

## شناخت معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها در صنعت تلکام

داوود ابراهیمی<sup>۱</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲\*</sup>، عباس نرگسیان<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی ارشد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- استادیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت: ۱۴۰۱/۱/۲۷

پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۷

### چکیده

رقابت در صنعت از یکسو و نادر بودن منابع انسانی با استعداد از سوی دیگر مدیران را متقاعد می‌سازد تا با ایجاد واحد مدیریت استعداد و تمرکز بر ظرفیت استعداد افراد و شناسایی آنها، نیاز سازمان در حال و آینده را پاسخ دهند. این پژوهش ضمن پاسخگویی به نیاز مدیران در این حوزه اقدام به شناخت معیارهایی کرده است که بتوان از راه آن افراد با استعداد بالقوه را شناسایی کرد. این پژوهش از منظر ماهیت، اکتشافی و از منظر هدف کاربردی می‌باشد و از آنجاکه شناسایی استعداد در صنعت تلکام به دلیل رشد مداوم و با سرعت فناوری اهمیت بیشتری دارد، از ابزار مصاحبه در جهت جمع‌آوری داده‌های دست اول استفاده شده است. پس از طراحی و اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۶ تن از معاونان، مدیران، سرپرستان و کارشناسان ارشد واحد منابع انسانی شرکت‌های فعال در این صنعت، از تحلیل تم به روش براون و کلارک (۲۰۰۶) بهره‌گیری شد. پس از کدگذاری داده‌های اولیه، معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها در سه دسته کلی معیارهای فردی، معیارهای شغلی و معیارهای سازمانی برخاسته از ده تم فرعی ایجاد شدند. درنهایت سازمان‌های صنعت تلکام با بهره‌گیری از معیارهای فردی شامل خلاقیت، مدیریت ابهام، نگرش، دانایی، یادگیری، ارتباطات و همچنین معیارهای



شغلی از جمله عملکرد بالا و اشتیاق و نیز معیارهای سازمانی رهبری و کمال‌جویی به شناسایی ظرفیت استعدادها پرداختند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، شناسایی استعداد، استعداد بالقوه، ظرفیت استعداد، صنعت تلکام، تحلیل تم.

## ۱- مقدمه

پیچیدگی بی‌سابقه تجارت در این عصر که با جهانی‌شدن فناوری و تغییرات گسترده اجتماعی-اقتصادی، ژئوپلیتیک و جمعیت‌شناختی عیان شده، ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها را برای پیمودن چالش‌های آن افزایش می‌دهد [۱]. تمایل شرکت‌ها به مدیریت استعداد اغلب با استفاده از دو ایده اساسی توضیح داده می‌شود. نخست مدیریت استعداد منبع مزیت رقابتی و در نتیجه کلید موفقیت رقابت در صنعت است. دوم جهانی‌شدن بیشتر (فعالیت در بازارهای جهانی) که کمبود منابع انسانی با استعداد در بازار کار، جنگ برای استعدادها را حتی بیشتر تقویت کرده است [۲]. قبل از اجرای هر برنامه نگهداشت، تشویق، توسعه و موارد دیگر در خصوص استعدادهای داخل سازمان نیازمند این است تا ظرفیت استعداد افرادی که هنوز عملکرد بالایی ندارند، شناسایی شود.

صاحب‌نظران معتقدند برای سپردن مشاغل راهبردی به افراد بااستعداد و شایسته باید از مدیریت استعداد در سازمان خود استفاده کرد که این امر اهمیت و جایگاه مدیریت استعداد در سازمان‌های کنونی را مشخص می‌کند [۳]. در سطح جهانی، بیش از ۷۵ درصد از مدیران عامل سازمان‌ها، مهارت‌نداشتن و توانایی‌های موجود را به‌عنوان یک تهدید اصلی برای چشم‌انداز رشد سازمان‌های خود برجسته می‌کنند [۴]. علاوه‌براین، یک مطالعه تازه درباره مدیرعامل‌ها در ایالات متحده، سه اولویت اصلی را استعداد، فعالیت در بازار جهانی و مقررات و قوانین مشخص کرد [۵].

مدیریت استعداد چرخه‌ای دارد که شامل سه حوزه اصلی است: ۱- شناسایی و جذب استعدادها؛ ۲- حفظ و نگهداری استعدادها و ۳- توسعه استعدادها [۶؛ ۷] که در نگاهی



نظام‌مند و جامع شامل جذب، شناسایی، استخدام، توسعه، انگیزه، ارتقا و نگهداری افراد با ظرفیت بالقوه‌ای است که سهم بسیاری برای دستیابی به موفقیت سازمانی داشته باشند [۸؛ ۹]. در بین موارد مطرح‌شده، اولین موضوع و یکی از مهم‌ترین مراحل مدیریت استعداد، شناسایی استعداد می‌باشد [۱۰؛ ۱۱] به‌گونه‌ای که پژوهشگران در میان چهار حوزه (۱) جذب، استخدام و انتخاب؛ (۲) آموزش و توسعه؛ (۳) نگهداشت و (۴) شناسایی استعداد که اقدام به پژوهش کردند، کمترین میزان درصد از مجموع آنها به شناسایی استعداد (با ۱۲ درصد) تعلق دارد [۱۲] و مطالعه اندکی در حوزه شناسایی استعداد انجام شده است [۲].

از سوی دیگر داشتن نقش فعالانه در سازمان‌های امروزی سهم به‌سزایی در پژوهش‌های پژوهشگران به خود گرفته است و آن را جزء الزام‌های سازمان‌ها برای نوآر بودن و رقابت در فضای کسب‌وکار امروز می‌دانند [۱۳-۱۴-۱۵]. به‌نظر می‌رسد اهمیت رو به رشد مدیریت استعداد نگرانی را به‌وجود آورده است که مشکل عرضه استعداد به‌وجود بیاید [۱۰] و عرضه کم استعدادها سبب شده است که شاهد پدیده‌ای با عنوان نبرد برای جذب استعدادها برای سپردن مشاغل کلیدی در سازمان‌ها باشیم [۱۶].

در مطالعه‌های پیشین به ادغام نقش رفتار فعالانه و پیشگیرانه با مدیریت استعداد پرداخته شده است و به لزوم وجود این نقش در سازمان برای رسیدن به نتایج مدیریت استعداد اذعان شده است [۱۷]. نبود ابزار و معیارهای لازم برای شناسایی استعدادها، یکی از شکاف‌هایی است که سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مشکل مواجه می‌شوند [۱۸].

پژوهشگران فرض می‌کنند که مدیریت استعداد با استخراج نگرش‌های مثبت، شناخت و رفتار در بین کارکنان دارای ظرفیت بالا و عملکرد بالا، بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. به‌عبارت‌دیگر فرض می‌شود واکنش‌های کارکنان به مدیریت استعداد (یعنی تغییر در نگرش، شناخت و رفتار آنها) یک سازوکار اساسی واسطه‌ای در رابطه بین مدیریت استعداد و نتایج مدیریت استعداد مانند افزایش نوآوری و قاطعیت در کارایی در سطح سازمان است [۱۷].

سازمان‌ها باید در طبقه‌بندی استعدادها براساس ظرفیت (با رویکرد آینده‌نگری) در مقابل عملکرد فعلی مؤثرتر باشند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت بالقوه ارزیابی‌شده واریانس منحصر به فردی را نسبت به عملکرد به‌تنهایی در تعیین نتایج فرایند (برای



مثال ارتقا) فراهم می‌کند، بنابراین می‌تواند برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر مدیریت استعداد مفید باشد [۱۹]. یک پژوهش متناسب و عمیق در یک زمینه سازمانی خاص (که ما در این پژوهش به یک صنعت خاص، یعنی صنعت تلکام محدوده پژوهش را محدود کرده‌ایم) برای ارائه تصویر بهتر از عوامل موردنیاز جهت یک فرایند مؤثر شناسایی استعداد لازم است [۱۸].

