مدیریت استعداد مبتنی بر خط‌مشی نخبه‌پروری

نویسنده: سیمین طاهری[۱]

چکیده

با توجه به محیط ناپایدار و پیچیده کسب و کار امروزی، قرار گرفتن در عصر فناوری اطلاعات و فضای شدید رقابت، تکیه صرف به منابعی مانند منابع طبیعی، تکنولوژی و... که به‌راحتی برای رقبا قابل تقلید بوده و در دسترس آنها قرار می‌گیرد، برای رشد و بقای سازمان‌ها کارساز نخواهد بود؛ بنابراین، سازمان‌ها باید به‌دنبال منابعی باشند که بدان طریق آمادگی رویارویی با تحولات احتمالی فراروی کسب و کار خود را داشته باشند؛ از این‌رو، اتخاذ راهبردهای مناسب برای شناسایی کارکنان با استعداد و پرورش آنها درجهت اهداف و استراتژی‌های سازمان منجر به ایجاد افرادی توسعه‌یافته و شایسته خواهد شد که به‌عنوان سرمایه‌ای ارزشمند، آمادهٔ مقابله با چالش‌های فراروی سازمان شده‌اند و عاملی اصلی برای کسب مزیت رقابتی شوند. پرورش افراد مستعد به یک سیستم مدیریتی مطلوب و اثربخش نیاز دارد، نظامی که مناسب‌ترین برنامه‌ها را برای شناسایی، جذب انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگه‌داشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان در راستای افزایش توان سازمان و تحقق اهداف آن اجرایی می‌کند و به سیستم مدیریت استعداد معروف است؛ بنابراین، مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است، زیرا نیاز کمّی و کیفی سازمان به استعدادها را برای اجرای استراتژی کسب و کار به‌روشنی بیان می‌کند، پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان را شناسایی و تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های مناسب منصوب می‌شوند، مسیر توسعه آنان شفاف است و خدمات آنان به صورت منصفانه و مکفی جبران می‌شود. از سویی دیگر، گزینش شایسته‌ترین فرد از میان سایرین و تصدی آن به شغلی که درخور وی باشد، از موارد مهم و حیاتی برای موفقیت سازمان‌هاست که تحقق آن، تنها در بستر نظام شایسته‌سالاری میسر می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، نخبه‌پروری، جانشین‌پروری.

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی‌محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی درحفظ و بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شده است. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و دراختیارگرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را بهبود بخشند تا بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات آن‌ها ضروری است، جذب، توسعه و نگهداری کنند. برخی از متخصصان منابع انسانی اعتقاد بر این دارند که مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی است که سازمان‌ها در قرن بیست و یکم با آن روبه‌رو شده‌اند (اشتون و مورتن[۲]، ۲۰۰۵). علی‌رغم یک دهه بحث دربارهٔ «جنگ برای استعداد»، توسعه تئوریکی اندکی رخ داده است (میشل، هند فیلد و الفیلد و الکس رود[۳]، ۲۰۰۱) و شواهد قدرتمندی در این زمینه ارائه نشده است (کالینگ و ملاهی[۴]، ۲۰۰۳).

افراد بااستعداد در سازمان، کسانی‌اند که دارای پتانسیل بالقوه

۱. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دانش، دانشگاه فردوسی مشهد. taheri_s_86@yahoo. com

2. Ashton and Morten.2005
3. Michel at el.2001
4. Kaling and Malahi, 2003

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

و بالا برای انجام وظایف سازمانی هستند، از توانایی استثنایی برخوردار بوده و در کارشان ایجاد ارزش می‌کنند. دارای انگیزه، انرژی و هوش کاربردی‌اند و به چالش‌ها و نشان‌دادن توانایی در ایجاد یک تفاوت متمایز در کسب و کار تمایل دارند. با توجه به آنچه گفته شد می‌توان نتیجه گرفت فرد مستعد، مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین کسی است که بیش از سایران در خلق مزیت رقابتی نقش دارد (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۴: ۳۲).

