are humans resources? *Career Development International*, 13(3), 270–279.
- Ishida, H., Su, K., & Spilerman, S. (2002). Models of career advancement in organizations. *European Sociological Review*, 18(2), 179–198.
- Jerusalim, R. S., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *The Journal of Management Development*, 27(10), 933–950.
- Kelloway, E. K., Inness, M., Barling, J., Francis, L., & Turner, N. (2010). *Loving one's job: Construct development and implications for individual well-being. Research in Occupational Stress and Well-Being*, 8, 109–137.
- Kristof, A. L. (1996). Person–environment fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Larsen, H. H., London, M., Weinstein, M., & Raghuram, S. (1998). High-flyer management development programs: Organizational rhetoric or self-fulfilling prophecy? *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 64–90.
- Ledford, G., & Kochanski, J. (2002). Allocating training and development resources based on contribution. In L. Berger, & D. Berger (Eds.), *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people* (pp. 218–239). New York, NY: McGraw-Hill.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (When) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal* (in press (early view online)).
- Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954–969.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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*, 24(4), 300–321 (this issue).
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Oettingen, G., Marquardt, M. K., & Gollwitzer, P. M. (۲۰۱۲). Mental contrasting turns feedback on creative potential into successful performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, ۴۸, ۹۹۰–۹۹۶.
- Pascal, C. (۲۰۰۴). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), **Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Remdisch, S., & Dionisius, S. (۱۹۹۸). Training supervisors' assessment skills — A crucial step in high potential selection. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, ۷(۴), ۹۹۹–۱۰۶۴.
- Robinson, C., Feters, R., Riestler, D., & Bracco, A. (۲۰۰۹). The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. **Industrial and Organizational Psychology**, ۲, ۴۱۳–۴۱۵.
- Rousseau, D. M. (۲۰۰۱). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, ۷۴, ۵۱۱–۵۴۱. ۲۸۴ N. Dries / Human Resource Management Review ۲۳ (۲۰۱۳) ۲۷۲–۵۸۵
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (۲۰۰۰). **Positive psychology: An introduction**. **American Psychologist**, ۵۵, ۵–۱۴.
- Silzer, R. (۲۰۱۰). Critical research issues in talent management. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), **Strategy-driven talent management: A leadership imperative** (pp. ۷۶۷–۷۸۰). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Church, A. H. (۲۰۱۰). **Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices**. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), **Strategy-driven talent management: A leadership imperative** (pp. ۲۱۳–۹۷۹). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (۲۰۱۰). **Strategic talent management matters**. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), **Strategy-driven talent management: A leadership imperative** (pp. ۳–۷۲). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Simonton, D. K. (۱۹۹۹). Talent and its development: An emergenic and epigenetic model. **Psychological Review**, ۱۰۶(۳), ۴۳۵–۴۵۷.
- Sloan, E. B., Hazucha, J. F., & Van Katwyk, P. T. (۲۰۰۳). **Strategic management of global leadership talent**. In W. H. Mobley, & P. W. Dorfman (Eds.), **Advances in global leadership**, Vol. ۳. (pp. ۵۳۵–۲۷۴) New York, NY: JAI.
- Sparrow, P. R. (۲۰۰۹). When is talent not talent? **Talent Management Review**, ۱۸–۲۰.
- Spreitzer, G., & Sonenshein, S. (۲۰۰۴). Toward the construct definition of positive deviance. **Applied Behavioral Scientist**, ۷۷(۶), ۸۳۸–۸۴۷.
- Tansley, C. (۲۰۱۱). What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial and Commercial Training**, ۴۳(۵), ۲۶۶–۲۷۴.
- Tormola, Z. L., Jia, J. S., & Norton, M. I. (۲۰۱۲). The preference for potential. **Journal of Personality and Social Psychology**, ۱۰۳(۴), ۵۶۷–۵۸۳.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (۱۹۹۷). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. **Journal of Management Studies**, ۳۴, ۵۳–۷۳.
- Tsay, C., & Banaji, M. R. (۲۰۱۱). Naturals and strivers: Preferences and beliefs about sources of achievement. **Journal of Experimental Social Psychology**, ۴۷, ۴۶۰–۴۶۵.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (۲۰۰۵). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. **Business Credit**, ۱۰۷, ۲۰–۲۷ (July–August).
- Tulgan, B. (۲۰۰۱). Winning the talent wars. **Employment Relations Today**, ۲۳(۱–۲), ۳۷–۵۱.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (۲۰۱۲). **What is talent? Leader to Leader**, ۶۳, ۵۵–۶۱.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., et al. (۲۰۰۳). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. **Journal of Personality and Social Psychology**, ۸۵(۴), ۷۵۶–۷۶۷.

- Vance, C. M., & Vaiman, V. (۲۰۰۸). **Smart talent management: On the powerful amalgamation of talent management and knowledge management.** In V. Vaiman, & C. M. Vance (Eds.), *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage* (pp. ۱-۱۸). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Von Krogh, G., Lamastra, C. R., & Haefliger, S. (۱۰۰۹). **Phenomenon-based research in management and organization science: Towards a research strategy.** Working paper. Zurich: ETH.
- Warren, C. (۲۰۰۶). Curtain call: Talent management. *People management*(March), ۲۴-۹۹.
- Whitty, M. (۲۰۰۲). Possible selves: Exploring the utility of a narrative approach. *Identity. An International Journal of Theory and Research*, ۲(۳), ۲۱۳-۲۳۰.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (۲۰۱۱). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, ۵۰, ۱۵-۱۹.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (۲۰۰۷). **Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis.** CAHRS Working Paper Series, paper, ۴۶۸, ۱-۲۶.
- Yining, C., Gupta, A., & Hoshower, L. (۲۰۰۶). Factors that motivate business faculty to conduct research: An expectancy theory analysis. *The Journal of Education for Business*, ۸۱(۴), ۱۷۹-۱۸۹.