## ۲- بیان مسئله

این مقاله به این خلاء پژوهشی می‌پردازد که سازمان‌ها برای شناسایی استعداد افراد مستعد، معیار و شاخصی ندارند تا بتوانند ظرفیت استعداد (استعداد بالقوه) آنها را شناسایی کنند. در این نوشتار سعی شده است تا مطالعه‌ای در مرحله شناسایی استعدادها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل اصلی مدیریت استعداد پردازد و به این سؤال پاسخ دهد که سازمان‌ها با استفاده از چه معیارهایی می‌توانند ظرفیت استعدادها را شناسایی کنند؟

## ۳- اهمیت و ضرورت پژوهش از بعد نظری و کاربردی

درحالی‌که مدیریت استعداد یکی از مؤلفه‌های مهم موفقیت سازمانی است، سازمان‌ها باید در طبقه‌بندی استعدادها براساس ظرفیت (با رویکرد آینده‌نگری) در مقابل عملکرد فعلی مؤثرتر باشند (که در اصل شرط این امر در مرحله اول، شناسایی ظرفیت استعداد بالقوه و بالفعل است). این نیاز سؤال‌هایی را به‌همراه دارد که آیا ارزیابی ظرفیت بالقوه رهبری - به‌عنوان یکی از سمت‌های کلیدی و راهبردی- واقعاً ارزش افزوده دارد یا روند بررسی و طبقه‌بندی استعدادها را افزایش می‌دهد و طولانی‌تر می‌کند؟ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که ظرفیت بالقوه ارزیابی‌شده واریانس منحصر به فردی را نسبت به عملکرد به‌تنهایی در تعیین نتایج فرایند (برای مثال ارتقا) فراهم می‌کند، بنابراین می‌تواند برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر مدیریت استعداد مفید باشد [۱۹].

یک پژوهش متناسب و عمیق در یک زمینه سازمانی خاص (که ما در این پژوهش به یک صنعت خاص، یعنی صنعت تلکام محدوده پژوهش را محدود کرده‌ایم) برای ارائه تصویر بهتر



از عوامل موردنیاز جهت یک فرایند مؤثر، شناسایی استعداد لازم است [۱۸]. این پژوهش سعی بر آن دارد تا خلأ پژوهش‌هایی را که در مرحله شناسایی استعداد وجود دارد، تکمیل کند. از نتایج این پژوهش می‌توان برای شناسایی کارکنان بااستعداد استفاده کرد تا بتوان بعد از طبقه‌بندی کارکنان در سازمان، نسبت به آگاهی‌دادن آنها مبنی بر اینکه سازمان ظرفیت درونی آنها را شناسایی کرده است حتی اگر این استعداد هنوز در عمل دیده نشده باشد، اطمینان حاصل کند. فهم و ادراک نتایج شناسایی استعداد به کارکنان کمک خواهد کرد تا به جای تمرکز بر نقطه ضعف و اصلاح این نقاط ضعف، بر گسترش نقاط قوت خود تمرکز کنند که این ممکن است انگیزه آنها را بیشتر کند [۱۷]. همچنین این پژوهش به سازمان‌های فعال در صنعت تلکام کمک می‌کند تا بتوانند ضمن شناسایی کارکنان بااستعداد، کارایی و اثربخشی عملکرد آنها را افزایش دهند که انتخاب کارکنان بااستعداد و قراردادن آنها در گروه افراد بااستعداد سازمان، می‌تواند رضایت آنها را جلب کند تا تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند و آن شرکت‌ها از این همکاران برای ارتقا و سپردن سمت‌های مهم بهره ببرند. این پژوهش در این راستا گام برداشته است تا با شناخت معیارهای شناخت ظرفیت‌های استعداد، رویکردی فعالانه در مرحله شناسایی استعداد اتخاذ کند تا شرکت‌های فعال در این صنعت با تمرکز بر استعدادهای منابع انسانی، در آینده به اهداف راهبردی خود دسترسی پیدا کنند.

## ۴- مبانی نظری پژوهش

### ۴-۱- مدیریت استعداد

مدیریت استعداد مربوط به شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی در سازمان است که ضمن تقویت مزیت رقابتی به‌طور پایدار، به شناسایی، توسعه و مدیریت یک یا چند استخر استعداد کمک می‌کند و همچنین مدیریت استعداد شامل کارکنان با عملکرد بالا و ظرفیت بالا در جهت انتصاب این افراد به مشاغل کلیدی شناسایی شده برای پاسخگویی به نیازهای زمان حاضر و آینده سازمان می‌باشد [۲۰] و البته نوعی اقدام منحصر به فرد محسوب می‌شود [۱۱].



اغلب پژوهشگران تعریف شناسایی ظرفیت‌های بالای افراد (استعدادهای بالقوه) را با شناسایی استعدادها (استعدادهای بالفعل و به مرحله ظهور رسیده) جایگزین می‌کنند [۱۰]. از دیدگاه برگر، همه افراد و کارکنان سازمان استعدادهایی (بالقوه) دارند که باید شناسایی شوند و به فعلیت برسند [۲۱].

#### ۴-۲- استعداد از رویکرد روانشناسی

فلسفه‌های استعداد را می‌توان «فرضیه‌ها و باورهای اساسی در مورد ماهیت، ارزش و ابزار استعداد که به وسیله تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت نگهداری می‌شود» تعریف کرد. به عبارت دیگر، فلسفه‌های استعداد نشان می‌دهد که چگونه مدیران ارشد منابع انسانی، استعداد را تعریف می‌کنند؟ می‌ریز و همکارانش (۲۰۱۳) در راستای این ایده که بازنمایی‌های شناختی واقعیت در هر فرد متفاوت است، اشاره دارد و مهم‌تر از همه، مدیران در مورد اینکه استعداد افراد نادر است یا رایج (منحصربه‌فرد در برابر فراگیر) و اینکه آیا استعداد ذاتی است یا قابلیت توسعه را دارد، تعیین می‌کنند [۲۲].

نظریه‌های روانشناسی مانند نظریه تبادل اجتماعی<sup>۱</sup> و نظریه هویت اجتماعی<sup>۲</sup> برای توضیح اهمیت داشتن یک استراتژی شفاف جهت شناسایی استعداد و مدیریت استعدادها استفاده شده‌اند [۱۸]. نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد زمانی که شرکت روی کارمندان خویش سرمایه‌گذاری و هزینه می‌کند، کارمندان نیز در اقدامی برابر برای شرکت منفعت خواهند داشت تا شرکت به اهداف خود برسد [۲۳].

برای شناسایی ظرفیت استعدادها در سازمان، دو رویکرد از منظر روانشناسی وجود دارد که عبارت است از رویکرد فراگیر<sup>۳</sup> و رویکرد انحصاری<sup>۴</sup> [۱۸] علاوه بر رویکرد فراگیر و انحصاری، قابلیت توسعه یا ذاتی بودن استعداد نیز مورد بحث پژوهشگران است [۲۲].

- 
1. Social exchange theory
  2. Social identity theory
  3. Inclusive approach
  4. Exclusive approach



در فلسفه انحصاری مدیریت استعداد، بخشی از کارمندان یک سازمان به‌عنوان «استعداد» سازمان شناخته شده و به‌عنوان منبع راهبردی شرکت مدیریت می‌شوند، زیرا نوعی سرمایه انسانی ارزشمند دارند [۲۰].

رویکرد فراگیر به روانشناسی مثبت‌گرا<sup>۱</sup> استناد می‌کند و معتقد است که همه کارکنان سازمان ظرفیت استعداد دارند. با توجه به این دیدگاه، آخرین محک و سنجش مدیریت استعداد، خودواقعی‌سازی<sup>۲</sup> است. خودواقعی‌سازی به معنای تحقق همه ظرفیت‌های بالقوه افراد است؛ یعنی از راه تحقق هر چیزی است که فرد توانایی آن را دارد [۲۴]. سازمان‌هایی که رویکرد مبتنی بر قدرت را در روانشناسی مثبت‌گرا دنبال می‌کنند، در شناسایی زمینه‌های استعداد طبیعی کارمندان و یافتن راه‌هایی برای کمک به هر کارمند جهت توسعه مهارت‌ها و دانش خاص شغلی برای تبدیل ظرفیت‌های بالقوه به عملکرد واقعی متمرکز هستند که رضایت کارکنان و ماندگاری آنها را به دنبال دارد [۲۵].