مدیریت استعداد؛ پدیدهٔ تازه‌ای در مدیریت منابع انسانی است که اثربخشی و کارایی را در کار سازمان ارتقاء می‌دهد. این سیستم با اجرای استراتژی‌های یکپارچه یا سیستم‌های طراحی‌شده برای افزایش بهره‌وری سازمانی از طریق توسعه فرایندهای بهبودیافته برای جذب، توسعه، نگه‌داشت و به‌کاگیری افراد با مهارت و مستعد، نیازهای کنونی وآینده کسب و کار را تامین می‌کند. برای اجرای موفق این نظام باید تفکر مدیریت استعداد در سرتاسر سازمان نهادینه شود و آغازگر آن، مدیر اصلی سازمان باشد (کهایند[1]، ۲۰۱۲).

برای توسعه سرمایه‌های انسانی، ضروری است مدیرانی وجود داشته باشند که به‌جای اینکه خود را پایگاه اصلی و از عوامل اقتدار سازمان بدانند، بتوانند دیگران را به انجام کار توانا سازند. درواقع، مدیران توانمند و توانساز با انتقال مهارت‌های خود به زیردستان و ایجاد جّوی سازنده و پویا، در تعالی استعدادهای نهفته کارکنان از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند؛ زیرا رشد آنان را از اهم وظایف خود می‌دانند. به تعبیر دیگر، گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آنها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر[2]، ۲۰۰۶: ۱). چنین رهبرانی می‌توانند اهداف راهبردی و بلندمدت سازمان را تشخیص دهند و محقق سازند (رومجکو[3]، ۲۰۰۸: ۱۸). امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند و مزیت رقابتی آنها در استعدادهای افرادشان نهفته است. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به‌دست‌آوردن دانش حیاتی سازمان به‌همراه منابع انسانی ارزشمند تولیدکنندهٔ این دانش است. درحقیقت، مدیریت استعداد؛ «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به‌دست‌آوردن استعدادها» است (میشل، هندفیلد، اکسلروده[4]، ۲۰۰۱).

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ[5]، ۲۰۰۸: ۱۸). نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش‌محور؛ موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته، از آن به صورت تجاری بهره‌برداری کند؛ از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی، نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱ به نقل از نان، ۲۰۰۷: ۱۶۰). در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روزافزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند؛ بنابراین، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگه‌داشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت هستند (سویم[6] ۲۰۰۹، ۱۳۴).

مدیریت استعداد، یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد امکان‌پذیر شود. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمان‌هایی مشغول به‌کار هستند و نمی‌توانند نتایج قابل‌توجهی تولید کنند. این به‌خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد. اگر همان شخص در سازمان برخوردار از سیستم مدیریت استعداد کار کند، نتایج خوبی به‌دست خواهد آمد؛ بنابراین، جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به‌تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه‌حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان، تمامی تلاش خود را معطوف به درگیرشدن در فعالیت‌های سازمانی کنند (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۳).

اغلب سازمان‌ها امروزه بنابه دلایلی ازقبیل: کاهش استعدادها، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالارفتن جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی برای بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپ و راپر[7] ۲۰۰۹). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم

1 .Kahind,2012
2. Barrens,2006
3. Romejko,2008
4. Micheal at el.2001
5. Armstrong,2008
6. Swiem,2009
7. Philip & the Rapper,2009

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به‌طور قابل‌توجهی، توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (کالینگز و ملاهی[1] ۲۰۰۹). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است:

اول اینکه، اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌شود.

دوم اینکه، این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (هوگس و روگ[2]، ۲۰۰۸).

در دنیا رقابتی که امروزه به‌وجودآمده است، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و تاکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب و در زمان مناسب است که دلیل آن، انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکر و هوش است (فیلیپ و راپر، ۲۰۰۹). بسیاری از کارشناسان، این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها برپایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگه‌داشت استعدادها، نتایج بهتری حاصل خواهد شد.