در برابر رویکرد فراگیر، رویکرد انحصاری قرار می‌گیرد که این رویکرد نسبت به رویکرد فراگیر هم سودمند و هم کارآمدتر است [۸]. این رویکرد در تضاد با فلسفه فراگیر قرار می‌گیرد درحالی‌که بیشتر سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را در پیش می‌گیرند، نوعی از روش‌های تمایز کارکنان را در شناسایی و مدیریت استعداد (که نشانگر رویکرد انحصارگرا است) اعمال می‌کنند [۲۰].

سازمان‌هایی که از رویکرد انحصاری به کارمندان خود نگاه می‌کنند، آنها را به دو دسته کلی طبقه‌بندی می‌کنند: ۱- کسانی که استعداد دارند و کسانی که با استعداد نیستند. با توجه به مزیتی که این رویکرد نسبت به رویکرد فراگیر دارد، اما نظریه هویت اجتماعی<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که رویکرد انحصاری در مدیریت استعداد ممکن است منجر به شکسته شدن هویت سازمانی<sup>۴</sup> کارمندان به وسیله روابط مخالف با این رویکرد شود. در یک نظرسنجی انجام شده (سال ۲۰۱۴) نشان می‌دهد که ۶۰ درصد از شرکت‌ها رویکرد انحصاری اتخاذ کرده‌اند [۱۸].

1. Positive psychology
2. Self-actualization
3. Social identity theory
4. Organisational identity



رویکرد مبتنی بر منابع<sup>۱</sup> به نوعی پشتیبان و هم‌راستا با رویکرد انحصاری است. آن‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان‌ها برای پیشی‌گرفتن از رقبا باید از امکانات و منابع خود به نحو کارا و مؤثر بیشترین استفاده را ببرند، به‌گونه‌ای که مزیت رقابتی آنها در رقابت با سایر شرکت‌ها شود [۲۶]. بنابراین رویکرد انحصاری از استعدادها ممکن است با فرهنگ رقابتی و عملکرد سازمان‌های خصوصی همخوانی بیشتری داشته باشد درحالی‌که رویکرد فراگیر ممکن است در سازمان‌های بخش دولتی که از منافع و حقوق کارکنان خود محافظت می‌کنند و با محدودیت منابع به‌خصوص مالی کمتر مواجه هستند، مناسب باشد [۲۲].

رویکرد ترکیبی به استعداد، هر دو تعریف انحصاری و فراگیر استعداد را به رسمیت می‌شناسد. ما فلسفه ترکیبی مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فلسفه یکپارچه و جامع از مدیریت استعداد تعریف می‌کنیم که به موجب آن کارکنان بخش‌های خاص و افرادی که از راه توسعه فعال، حفظ و استقرار در موقعیت‌های راهبردی به‌عنوان استعداد سازمانی شناخته می‌شوند مطرح می‌گردند. فلسفه ترکیبی یک رویکرد منسجم برای مدیریت استعداد است که هم منابع انسانی کل سازمان را به‌عنوان استخر استعداد اساسی خود و نیز شناسایی و مدیریت بخش‌های خاص منابع انسانی را به‌عنوان یک مجموعه استعداد خاص برای نیازمندی‌های قابلیت راهبردی کسب‌وکار در نظر می‌گیرد [۲۰].

یکی از چالش‌های اصلی مدیریت استعداد متأثر از نوع رویکرد به استعداد به‌عنوان یک پدیده ذاتی یا اکتسابی است. آیا استعداد یک ماهیت پایدار (ذاتی) است یا می‌تواند توسعه پیدا کند (کسب شود)؟ اگر استعداد به‌عنوان یک ماهیت پایدار (ذاتی) درک شود، منجر به اقدام‌های مدیریت استعداد با تأکید شدید بر شناسایی و انتخاب استعداد می‌شود. بحث در مورد حوزه‌ای که استعداد در آن پایدار است و اعتقاد بر این است که استعداد در ذات کارکنان وجود دارد، به چند عامل مربوط می‌شود. از یک‌سو افرادی که استعداد را به‌عنوان یک مجموعه از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها تعریف می‌کنند، بیشتر به این فکر می‌کنند که این استعداد را می‌توان به‌دست‌آورد و اکتساب کرد تا افرادی که استعداد را از لحاظ ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های شناختی و یا انگیزه تعریف می‌کنند. از سوی دیگر، این سؤال مربوط به

---

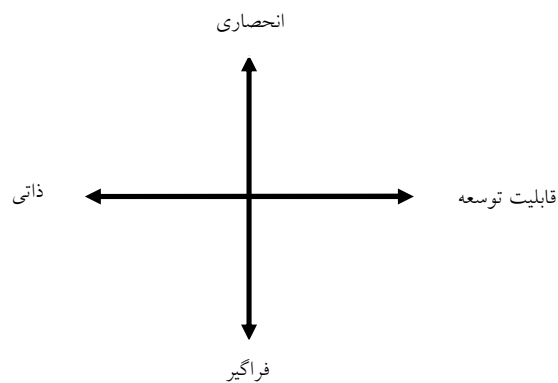
1. Resource-based view





«نظریه ضمنی شخصیت»<sup>۱</sup> است که فرد از آن پشتیبانی می‌کند، به این معنا که یا باور وجود دارد که افراد براساس «نظریه افزایشی»<sup>۲</sup> می‌توانند با تجربیات شکل بگیرند یا براساس «نظریه ذاتی»<sup>۳</sup> باور به این موضوع که مردم به‌ندرت تغییر می‌کنند [۲۷].

اتخاذ رویکرد ذاتی بودن استعداد مدیران را به جنگ استعدادها سوق می‌دهد، به گونه‌ای که کارکنان بااستعدادی را که برای رقبا کار می‌کنند، شناسایی و رهگیری کنند [۲۲].  
باتوجه به موارد بیان‌شده، اگر رویکرد فراگیر و انحصاری در دو سوی یک محور عمودی باشند، ذاتی و توسعه‌پذیر بودن استعداد در دو سوی محور افقی خواهند بود (شکل ۱) [۲۲]؛ [۲۷].



شکل ۱. ترکیب رویکردهای ذاتی / قابل توسعه و فراگیر / انحصاری

فلسفه استعداد انحصاری / ذاتی نشان‌دهنده این باور مدیریتی است که تنها درصد کمی از کارکنان بااستعداد هستند و طبیعت و ذات درونی آنها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها یا توانمندی‌هایی برای این کارکنان فراهم کرده است که از استعداد ذاتی با عنوان هدیه<sup>۴</sup> هم تعبیر می‌شود [۲۸].

- 
1. Implicit personality theory
  2. Incremental theory
  3. Entity theory
  4. Gift



در نتیجه این باور، مدیران منابع انسانی، کارکنان را به گروه کوچکی از کارکنان دارای استعداد طبقه‌بندی می‌کنند و افراد بااستعداد وارد مخزن استعداد سازمان می‌شوند. مدیران منابع انسانی که فلسفه استعداد انحصاری/ قابلیت توسعه دارند، معتقدند که استعداد یک ساختار نادر و پنهان است که در صورت کشف‌نشدن و شناسایی می‌توان آن را هدر داد. از این رو در اینجا است که اهمیت شناسایی استعداد مشخص می‌شود. رویکرد استعداد فراگیر/ ذاتی بر روانشناسی مثبت و این فرض ذاتی استوار است که هر فرد ویژگی‌های پایدار و مثبتی دارد که به آنها «نقاط قوت» گفته می‌شود. افرادی که فلسفه استعداد فراگیر/ قابل توسعه دارند، فرض می‌کنند که همه افراد به ظاهر «معمولی» می‌توانند با آموزش اختصاصی مجری شگفت‌انگیزی شوند. این فلسفه منعکس‌کننده یک باور عمیق به توانایی تغییر و رشد انسان است [۲۲].

#### ۴-۳- نقش فعالانه و پیشگیرانه در شناسایی استعداد

سازمان‌ها باید به دنبال این باشند که برای همگام‌شدن و انطباق پیدا کردن با تحولات سریع بازار کار، مسئولیت اجرای مدیریت استعداد در سازمان را بین همه سطوح سازمان تقسیم کنند. شرط این کار داشتن نقش فعال و پیش‌گیرانه می‌باشد چراکه رفتار فعالانه، زیربنای اصلی موفقیت سازمان است [۱۷].

پارکر و کالینز رفتار پیشگیرانه و فعالانه را به سه دسته طبقه‌بندی کرده‌اند که شامل رفتار کاری فعالانه<sup>۱</sup>، رفتار راهبردی فعالانه و رفتار فعالانه نسبت به تناسب‌پذیری با محیط<sup>۲</sup> می‌باشند. رفتار کاری فعالانه به این معناست که مسئولیت‌پذیری نسبت به رفتار و تلاش‌های سازنده و مؤثر کارکنان با توجه به نحوه انجام آن منجر به تغییر عملکرد سازمانی می‌شود [۲۹]. رفتار فعالانه می‌تواند نقش میانجی و واسطه‌ای میان رابطه مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان داشته باشد. با استفاده از مدل توانایی، انگیزه و فرصت<sup>۳</sup> می‌توان به شناسایی

- 
1. Proactive work behavior
  2. Proactive person environment behavior
  3. Ability, motivation and opportunity model



فرایندهایی در سطح کارکنان که نتیجه ارتباط میان منابع انسانی و عملکرد سازمانی در سازمان است، پی برد [۱۷].

## ۵- پیشینه پژوهش

با بررسی انجام شده، تنها پژوهشی که در جهت شناخت معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها (استعدادهای بالقوه) گام برداشته است، مقاله لای و ایشی‌زاکا در سال ۲۰۲۰ بود که تیم بازاریابی فروش را بررسی و مطالعه کرد [۱۸].

چگونگی دسترسی به مدیریت استعداد می‌تواند رفتارهای فعالانه را القا کند و نحوه دسترسی به مدیریت استعداد می‌تواند رفتارهای فعالانه و پیش‌گیرانه را القا کند [۱۷؛ ۲۹]. برخی دیگر از پژوهشگران معتقدند استانداردسازی عمل شناسایی استعدادها به آسانی که به نظر می‌رسد، نیست. برای اینکه راهکارهای مدیریت استعداد راهبردی باشد، لازم است امکان چندین استراتژی در داخل یک سازمان در نظر گرفته شود یا حداقل زمان طراحی سیاست‌های مدیریت استعداد، از چندین بازیگر سازمانی دعوت کنند [۲]. در جدول ۱ به پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع این پژوهش پرداخته شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

| پژوهشگران  | عنوان پژوهش  | یافته‌ها   |
|--|--|--|
| قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) [۳۰]                     | ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه) | مدیریت استعداد علاوه بر فرایندی بودن، یک طیف دارند. طیف مدیریت استعداد می‌تواند از استعدادزدا تا کاملاً اثربخش در جریان باشد.  |
| جوهری‌زاده، مقیمی، قلی‌پور و طهماسبی (۱۳۹۳) [۳۱] | مدیریت استعدادها: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی                    | مهم‌ترین ویژگی‌های استعدادها به دو دسته خصوصیات عمومی شامل ۱۰ ویژگی اصلی (شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص) و ویژگی‌های اختصاصی شامل ۴ عنوان |



| پژوهشگران                            | عنوان پژوهش   | یافته‌ها   |
|--------------------------------------|---|--|
|                                      |   | اصلی (شامل هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی) دسته‌بندی شده‌اند.  |
| پارکر و کالینز<br>(۲۰۱۰) [۲۹]        | Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors                            | سه دسته رفتار فعالانه در سطوح بالا را شناسایی کرده‌اند. رفتار عملی پیشگیرانه، رفتار راهبردی پیشگیرانه و رفتار فعالانه تناسب فرد با محیط که هرکدام مربوط به رفتارهایی است که برای تغییر در سازمان داخلی، تناسب بین سازمان و محیط آن (برای مثال فروش مسئله) و تناسب بین فرد و سازمان (برای مثال جستجوی بازخورد) ایجاد شده- است.    |
| کالینگز و ملاحی<br>(۲۰۰۹) [۸]        | STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA   | توسعه یک استخر استعداد با ظرفیت استعداد بالا و کارمندان با عملکرد بالا برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی و توسعه یک معماری متمایز منابع انسانی برای سهولت پرکردن این موقعیت‌ها با افراد شایسته و اطمینان از تعهد پیاپی آنها به سازمان، شناسایی موقعیت‌های محوری به‌عنوان نقطه عزیمت سیستم‌های مدیریت استعداد راهبردی را تأکید می‌کند. |
| بورکمن و همکاران<br>(۲۰۱۳) [۳۲]      | Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification  | آگاهی‌دادن به افراد بااستعداد از وضعیت خود، یک اثر انگیزشی براساس پیش‌بینی‌های تئوری مبادله اجتماعی دارد. بنابراین منطق کلی مدیریت استعداد را پشتیبانی می‌کند.   |
| کالینگز، ملاحی و کاسیو<br>(۲۰۱۸) [۵] | Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective       | چارچوبی مبتنی بر روال، استراتژی و همترازی زیرمجموعه‌ها و سرمایه انسانی فردی را پیشنهاد می‌دهد.   |
| تایسکیو<br>(۲۰۱۹) [۲]                | Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary | مدیران باید در جهت هم‌ترازی حوزه‌های مختلف سازمانی تلاش کنند. برای اینکه راهکارهای مدیریت استعداد راهبردی باشد، آنها باید امکان چندین استراتژی را در داخل یک سازمان در نظر بگیرند و یا زمان طراحی مدیریت استعداد از چندین بازیگر سازمانی دعوت کنند.  |



| یافته‌ها   | عنوان پژوهش  | پژوهشگران                   |
|--|--|-----------------------------|
| بررسی نقش فعالانه و پیش‌گیرانه در مدیریت استعداد و لزوم ادغام این نقش در مدیریت استعداد  | The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing                         | می‌برز (۲۰۲۰) [۱۷]          |
| مدیریت استعداد باید به‌عنوان یک فرایند اجتماعی دیده شود، زیرا بیشتر تصمیم‌ها و فعالیت‌ها براساس تعامل‌های بین فردی است. به‌عبارت‌دیگر، اطلاعات ذهنی (برای مثال ارزش‌ها و تجربه‌های شخصی) ممکن است نقشی حیاتی در فرایندهای مدیریت استعداد مانند تعریف و شناسایی استعداد داشته باشد که ترکیبی از سه حوزه پژوهشی: تصمیم‌گیری تجاری، منابع انسانی و روانشناسی اجتماعی است. | The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychooigical perspective | لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) [۱۸] |

## ۶- روش شناسایی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و مبتنی بر پارادایم تفسیری و با رویکردی استقرایی می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس تحلیل تم براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل شش مرحله آشناسدن با داده‌ها، کدگذاری، جستجو برای شناخت تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و درنهایت نگارش گزارش انجام شده است [۳۳].

برای جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه، مشارکت‌کنندگان از روش گلوله برفی انتخاب شدند که پیش‌شرط این انتخاب، داشتن حداقل ۵ سال سابقه کار حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی در صنعت تلکام بود. در این پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری [۳۴] مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد. در مجموع با ۱۶ تن از کارشناسان ارشد، سرپرستان، مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت‌های فعال در این صنعت مصاحبه انجام شد.