شویر(۲۰۰۴) تأکید دارد که در اقتصاد امروز، استعداد مهم‌ترین جزء موفقیت است. به‌طور کلی می‌توان گفت، کاربست تئوری استعداد به سازمان، این اطمینان را می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب در جایگاه مناسب شغلی مناسب خود قرار گرفته و اهداف شرکت را به‌نحو مطلوب محقق می‌کنند. افراد با استعداد فردی که در سازمان «فرد مستعد» نامیده و شخصی با پتانسیل بالا محسوب می‌شوند، ویژگی‌هایی دارند. ردی و همکارانش، ویژگی‌هایی برای افراد بااستعداد درنظر گرفته‌اند که به‌طور اختصار شامل موارد زیر است (ردی و همکاران[3]، ۲۰۱۰):

- به‌طور پیوسته به نتایج معتبر دست پیدا می‌کنند.
- سریع بر تخصص‌های جدید تسلط پیدا می‌کنند.
- رفتارهای با ارزش را شناسایی می‌کنند.

آنها همچنین بیان کردند که استعدادهای با پتانسیل بالا، پشتکار والایی برای موفقیت و عالی‌بودن، تمرکز بالا و بی‌وقفه‌ای برای تعلیم و یادگیری، روحیه بالا و توانایی ایجاد یک ارزیابی دقیق از ریسک دارند. به‌طور کلی، افراد مستعد از ویژگی‌هایی برخوردارند که مورد توافق بیشتر متخصصان است و عبارتند از:

- فرد مستعد ظرفیت بالایی برای یادگیری دارد.
- شایستگی‌های مناسب و خوبی در کار و نقشی دارد که به او سپرده می‌شود.
- به عنوان یک فرد مسئول دربارهٔ مشکلات به‌وجودآمده در حوزه کاری خود فکر می‌کند و آنها را خلاقانه حل می‌کند.
- پذیرندهٔ انتقادهایی هست که از او می‌شود.
- تمایل به فعالیت داشته و عاملی برای تغییر و تحول است.
- در مورد کسب و کار سازمان، وظایف و نقش‌هایی که برای رسیدن به اهداف سازمان دارد، دارای دید وسیعی است.
- مورد احترام همکاران خود از قبیل افراد ارشد تا زیردستان هست.
- استعداد و ظرفیت بالایی برای یادگیری دارد.
- پیوسته نتایجی از عملکردهایش ایجاد می‌کند که درحد انتظار یا فراتر از آن از او می‌رود.
- انعطاف‌پذیری بالایی دارد.
- تلاش می‌کند تا نیازها و خواسته‌های مشتریان و ارباب‌رجوع را برآورده کند و حتی بیش از آن را نیز ارائه دهد.
- توان مدیریت خود را در زمینه پرورش، یادگیری و عملکرد بالا دارد.
- تیم زیردست خود را با مدیریت قوی و شایسته به سمتی هدایت می‌کند که افراد حساس، ارتباط و وفاداری نمایند.
- این اطمینان را ایجاد می‌کند که اهداف گروهی در داخل حدود مشخص‌شده فرهنگی و اخلاقی حاصل می‌گردند.
- منابع را در درون سازمان مرتب و طبقه‌بندی می‌کند (کنون و مک گی[4]، ۲۰۰۷).

افراد با استعداد بالا نسبت به دیگر افراد، ارزش‌ها و انگیزه‌های بسیار متفاوتی داشته‌اند و از خود همانند دیگران انتظارات بالایی دارند.

چنانچه با کارهای تکراری مواجه شوند، از آنها زده می‌شوند و تمایل دارند چالش‌های مختلفی را تجربه کنند. در این‌گونه افراد، پیچیدگی‌های زیادی وجود دارد؛ همان‌طور که این افراد توانایی مقابله و مبارزه با پیچیدگی‌ها را دارند؛ بنابراین، افراد با استعداد نباید از طریق یک روش سنتی مدیریت شوند.

اهداف مدیریت استعداد

هدف مدیریت استعداد، توسعه، نگهداری و حفظ یک استعداد متشکل از نیروی کار ماهر عجین‌شده با تعهد به‌منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۱۹۹۹). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مربوط و مناسب در موقعیت مناسبی قرار گرفته، به فعالیت‌های مناسب مشغول و با آن عجین شوند (قویدل و همکاران، ۱۳۹۴). به طور کلی،

1. Collings & Melahi,2009
2. Hogs & Rogue,2008
3. Reddy et al,2010
4. Kennon & McGee,2007

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

اهداف اصلی مدیریت استعداد را می‌توان به صورت موارد زیر ذکر کرد:

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی
- نگهداری متخصصین کلیدی
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی
- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا
- کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی
- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها، مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها
- تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان (بابائیان و یوسفی، ۱۳۹۳).