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده شد. این مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختار یافته طراحی و اجرایی شد [۳۵، ص ۸۸] (که گاهی به آن مصاحبه عمیق هم می‌گویند). حداقل زمان انجام مصاحبه ۳۵ دقیقه و حداکثر زمان ۴۵ دقیقه زمان صرف شد. به‌رغم بهره‌گیری از کنترل روایی و پایایی در پژوهش‌های کمی در این پژوهش بنا بر کیفی بودن روش تحلیل تم، از معیارهای باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری



گوبا و لینکلن [۳۶] و از منظر پژوهش‌های کمی از پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی دو کدگذار برای اطمینان بیشتر استفاده شد.

## ۷- یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر پس از انجام مرحله بازبینی تم‌ها، براساس ۴۳ دسته مفهومی در قالب ۱۰ تم فرعی در بطن ۳ تم اصلی جای گرفتند و تم‌های متفرقه نیز حذف شدند، برای نمونه به چند مصاحبه اشاره می‌شود:

درخصوص معیار مدیریت ابهام در مصاحبه اول، فرد مصاحبه‌شونده مطرح کرد که:  
«فراخوان‌هایی داریم که اشتیاق همکاران برای رفتن به چالش‌های جدید و تلاش‌شان برای رسیدن به موقعیت‌های بالاتر را بسنجیم».  
و یا در مصاحبه دوازدهم عنوان شد:  
«به افرادی که دارای استعداد بالقوه بودند بیشتر به جای آموزش، مسئله برای ایشان طرح می‌شود».

همچنین درباره معیار یادگیرنده بودن در مصاحبه هفتم این‌طور بیان شد:  
«اگر یک جریان تازه‌ای بخواهد در سازمان تشکیل شود، بیشتر بر ظرفیت یادگیری تمرکز می‌کنیم» و یا در مصاحبه چهاردهم: «اگر همکاران بر برنامه توسعه فردی خود تمرکز کنند، قطعاً در آینده جزء افراد کلیدی و مؤثر در سازمان خواهند بود».  
در رابطه با معیار شغلی در مصاحبه دوازدهم، این‌گونه بیان شد که:  
«افرادی که در طرح‌های اختیاری مشارکت می‌کردند و یا اینکه بدون منتظرماندن دریافت برنامه جدید به صورت خودجوش فعالیت‌های مرتبط با حوزه کاری خود را پیگیری می‌کردند» و همچنین مطرح شد که «افرادی که تشنه این بودند تا مسائل و موارد را یادگیرند، جذب می‌کردیم».

در جدول ۲ تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و نمونه جمله کلیدی مشخص شده است.



جدول ۲. تم‌های اصلی و تم‌های فرعی برآمده از مصاحبه

| تم اصلی | تم فرعی      | نمونه جمله کلیدی   |
|---------|--------------|--|
| فردی    | خلاقیت       | در شایستگی‌های عمومی به خلاقیت امتیاز ویژه‌ای می‌دهیم.   |
|         | مدیریت ابهام | یکی از مواردی که برای ارزیابی استفاده می‌شود، چیرگی بر ابهام از سوی همکاران است.                                       |
|         | نگرش         | اگر فردی معتقد است که از توانمندی وی استفاده نمی‌شود، باید سنجید که تعلق او به سازمان چه قدر است.                      |
|         | دانایی       | از افراد در آغاز استخدام پرسش می‌شود که شما چه مهارت تخصصی و توانمندی ویژه‌ای دارید.                                   |
|         | یادگیری      | اگر یک جریان تازه‌ای بخواهد در سازمان تشکیل شود، بیشتر بر ظرفیت یادگیری تمرکز می‌کنیم.                                 |
|         | ارتباطها     | در شناسایی استعداد نحوه ارتباط‌گیری افراد مؤثر بود.  |
| شغلی    | عملکرد بالا  | فردی که بتواند در سازمان عملکرد ویژه‌ای نشان بدهد و این عملکرد در حال تکرار است و استثنا نیست.                         |
|         | اشتیاق       | فراخوان‌هایی داریم که اشتیاق همکاران برای رفتن به چالش‌های جدید و تلاش آنها برای رسیدن به موقعیت‌های بالاتر را بسنجیم. |
| سازمانی | رهبری        | افرادی که سازمان را کامل بشناسند و صنعت را بشناسند، برای مشاغل مدیریتی می‌توانند استفاده شوند.                         |
|         | کمال‌جویی    | بیشتر فضا را برای افرادی که قابلیت ارتقا داشتند، آماده می‌کردیم.   |

۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش سعی بر آن شد تا با رویکردی کاربردی بتوان از نتایج آن در سازمان‌های صنعت تلکام بهره‌مند شد و باتوجه به دسته‌های مفهومی که از مصاحبه‌ها استخراج شد، سه تم اصلی فردی، شغلی و سازمانی و ۱۰ تم فرعی به تفکیک زیر تعیین شد:

۱. فردی: خلاقیت، مدیریت ابهام، نگرش، دانایی، یادگیری ارتباطها
۲. شغلی: عملکرد بالا، اشتیاق
۳. سازمانی: رهبری، کمال‌جویی



معیارهایی که ذیل معیار فردی هستند، جدا از شغل و سازمانی که فرد در آن کار می‌کند، تأثیر زیادی بر عملکرد شغلی افراد و عملکرد آنها به‌عنوان جزئی از یک کل یکپارچه در سازمان دارند که در زیر به آن می‌پردازیم.

**خلاصیت:** زمانی که فردی در پی پیشبرد کارها به دنبال شیوه‌ای جدید برای انجام آن است و مدام در تکاپو برای ایجاد روش جدید یا بهبود روش موجود است؛ یعنی با رویکرد خلاقانه به موضوعات می‌نگرد و در هر موقعیتی که قرار بگیرد سعی بر این دارد خلاقیت به خرج دهد. این خلاقیت افراد در صورت اجازه‌دادن سازمان به رشد و پیاده‌سازی و فراهم‌بودن شرایط می‌تواند به‌عنوان هسته‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا شود. در پژوهش ژای و همکاران (۲۰۱۹) به خلاقیت در حوزه مدیریت استعداد پرداخته شده است [۳۷] و به‌طور قطع هم در نظرهای مصاحبه‌شوندگان و هم در متن مقاله‌های علمی به‌عنوان معیاری انکارناپذیر در جهت شناسایی استعداد موردتوجه می‌باشد ولی چالشی که برای خلاقیت می‌توان مطرح کرد، جدا از نحوه ارزیابی، مقوله هزینه‌بردار بودن و نیازمند اعتماد فراوان مدیران به کارکنان می‌باشد، چراکه اقدام‌های خلاقانه‌ای که منجر به نوآوری و ارزش افزوده برای سازمان شود، به تناسب ارزش بیشتر معمولاً متحمل پذیرفتن خطرپذیری بیشتری است. شرط این است که مدیران رویکرد بلندمدت اتخاذ کنند.

**مدیریت ابهام:** از دیگر معیارهای ذیل معیارهای فردی، مدیریت ابهام می‌باشد؛ یعنی اینکه فردی در سازمان به دنبال شرایط یکنواخت و تکراری نباشد؛ به دنبال چالش‌های جدید باشد و از چالش‌های پیش‌آمده استقبال کند. از این رو نیازمند این است که مجهولات و ابهام‌های فرد را مستاصل نکند و با تکیه بر قدرت و تفکر تحلیلی خود مسائل را حل کند. در شرکت‌های تلکام به‌دلیل فناوری محور بودن و وجودنداشتن شرایط ثابت مشاهده می‌شود که مدیران از افرادی که توانایی حل مسئله دارند و در سطح و اندازه خودشان می‌توانند ابهام‌های تحمیلی را مدیریت کنند، استقبال می‌کنند. با توجه به این موضوع که توانایی حل مسئله باید وسیع‌تر از آنچه معمولاً در آزمون‌های هوش و پیشرفت تعریف می‌شود، منظور شود. سنجیدن توانایی حل مسئله در افراد باید شامل حل مشکلات و مسائل باز و همچنین نظارت بر راه‌حل‌ها در موارد کاربردی باشد [۳۸] که معیار خوبی برای شناسایی افراد بااستعداد است و





نسبت به معیار خلاقیت نه تنها در اجرا هزینه بر نیست بلکه شناسایی و تقویت این معیار منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری در کوتاه‌مدت می‌شود. مدیریت ابهام شامل حل مسئله، تفکر تحلیلی و مواردی از این قبیل است که در پژوهش لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) به معیار حل مسئله به‌عنوان معیاری برای شناسایی ظرفیت استعدادها به صراحت پرداخته شده است [۱۸]. این معیار در مقایسه با سایر معیارها جزء سه دسته اولی می‌باشد که وزن بیشتری به خود اختصاص داده است.