برخی از سازمان‌ها که دارای تجارب قابل الگوبرداری در سیستم‌های مدیریت استعداد هستند، از مجموعهٔ متنوعی از ابزارها و فنون شناسایی استعداد در خود استفاده می‌کنند. بازخورد ۳۶۰ درجه، آزمون‌های روان‌سنجی، ارزیابی دانش و برنامه‌ریزی توسعه شخصی ازجملهٔ این ابزارها و فنون بوده و روش ۳۶۰ درجه، به یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین منابع جمع‌آوری اطلاعات در ارزیابی‌های مربوط به برنامه استعدادیابی تبدیل شده است.

در زیر به مروری در ارتباط با هریک از موارد ذکر شده می‌پردازیم (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷: ۶۶).

بازخورد ۳۶۰ درجه

فرایند بررسی و یا مصاحبه طراحی‌شده به‌منظور دریافت بازخورد از افرادی است که به‌طور منظم با یک فرد کار می‌کنند و در تعامل هستند. معمولاً بازخورد از رهبر، خود فرد، همکاران، گزارش‌های مستقیم و مشتریان داخلی و خارجی به‌دست می‌آید. فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه در برخی از سازمان‌ها فقط به عنوان یک ابزار توسعه و در برخی دیگر به عنوان ابزار ارزیابی و یا برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. کسب بینش از اینکه دیگران رفتار فرد را در محیط کار چگونه درک می‌کنند، می‌تواند به فرد در جهت تنظیم رفتار و یا توسعه مهارت‌های جدید او کمک کند و به سازمان این اطمینان را دهد که فرد مستعد می‌تواند در آینده به استاندارد و عملکرد بالایی دست پیدا کند.

آزمون‌های روان‌سنجی

یکی از مهم‌ترین منابع کسب و کار در مورد بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان با استعداد و دارای پتانسیل بالاست و ایجاد و توسعه یک استخر استعداد؛ همین‌طور به‌کارگیری مناسب و مؤثر استراتژی مدیریت استعداد، تضمین‌کنندهٔ بقای مزیت رقابتی سازمان است. استفاده از ابزار شناسایی مناسب می‌تواند این اطمینان را ایجاد کند که سازمان دارای یک آیندهٔ پایدار است. یکی از این ابزارهای شناسایی که به گفته انجمن روان‌شناسی بریتانیا، قبل از شروع هرگونه اقدامی برای استنتاج درخصوص ظرفیت و استعداد یک شخص، استفاده از آن را باید به‌کار برد، آزمون‌های روان‌سنجی است. از آنجایی که آزمون‌های روان‌سنجی، میزان مسئولیت‌پذیری، تجربه، ساختارهای فکری و شیوه‌های عملکردی فرد را مشخص می‌کنند؛ بنابراین، این‌آزمون‌ها می‌توانند اطلاعات کاملی را درخصوص شناسایی افرادی که دارای استعداد بالقوه هستند، ارائه دهند و افراد، با استفاده از این آزمون‌ها خواهند توانست نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی و برای بهبود و توسعه آن و نیز ارتقای پتانسیل خود در آینده برنامه‌ریزی کنند.

ارزیابی دانش

نیاز به ارزیابی دانش کارکنان توسط سازمان‌ها در اوایل دهه ۱۹۹۰ احساس گردید. پس از آن، سازمان‌ها برای رشد و موفقیت در زمینه کسب و کار بر روی دانش کارکنان خود تمرکز کردند و این نیاز به‌حدی احساس شد که سازمان‌ها حتی دوره‌های آموزشی نیز دراین‌خصوص برگزار کردند. در سال‌های اخیر، ارائه آموزش‌های قبل و بعد از استخدام، از ضرورت‌های سازمان محسوب شده است و این آموزش‌ها به‌منظور ارتقای پتانسیل کارکنان و آگاهی از میزان دانش کارکنان خود انجام می‌شود (دیویس[1]، ۲۰۰۷). اولین اقدام در جهت توانمندسازی کارکنان، شناسایی دانش فعلی آنها و در ادامه، برنامه‌ریزی برای ارتقای آن است.

این کار تضمین می‌کند که کارفرمایان بتوانند با توجه به دانش کارکنان و توانایی آنها در انجام کار، برنامه‌ریزی‌های مؤثری دراین‌خصوص انجام دهند.

برنامه‌ریزی توسعه شخصی

سازمان‌ها به‌منظور کسب یک مزیت رقابتی به یک ابزار شناسایی نیاز دارند که بتواند مهارت‌ها و دانش فعلی کارکنان درون سازمان را شناسایی کند. سازمان‌ها باید بتوانند بعد از

1. Davis,2007

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

شناسایی این مهارت‌ها برای ادامه آن برنامه‌ریزی کنند. یک ابزار شناسایی و یک فرایند سازمان‌یافته، برنامه‌ریزی توسعه شخصی است که توسط سازمان انجام می‌شود و با حمایت از کارکنان، آنها را در جهت توسعه پتانسیل خود تشویق می‌کند. درواقع، برنامه‌ریزی توسعه فردی؛ یک مفهوم بوده که شامل ایجاد و یک برنامه توسعه روشن برای فرد است. در این برنامه، کارکنان حس می‌کنند که باید مسئولیت اصلی برای توسعه حرفه‌ای خود در آینده را بر عهده داشته و به‌دنبال کسب موقعیت‌های جدید برای یادگیری و توسعه حرفه‌ای باشند.

چند دلیل کلیدی برای اهمیت مدیریت استعداد وجود دارد که به‌طور خلاصه در زیر بیان شده است:

• ارتباط مستقیم بین استعداد و عملکرد برتر سازمان: مطالعات نشان می‌دهد که استعداد می‌تواند بر روی عملکرد کسب و کار تأثیر به‌سزایی داشته باشد. درواقع، زمانی که سازمانی بر روی استعدادهایش تمرکز و سرمایه‌گذاری می‌نماید، میزان درآمد آن افزایش چشمگیری خواهد داشت.

• ارزش‌آفرینی استعدادها: ارزش مالی سازمان ها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی داشته و استعدادها می‌توانند به‌سرعت ارزش سازمان را افزایش دهند.

• کسب و کار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر و نیز رقابت شدید، حفظ طولانی مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات و مدل‌های جدید کسب و کار، چرخه حیات کوتاه‌تری داشته و خواهان نوآوری مستمر هستند. در چنین شرایطی، تنها افراد مستعد و با پتانسیل بالا خواهند توانست با این چالش‌ها روبه‌رو شوند و رهبری سازمان‌ها را دراین محیط پیچیده و پویای کسب و کار بر عهده بگیرند.

نقدی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان (مورد مطالعه بانک‌های خصوصی کشور) انجام داده است که هدف از آن، تعیین تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوهٔ گردآوری داده‌ها، توصیفی و پیمایشی هست. جامعه آماری این تحقیق ۳۳۳۴ نفر شامل کارکنانی است که در بانک‌های خصوصی کشور در سطح شهر تهران فعالیت دارند و نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی بوده که تعداد آن ۳۴۴ نفر است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است که برای مدیریت استعداد از پرسشنامه اوهلی[1] (۲۰۰۷)؛ دلبستگی شغلی، پرسشنامه اسچوفلی و باکر[2] (۲۰۰۶) و برای تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و میر[3] (۱۹۹۰) استفاده شده است. کلیه عملیات تجزیه و تحلیل به وسیله آماری توصیفی و استنباطی و بررسی فرضیات هم از روش تحلیل مسیر صورت گرفته است. نتایج نشان داده است که مدیریت استعداد بر دلبستگی با ضریب بتای۰/۶۸ و بر تعهد با ضریب بتای۰/۲۶ تاثیر دارد؛ همچنین بر اساس ضرایب رگرسیون، تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی بسیار بیشتر از تعهد بوده است. درنهایت، چنین تفسیرشده که مدیریت استعداد، دلبستگی را بیشتر از تعهد تعیین می‌کند و برای بانک‌های خصوصی کشور، پیشنهاد به راه‌اندازی سیستم مدیریت استعداد، توجه به تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد و لحاظ قرار دادن آن در استراتژی شرکت شده است.