**دانایی:** دانش، مهارت تخصصی، تحصیل در دانشگاه برتر از عواملی است که در مصاحبه‌ها تصریح شد و می‌توان به دانایی فرد پی‌برد. زمانی که یک فرد مهارت تخصصی داشته باشد (حتی به صورت خودآموز) می‌تواند معیاری باشد در راستای شناسایی، بهره‌گیری، پرورش و به فعلیت رساندن این مهارت در پاسخ به نیازهای فعلی و آتی شرکت و حتی می‌تواند مقدمه‌ای برای آموزش مهارت‌های تخصصی جدید باشد. از تحصیلات و سوابق تحصیلاتی فرد از این جهت که فرد به رشته و دانش تحصیلی خود علاقه دارد و برای قبولی در دانشگاه برتر تلاش کرده است و در کنار آن دانش و مهارت کسب کرده است، آنگاه می‌توان آینده فرد را پیش‌بینی کرد و به همین دلیل است که او می‌تواند معیار مناسبی برای شناسایی استعداد بالقوه افراد باشد تا شرکت‌ها بتوانند بعد از به فعلیت رساندن آن از مزایای آن بهره‌مند شوند.

**نگرش:** اگر فردی با وجود داشتن دانش و تخصص، توانایی در مدیریت کردن ابهام و حل مسائل و حتی داشتن خلاقیت، نگرش مثبتی نداشته باشد؛ یعنی تعهد و تعلق به کاری که می‌کند و به مجموعه‌ای که در آن مشغول است، نداشته باشد، به‌طور قطع نمی‌توان او را وارد مخزن استعداد کرد، چراکه داشتن نگرش مثبت به کار سبب رشد و به فعلیت رسیدن ظرفیت‌های درونی می‌شود و تا زمانی که افراد متعهد نباشند، شکوفاشدن استعداد انتظاری واهی است.

**یادگیری:** همان‌طور که پیش‌تر مطرح شد، به‌دلیل رشد و تحولات فناوری و تأثیر آن بر صنعت تلکام هیچ شرکتی نمی‌تواند ادعا کند با منابع انسانی فعلی اعم از استعدادهای داخلی و حتی استعدادهای خارج از سازمان، بتواند پاسخگوی نیاز سازمان در چند سال آینده و توانایی



رقابت در صنعت باشد. این نکته مهم، اهمیت و نقش آموزش را بیش از پیش مشخص می‌کند، از این رو یکی از مهم‌ترین معیارهای شناسایی ظرفیت استعدادها، یادگیری است. یادگیری به این معنا که فرد به شرایط فعلی خود راضی نباشد و مدام در حال تکاپو و به دنبال یادگیری مهارت و دانش جدید باشد و باتوجه به این امر بتواند در برنامه فردی و حرفه‌ای منحصربه‌فرد، خود را توسعه دهد. این نیاز شرکت‌های فعال در صنعت تلکام امروزی است که شرایط ناپایدار و پیچیده محیطی اهمیت آن را بیشتر نیز می‌کند و پیشرفت در برنامه توسعه فردی معیاری کاملاً کاربردی و غیرانتزاعی در شناسایی استعداد است.

**عملکرد بالا:** علاوه بر توجه به پژوهش لای و ایشی‌زاکا ( ۲۰۲۰ ) [۱۸] باتوجه به معیارهایی که در مصاحبه‌ها استخراج شد، بعضی از موارد هستند که ناظر به شغل هستند، برای مثال ممکن است فردی مهارت و انگیزه هم داشته باشد ولی در سمت شغلی وی شاهد عملکرد بالایی از او نباشیم. از این رو فردی که توانایی ایجاد خلق ارزش در آینده داشته باشد یا توان منحصربه‌فردی در انجام یک کار خاصی داشته باشد و شاید تجربه در سمت شغلی نیز داشته باشد، از بعد شناسایی استعداد می‌توان به‌عنوانی معیاری در نظر گرفت که استعداد فرد در این زمینه شغلی شکوفا شده و منافع بیشتری نصیب شرکت شود و اگر عملکرد ویژه‌ای دارد، این عملکرد ویژه، تداوم داشته باشد.

**اشتقاق:** اشتقاق به شغل از سوی کارکنان به این معنا است که فرد با شغل خود عجین شود و این شدت اشتقاق او را مجاب کند که خودآگاه و خودجوش آموزش‌های جدیدی برای انجام بهتر کار فرا گیرد و در برنامه، مسابقه، دریافت پروژه جدید و... روحیه مشارکت‌جویی داشته باشد. این معیار به‌عنوان معیاری مهم برای شناسایی ظرفیت استعداد کارکنان به‌خصوص افرادی که بدون سابقه یا سابقه کاری کمتری دارند، محسوب می‌شود. احتمالاً استفاده از معیار اشتقاق به دلیل ماهیت کیفی بودن آن، اعتراض بعضی از کارکنان را به دنبال خواهد داشت که در این حالت مدیر با سوق دادن کارکنان به‌صورت اختیاری به فعالیت‌هایی فراتر از وظایف روزمره این امکان را برای خود فراهم می‌کند تا به‌صورت عینی از این معیار استفاده کند و اعتراض‌های احتمالی را به حداقل برساند.



در پژوهش لای و ایشی‌زاکا (۲۰۲۰) [۱۸] معیارهای مدیریت عملکرد، تفویض اختیار، تجزیه و تحلیل بازار و مهارت‌های میان‌فردی شناسایی شدند که در مقایسه با پژوهش حاضر می‌توان معیار مدیریت عملکرد را با معیار عملکرد بالا و معیار تفویض اختیار را با قابلیت ارتقا زیردسته معیار کمال‌جویی، معیار تجزیه و تحلیل کسب‌وکار را با شناخت صنعت زیرمجموعه معیار رهبری و معیار مهارت‌های میان‌فردی را با ارتباطات در نظر گرفت.

**رهبری:** به‌عنوان یک معیار برای ظرفیت استعداد در پژوهش چرچ و همکاران در سال ۲۰۲۱ [۱۹] کنکاش شده است که در این پژوهش به ارتباط میان ارزیابی عملکرد فرد، استعدادهای بالقوه تعیین‌شده از سوی سازمان، ارزیابی استعدادهای بالقوه و نرخ ارتقای پس از ارزیابی پرداخته شده است که معیار ظرفیت رهبری معیاری بوده است که از سوی سازمان مشخص شده و ارتباط آن با مواردی که مطرح شدند، ارزیابی شده است. توانایی رهبری کردن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهایی است که شاید بیشترین پژوهش در حوزه مدیریت استعداد را به خود اختصاص داده است و البته این فراوانی پژوهش در مجله‌های معتبر بین‌المللی متفاوت از رأی و نظر مصاحبه‌شوندگان نیست. به بیان دیگر براساس یافته‌های این پژوهش، بیشترین دسته‌های مفهومی به معیار رهبری اختصاص دارد و این نشان‌دهنده اهمیت و برجستگی این معیار در نظر مدیران ارشد سازمان است.

داشتن تفکر سیستمی و دیدن همه اجزا به‌صورت یک کل واحد در کنار توانایی تغییر، حل مسائل پیچیده از مواردی است که ذیل معیار رهبری تعریف می‌شوند، اگرچه دورنگر بودن و تجزیه و تحلیل صنعت از دیگر خصوصیات یک رهبر محسوب می‌شود.

**کمال‌جویی:** البته افرادی که سابقه کاری بالایی ندارند و یا حتی اولین سابقه کاری خود را تجربه می‌کنند، معیار کمال‌جویی، معیار خوبی برای شناسایی استعداد بالقوه آنها می‌تواند باشد. فردی که اگر وظیفه‌ای به او محول می‌شود، سعی می‌کند سریع آن را انجام دهد و چابکی در رفتار او دیده می‌شود، می‌تواند نظر مدیر را به‌خوبی جلب کند تا مدیر به او اعتماد کند و مسئولیت‌های بیشتری به او بدهد. این مسئولیت‌پذیری، یعنی او قابلیت جانشینی در سمت‌های بالاتر را می‌تواند داشته باشد تا مسئولیت‌ها و وظایف بیشتر و عمیق‌تری را تجربه کند و به



لحاظ ارتقای سازمانی رشد کند. البته انتزاعی بودن نظر مدیر شاید چالش استفاده از این معیار را بیشتر کند.

جمع‌بندی: ما در مصاحبه‌ها درصد ارزیابی معیارها نبودیم و فقط به شناخت آن معیارها بسنده شد. از این رو نمی‌توان مطرح کرد که کدام یک از معیارهای فردی، شغلی و سازمان با اهمیت‌تر و کدام کم اهمیت‌تر است ولی آن چیزی که بدیهی است و مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کردند، بحث انطباق و تناسب افراد با استعداد با سمت شغلی و حتی شرکت بود که به عبارت دیگر ممکن است فردی براساس معیارهای فردی استعداد محسوب شود ولی در خصوص ارزیابی با معیارهای سازمانی یا حتی شغلی فردی عادی باشد. به این ترتیب زمان شناسایی افراد با استعداد بالقوه در شرکت‌های تلکام سعی می‌شود تا مجموعه معیارها مد نظر قرار بگیرد تا آن تناسب و انطباق با شغل و سازمان عملی شود.

همان‌طور که در پیشینه پژوهش اشاره شد، پیاده‌سازی مدیریت استعداد و به تبع آن شناسایی استعداد در شرکت‌ها موجب افزایش رضایت، تعلق، تعهد و... می‌شود. مصاحبه‌شوندگان نیز به این امر اشاره کردند که پس از فراخوان‌ها و برنامه‌هایی که شامل شناسایی ایده‌های جدید کارکنان و به تبع آن شناسایی و ارزیابی فرد با استعداد است، سبب افزایش رضایت کارکنان می‌شود.

افرادی که معترض هستند، نسبت به عدم به‌کارگیری از توانمندی‌های بالقوه و بالفعل خود، واحد مدیریت استعداد با ایجاد بستری برای معرفی این افراد به وسیله خود کارکنان - حتی بدون تأییدیه از مدیر بالاتر - جهت ارزیابی ایشان و رسیدن به این موضوع که آیا او فرد با استعدادی است یا خیر، سعی کردند نخست این اعتراض‌ها را هوشمندانه پاسخ دهند و دوم اینکه فرد با استعداد در برنامه‌های شناسایی، شانس بیشتری نصیبش شود تا وارد مخزن استعداد گردد.

بعضی از این شرکت‌ها برای ارزیابی استعدادهای بالقوه از کانون‌های ارزیابی براساس الگوی شایستگی‌های استخراج‌شده، استفاده می‌کردند و در اصل برای ارزیابی عملکرد از خروجی برنامه‌های واحد مدیریت عملکرد (که به صورت سه‌ماهه عملکرد افراد را ارزیابی قرار می‌دهند) استفاده می‌کنند و بعد از ترکیب نتایج کانون ارزیابی و مدیریت عملکرد، افراد را در



ماتریس ۹ خانه‌ای طبقه‌بندی می‌کنند که در این ماتریس محور افقی عملکرد و محور عمودی توان بالقوه است.

باتوجه به عرضه بسیار کم منابع انسانی متخصص در حوزه فناوری اطلاعات (IT) در بازار کار، اهمیت روزافزون شناسایی استعدادها بالقوه برای مدیران ارشد سازمان متجلی می‌شود. شرکت‌های تلکام سعی دارند افرادی را که برای مثال در حوزه امنیت شبکه در حال حاضر عملکرد بالایی ندارند ولی بااستعداد هستند، از راه آموزش، بر آنها سرمایه‌گذاری کنند. به همین جهت غربال و شناسایی افراد بااستعداد بالقوه زمان استخدام اهمیت بیشتری برای سمت‌هایی پیدا می‌کند که عرضه نیروی انسانی متخصص و بااستعداد به فعلیت رسیده در آن حوزه اندک است.

موردی که بسیار مهم بوده و مدیران سازمان را نگران کرده است، بحث آمادگی ذهنی و روانی ایجاد فرهنگ مدیریت استعداد به‌خصوص در مرحله شناسایی در فضای میان کارکنان شرکت است. بسیاری از مدیران از طبقه‌بندی افراد براساس استعدادها خود به‌دلیل برجستگی که در سازمان به افراد بااستعداد زده می‌شود، نگرانی دارند. این نگرانی ناظر به ایجاد یک طیف جدا از کارکنان در سازمان اشاره دارد که به‌دلیل اینکه بااستعداد هستند، با افرادی که استعداد ندارند یا استعدادشان کشف نشده است، نتوانند ارتباط خوب و سازنده‌ای داشته باشند و گاهی وقت‌ها موضع بالا به پایینی اتخاذ کنند. البته عکس این موضوع هم می‌تواند در سازمان رخ دهد که افرادی که با استعداد نیستند، رفتار حرفه‌ای و سازنده با افراد بااستعداد سازمان نداشته باشند. از این رو این نگرانی مدیران به حق بوده و نیازمند فرهنگ‌سازی از راه معرفی و آشناسازی کامل کارکنان - پیش از شروع و اجرا- با برنامه‌های واحد مدیریت استعداد به‌خصوصاً فاز شناسایی استعداد می‌باشد.

البته زمان معرفی رسالت، اهداف و برنامه‌های مدیریت استعداد، این نکته به همه کارکنان یادآوری می‌شود که باوجود پیاده‌سازی برنامه‌های جداگانه آموزش، رفاهیات، جبران خدمات و ... نسبت به ورود افراد به مخزن استعداد در آغاز هر چیزی انتظار رشد، یادگیری و عملکرد بالا در راستای اهداف سازمان، از آن‌ها انتظار می‌رود و افرادی در مخزن استعداد باقی خواهند ماند که در جهت این انتظارات اقدام کنند.



لازم به ذکر است که نمی‌توان ادعا کرد فردی با داشتن یک یا چند ویژگی که به‌عنوان معیار شناخت شناسایی شد، وارد مخزن استعداد شود بلکه او باید مجموعه‌ای از معیارها را با توجه به رویکردهای کلان نسبت به استعداد، شرح شغل، مدل شایستگی و... داشته باشد. شایان ذکر است که بعضی از این معیارها ذاتی و یا اکتسابی است که موضوع این پژوهش نیست و همچنین راه، روش و ابزار سنجش این معیارها مبنی بر ذاتی یا اکتسابی بودن آن‌ها نیز در راستای هدف این پژوهش نبوده و نیازمند پژوهش‌های دیگری می‌باشد. پیشنهادهای کاربردی پژوهش حاضر عبارتند از:

الف) با توجه به اعتراض‌های خیلی از افراد معترض که نیاز به رشد و تعالی آنها چه از جنس رشد در سلسله مراتب سازمانی و چه از منظر غنی‌سازی شغلی، پاسخ داده نشده است، پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه این عده از افراد عملکرد بالایی ندارند، ولی از دیده شدن و توجه به توانمندی و قابلیت‌های درونی خود به‌وسیله سازمان استقبال می‌کنند، به همین دلیل باید استعدادهای بالقوه آنها را شناخت و در راستای شکوفاشدن این استعدادهای آنها حمایت کرد. منفعت این کار برای سازمان موجب تقویت برند کارفرمایی شده و انگیزه برای ورود استعدادهای بیرون از سازمان برای جذب و کارکردن در سازمان فراهم می‌شود.