• مجدفر (۳۹۳)، تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی بانک پاسارگاد انجام داده است که هدف اصلی آن، تعیین تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان در ستاد مرکزی بانک پاسارگاد هست. این تحقیق از نظر روش، توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری آن ۴۹۶ نفر، شامل کارمندان دارای مدرک لیسانس و بالاتر بوده و نمونه انتخابی آن بر اساس روش نمونه‌گیری از جامعه محدود بوده که عدد ۵۱۷ به‌دست آمده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بوده است که استادان، روایی پرسشنامه را تایید کرده‌اند و پایایی پرسشنامه هم از طریق آلفای کرونباخ تایید شده است. یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی بانک پاسارگاد تاثیر دارد؛ همچنین، نتایج آزمون فرضیات فرعی نشان می‌دهد که ابعاد جذب، انتخاب، به‌کارگیری و نگهداری استعداد بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی بانک پاسارگاد تاثیر دارد و بعد توسعه استعداد برعملکرد کارکنان ستاد مرکزی بانک پاسارگاد تاثیری ندارد.

دارابی (۱۳۹۵)، تحقیقی با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد و کارایی مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی، درمانی شهر کرمانشاه انجام داده است. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی هست. به‌منظور سنجش مدیریت استعداد و کارایی مدیران از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران ارشد و میانی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه هستند که تعداد آنها ۱۹۷ نفر است. انتخاب نمونه بر اساس جدول مورگان بوده که تعداد آن ۱۲۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده است. نتایج حاصل از این تحقیق، مبین

1. Ohli,2007
2. Schoeffly and Bakker,2006
3. Allen and Mir,1990

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

این است که بین مدیریت استعداد و کارایی مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی و درمانی کرمانشاه، رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین، محقق اظهار داشته که با افزایش سطح مدیریت استعداد، کارایی به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌یابد.

ون دن برنیک و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیق خود با عنوان: مدیریت استعداد در دانشگاه؛ سیستم‌های عملکرد و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بیان می‌دارند که مدیریت استعداد و عملکرد درحال تبدیل‌شدن به یک استراتژی کلیدی مباحث مدیریت منابع انسانی برای دانشگاه‌ها هستند. این مطالعه از طریق بررسی اقتصادی فعالیت‌های به‌کارگیری و انتخاب برای استعدادهای دانشگاهی کم‌سابقه و ارشد در هلند؛ دانش موجود در این زمینه را افزایش می‌دهد. آنها نشان دادند سه معضل کلیدی در مدیریت عملکرد و استعداد برای دانشگاه‌ها وجود دارد که عبارتند از: ۱. شفافیت در برابر استقلال، ۲. قدرت واحد منابع انسانی در برابر قدرت استادان دانشگاه و ۳. برابری در مقابل یک شکلی.

این مقاله، دیدگاهی که در آن جامعه دانشگاهی، جایی است که تخصیص پاداش و منابع توسط اصول هنجاری شفاف و سیستم‌های عملکردی معطوف به هدف در آن وجود دارند را به‌چالش می‌کشد و این موضوع را برجسته می‌سازد که بین این ابزارهای مدیریت منابع انسانی و واقعیت تعامل‌های اجتماعی در فعالیت‌های به‌کارگیری دانشگاهی فاصله وجود دارد.

وورال و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود با عنوان تاثیر استفاده از مدیریت استعداد و سیستم اندازه‌گیری بر تعهد کارکنان می‌نویسد: مدیریت استعداد، شیوه‌های پیچیده برای سازمان‌هاست؛ اما سازمان‌ها به کارکنان با استعداد نیاز دارند تا بتوانند عملکرد سازمان را به‌حداکثر برسانند. در این موقعیت، مشکل واقعی، جستجو یا مدیریت استعدادها نیست؛ بلکه ایجاد تعهد برای حفظ استعدادهاست؛ زیرا از دیدگاه مدیریت استراتژیک، پایدارسازی، دوام و بالابودن عملکرد، دارای اهمیت بود و این موضوع تنها با تعهد کارکنان امکان‌پذیر است. درون چارچوب سیستم عملکرد، پژوهش آنها روی این نکته که چگونه مدیریت استعداد بر تعهد تاثیر می‌گذارد، متمرکز شده است. این تحقیق روی ۱۵۳ مدیر میانی و ارشد به‌انجام رسیده است. نتایج تحقیق آنها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یکپارچه‌شده با فرایندهای منابع انسانی و سیستم‌های عملکرد، تاثیری مثبت بر تعهد کارکنان دارد.

کهایند (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان: «مدیریت استعداد، تاثیر بر عملکرد سازمانی»، به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان در کشور نیجریه پرداخت. نتایج تحلیل او نشان داد که مدیریت استعداد، تاثیری مثبت بر عملکرد کلی سازمان دارد؛ همچنین، این یافته به‌دست آمد که مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت‌های چندملیتی و شرکت‌های بزرگ ملی تاثیر گذاشته است؛ ولی روی شرکت‌های متوسط و کوچک‌مقیاس از این شیوه جدید درون محیط کسب و کار نیجریه اثری به‌دست نیامد. کهایند پیشنهاد می‌کند که شیوه مدیریت استعداد باید برای تمام طبقات کارکنان درون شرکت‌هایی که استعدادهای ویژه‌ای دارند، به‌کار گرفته شود و آن شرکت‌ها باید شیوه مدیریت استعداد خود و سبک مدیریت منابع انسانی کلی‌شان را از هم تفکیک کنند.

نتیجه‌گیری

در جهان پررقابت کنونی، سازمان‌هایی امکان بقا و استمرار فعالیت دارند که برای آینده خود از اکنون برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند و خود را آماده برای رویارویی با چالش‌های پیش‌رو کنند. سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی وسیعی را بر روی عوامل انسانی خود داشته و برای رشد و ترقی این عامل کلیدی، سرمایه‌گذاری عظیمی انجام دهند. در سال‌های اخیر، متفکران مدیریتی از مفهومی تحت عنوان مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و طی چند دهه اخیر، سازمان‌ها از برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده کرده‌اند. سازمان‌ها با استفاده از این برنامه‌ها تدابیری را به‌کار می‌بندند تا بتوانند ظرفیت‌های مدیریتی مورد نیاز خود را شناسایی و برای استفاده از این ظرفیت‌ها تلاش کنند. بدون‌شک، اولویت برای شناسایی و استفاده از ظرفیت‌های داخلی است؛ زیرا منافعی از قبیل: ایجاد انگیزه برای کارکنان، جلوگیری از خروج نیروهای مستعد، رشد و پیشرفت کارکنان و ذخیره داشتن مدیر به‌ویژه برای پست‌هایی که به‌طور ناگهانی خالی می‌شود را به‌دنبال دارد. برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری مربوط به سطح خاصی از سازمان نبوده است و در کلیه سطوح عالی، میانی و عملیاتی مدیریت و کارکنان به‌کار گرفته می‌شود. در سطح ارشد و عالی باید سعی شود که درصورت جدا شدن مدیران شایسته از سازمان، مدیرانی که از راه‌های مختلف برای پذیرش مسئولیت آنها آماده شده‌اند، جایگزین شوند.

در سطوح میانی و عملیاتی مدیریتی و کارشناسی نیز لازم است به همین‌ترتیب عمل شود تا پس از جداشدن استعدادها و نیروهای فکری سازمان، از وارد شدن خسارت سنگین به بدنه تخصصی سازمان جلوگیری به‌عمل آید. امید است سازمان‌ها با شناسایی موانع و مشکلات سازمان، استفاده از مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و نیز بهره‌گیری از تجربیات ارزنده مدیران خود بتوانند گامی مهم در تحقق هرچه بیشتر هدف‌های خویش و افزایش میزان سوددهی سازمان برآیند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

منابع

۱- ابزری، مهدی. ؛ ایزدی، فاطمه. ، و ایزدی، مینو(۱۳۹۱). تحول منابع انسانی سازمان‌ها از طریق جانشین‌پروری، اولین همایش منطقه‌ای پژوهش‌ها و راه‌کارهای نوین در حسابداری و مدیریت، تنکابن، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی شفق تنکابن،

http: //www. civilica. com/Paper- NRSAM01-RSAM01N-_102. html

۲- ابیلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۳۹۱). «ارزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال دوم، شماره ۹۱ – ۱.