ب) بسیاری از چالش‌های شرکت‌های تلکام، کارآمدی در جذب مدیران عالی برای مناصب بالای سازمانی است که اگر پیش‌تر به شناسایی ظرفیت استعداد افراد بنا بر معیار رهبری صورت گیرد، بسیاری از این چالش‌ها مرتفع خواهند شد. این استعدادیابی و سنجش کارکنان برای رسیدن به سمت‌های مدیران میانی و برای مدیران میانی برای رسیدن به مناصب مدیران عالی موجب رقابت و همچنین انگیزه مضاعف کارکنان - که هم شامل دیده شدن مهارت‌ها و رشد آنها بوده و هم باور دارند که این سعی و تلاش‌ها در آینده موجب ارتقای آنها خواهد شد- بر می‌گردد.

ج) با توجه به معیار یادگیری، پیشنهاد می‌شود برای افراد برنامه توسعه فردی تنظیم شده و پیشرفت آنها در این برنامه به دقت بررسی شود. البته رفتارهای یادگیری کارکنان در بسترهای یادگیری می‌تواند برخی از ویژگی‌های استعداد را منعکس کند [۳۷] و



همان‌طور که در مصاحبه‌ها به‌طور فراوان به آن اشاره شد، با استفاده از این معیار و مشخص‌بودن این معیار و معرفی آن به کارکنان به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی آنها، معیار خوبی برای تشخیص افراد با استعداد از غیر خواهد بود که در این صورت هم مدیران به‌صورت شهودی تصمیم‌گیری نکرده‌اند و هم کارکنان می‌دانند که با معیار یادگیرنده‌بودن، سنجش می‌شوند.

لازم به ذکر است با اجرای برنامه شناسایی استعداد، به‌خصوص شناسایی استعدادهای بالقوه، انگیزه افراد مستعد حفظ خواهد شد و اهداف مدیریت استعداد بهتر به نتیجه خواهد رسید اما اگر این شناسایی یک‌مرته و به‌صورت مقطعی برای مثال در یک بازه زمانی در طول چند سال اجرایی شود، نه‌تنها موجب افزایش انگیزه کارکنان نخواهد شد بلکه احتمالاً موجب کاهش انگیزه افرادی است که در برنامه شناسایی استعداد پیشین، وارد مخزن استعداد شدند و به اشتباه احساس امنیت کنند که برای همیشه در مخزن استعدادها باقی خواهند ماند. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود برنامه شناسایی استعداد باید به‌صورت فرایندی ادامه‌دار باشد که موجب انگیزه افرادی شود که به هر دلیل استعداد آنها در گذشته احراز نشده است و هم باعث اطمینان خاطر اشتباه و غلط مبنی بر دائمی‌بودن جایگاه افراد در داخل مخزن استعداد نشود تا این افراد همیشه برای ماندن در مخزن استعداد در تلاش باشند و رشد کنند.

## ۹- منابع

- [1] Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M., Scullion H. "Talent management: context matters", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 2020, pp 457-473.
- [2] Tyskbo D. "Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary", *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, pp:1-35.
- [3] Cappelli P., J. Keller "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, pp 305-331.
- [4] PwC (2017) *CEO Pulse Survey*, Author, London, 2017.
- [5] Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. "Global talent management and performance in multinational enterprises: A



- multilevel perspective", *Journal of Management*, 45(2), 2018 pp 540-566.
- [6] Jones J. T., Whitaker M., Seet P., Parkin J. "Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 2012, pp 399-420.
- [۷] طهماسبی ر.، قلی‌پور آ.، جواهری‌زاده ا.، "مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی"، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷، ۱۳۹۱، صص ۵-۲۶.
- [8] Collings D. G., Mellahi K. "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 2009, pp 304-313.
- [9] Schiemann W. A. "From talent management to talent optimization", *Journal of World Business*, 2014, pp: 281-288.
- [10] McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. S. "Talent management: A systematic review and future prospects", *European Journal of International Management*, 11, 2017, pp 86-128.
- [۱۱] ع. رجیبی‌پور میبدی و م. محمدی، "طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون"، *نشریه مطالعات منابع انسانی*، ۳۷، ۱۳۹۹، صص ۷۹-۱۰۴.
- [12] Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M. "Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research", *Employee Relations*, 38, 2016, pp 31-56.
- [13] Sonnentag S. "Recovery, work engagement and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, pp 518-528.
- [14] Crant J. M. "Proactive behavior in organizations", *Journal of Management*, 26, 2000, pp 435-462.
- [15] Parker S. "From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role", *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 2000, pp 447-469.
- [16] Michaels E., Jones H. H., Axelrod B. *The war for talent*, Boston, *Harvard Business Review Press*, 2001.
- [17] Meyers M. C. "The neglected role of talent proactivity: Integrating





- proactive behavior into talent-management theorizing", *Human Resource Management Review*, 30(2), 2020, pp 1-13.
- [18] L. Lai Y.-, Ishizaka A. "The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective", *Journal of Business Research*, 109, 2020, pp 637-647.
- [19] Church A. H., Guidry B. W., Dickey J. A., Scrivani J. A. "Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization", *The Leadership Quarterly*, 101516, 2021, pp 1-13.
- [20] King K. A. , Vaiman V. "Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice", *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 2019, pp 194-206.
- [21] Berger L., Berger D. The talent management handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, *Developing, and Promoting the Best People*, 2 ed., McGraw-Hill Education, 2019.
- [22] Meyers M. C., Woerkom M. V., Paauwe J., Dries N. "HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices", *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 2020, pp 562-588.
- [23] Cropanzano R., Mitchell M. "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6), 2005, pp 874-900.
- [24] Bakker A. B., Schaufeli W. B. "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 2008, pp 147-154.
- [25] Dries N. "The psychology of talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), 2013, pp 272-285.
- [26] Barney J. B. "Is the resource-based 'View' a useful perspective for strategic management research? yes", *Academy of Management Review*, 26(1), 2001, pp 41-56.
- [27] Meyers M. C., Woerkom M. V. "The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for



practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49, 2014, pp 192-203.

[28] Tansley C. "What do we mean by the term "talent" in talent management? ", *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 2011, pp 266-274.

[29] Parker S. K., Collins C. G. "Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors", *Journal of Management*, 36(3), 2010, pp 633-662.

[۳۰] قلی‌پور آ.، افتخار ن. ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۳۴، ۱۳۹۵، صص ۵۹-۹۰.

[۳۱] جواهری‌زاده ا.، مقیمی س. م.، قلی‌پور آ.، طهماسبی ر. «مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*. ۱۳۹۹، ۱۳۹۳، صص ۱۴۹-۱۷۱.

[32] Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. "Talent or not? Employee reactions to talent identification", *Human Resource Management*, 52(2), 2013, pp 195-214.

[33] Braun V., Clarke V. "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 2006, pp 77-101.

[34] Saunders B., Sim J., Kingstone T., Baker S., Waterfield J., Bartla B., Burroughs H., Jinks C. "Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization", *Quality & Quantity*, 52, 2017, pp 1893-1907.

[۳۵] خاکی غ. روش تحقیق در مدیریت، تهران، *بازتاب*، (۱۳۸۷).

[36] Guba E. G., Lincon Y. S. Fourth generation evaluation, Newbury Park, *Sage Publications*, 1989.

[37] Xie H., Cai Y., Wong. T.-L., Zou D., Wang F. "A talent assessment model based on learning behaviors and patterns", in 2019 International Symposium on Educational Technology, *Hradec Kralove, 2019*.

[38] Maker C. J. "Identifying exceptional talent in science, technology, engineering, and mathematics: Increasing diversity and assessing creative problem-solving", *Journal of Advanced Academics*, 31(3), 2020, pp 161-210.