۳- اولریش، دیو، براک بنک، وین (۱۳۸۸). شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

۴- بابائیان، علی ، و یوسفی، حسین (۱۳۹۳). «تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۲) ۲۳۶ - ۲۱۷.

۵- پیرمرادیان، فاطمه، و مستحفظیان، مینا (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌ها. کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مازندران

http: //www. civilica. com /Paper NASMEA01-hNASMEA01_066. html

۶- خالوند فاطمه و عباس‌پور عباس (۱۳۹۲). «طراحی مدل بهینه‌ساز فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه مورد شرکت نفت و گاز پارس». مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی شماره ۱۹: ۱۲۸ – ۱۰۳.

۷- ساجدی، فضل اله ، و امیدواری، اعظم (۱۳۸۶). «کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز». ماهنامه تدبیر، ۱۸۱، ۶۸ - ۶۵.

۸- سلاجقه، سنجر. خسروپور، مهدیه ، و نیک پور، امین (۱۳۹۱).«مدیریت جانشین‌پروری نیاز امروز سازمان‌ها». مجله فروغ تدبیر، ۲۰، (۷ – ۱)

۹- شجاعی، سامره ، ادیب، سپیده ، و زنگانه، مهدی (۱۳۹۳). بررسی اهمیت مدیریت جانشین‌پروری در مدیریت استعدادها. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آبادکتول،

http: //www. civilica. com/ Paper RDTM01_148. html-RDTM01-

۱۰- صیادی، سعید. ، محمدی، مرضیه ، و نیکپور، امین (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. مجله کار و جامعه، ۱۳۵ (۸۶ - ۸۱).

۱۱- عیدی، اکبر ، و دیانتی، محمد (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین‌پروری. مجله تدبیر، (۱۹۵)، ۳۱ - ۲۶. فیض‌آبادی، ح. (۱۳۸۷).« بررسی جانشین‌پروری در بحران استعدادها». ماهنامه تدبیر (۱۹۱).

۱۲- قلی پور، آرین ؛ سبک‌رو، مهدی ؛ استادی، رضا و نقوی‌حسینی ، سید علیرضا (۱۳۸۹). «مرشدیت مکانیزمی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های ورزشی». پژوهش‌های مدیریت، ۳ (۹) ۲۰ - ۵.

۱۳- قویدل باجگیران، میثم ؛ آیتی، محسن و عسگری، علی (۱۳۹۴). مدیریت استعداد: بررسی تعاریف، رویکردها و ضرورت به‌کارگیری آن در سازمان‌ها. همایش ملی پژوهش‌های علوم مدیریت، تهران: گروه پژوهشی بوعلی،

IRMCONF01-- http: //www. civilica. com/PaperIRMCONF01_097. html

۱۴- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهرزاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷ ، صص ۲۶ – ۵.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۱۵- مختاریان، فریبا ؛ سلگی، فرهاد و جلالی، لیلا (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان‌ها، اولین همایش علمی، پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین

EMCONF01-http: //www. civilica. com/PaperEMCONF01_129. html

۱۶- معالی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷). مدیریت استعدادها، ماهنامه تدبیر، (۱۹۱) ۶۳ - ۶۲.

http: //magiran. com/view. asp?ID=501680

۱۷- معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷). مدل بلوغ مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، ۱۹(۲۱۰) ۶۸-۶۶ .

18-Armstrong, M. (1999). Human resource management practice. London: KoganPage.

19-Armstrong, M. (2008). Performance management: Key strategies and practical guidelines. Kogan Page Business Books.

20-Aston, C. , & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. Strategic HR Review, 4(5): –31.

21-Cannon, J. A. , & McGee, R. (2007). Talent management and succession planning. Chartered Institute of Personnel and Development.

22-Davis, T. (2007). Talent assessment: A new strategy for talent management. Gower Publishing, Ltd..

23-Lewis, R. E. , & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16: 139–154.

24-Miner, J. B. (1973). Management consulting firm as a source of high-level managerial talent. Academy of Management Journal, 16(2): 253–264.

25-Ready, D. A. , Conger, J. A. & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential?. Harvard Business Review, 88 (6): 78-84.

26-Rothwell, W. J. (2010). Replacement planning: a starting point for succession planning and talent.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]