



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## فعالان استراتژیک در مورد ارزش مدیریت استعداد چگونه فکر می کنند؟ حرکت از

### شیوه های استعداد به سوی شیوه هایی برای استعداد

#### چکیده

**هدف-** هدف این مقاله بررسی ادراک فعالان استراتژیک در سازمان های چند ملیتی و کمک به درک ما از این است که شرکت های چند ملیتی، مدیریت استعداد را چگونه تعریف و بیان می کنند و چگونه (یا چقدر) ارزش آن را درک می کنند.

**طرح / روش شناسی / رویکرد-** این مقاله براساس یک مطالعه تحقیقات تجربی است که در آن داده ها از طریق ۵۰ مصاحبه عمیق در پنج شرکت چند ملیتی جمع آوری شدند و در سراسر ده کشور در سطح منطقه ای اجرا شدند. شرکت کنندگان این مطالعه فعالان استراتژیک بودند که نماینده دو گروه مدیران/رهبران بودند (طراحان سیستم مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی و رهبران کسب و کار که به طور مستقیم در اجرای مدیریت استعداد شرکت دارند).

**یافته ها-** فقدان یک تعریف رسمی از مدیریت استعداد منجر به ظهور دیدگاه ها و تفاسیر مختلف در مورد آن شده است. مدیریت استعداد به عنوان یک دسته یا مجموعه ای از ایدئولوژی های مدیریتی دیده شده که در تمام فعالیت های مربوط به منابع انسانی در چهار حوزه کلیدی آشکار شده است: استخدام استعداد مناسب، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی پیاپی و توسعه و نگهداری. مدیریت عملکرد به عنوان یک اساس عمل کرد. استراتژی های مدیریت استعداد، برای طراحان و مجریان سیستم و الگوهای متمایز پیچیده سازی، تکنولوژی سازی و عینی سازی، مشارکت کمی را نشان می دهند. زبان ارزش به طور غیر معمول مورد استفاده قرار گرفت اما به شیوه های مختلف تفکر در مورد نقش و مفهوم مدیریت استعداد دامن زد.

**مفاهیم عملی-** فعالان استراتژیک در سیستم استعداد، مدیریت استعداد را در اصطلاح فرایند منابع انسانی و وظایف محدود می بینند. با این حال با دسته بندی این عملکردها و فرآیندهای منابع انسانی با هم، مشخص است که می توان آن ها را تشویق کرد که فعالیتشان را در یک شرح استراتژیک وسیع تر طراحی کنند. اقتباس مفاهیم و نظریه های ارزش و ایجاد ارزش و بررسی مدیریت استعداد از طریق این لنز، باید به درک بینش های

جالب توجه در مورد چگونگی تعریف مدیریت استعداد در عمل و نحوه استفاده از زبان ارزش در آینده برای درک مدیریت استعداد در واقعیت، کمک کند.

**نوآوری/ ارزش** - مطالعه جهانی که این مقاله را تایید می کنند، تلاش می نمایند تا درک فعالان استراتژیک در مورد مدیریت استعداد از یک بنیاد تجربی را ساختار شکنی کنند. این کار با آشکار کردن منطق‌های اتخاذ شده و رسیدگی به مساله تعریفی که در حال حاضر در ادبیات مشهود است، به توسعه مفهومی بحث مدیریت استعداد کمک می کند. همچنین مسیری برای تحقیقات آینده ارائه می کند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، ایجاد ارزش، استراتژی به صورت عمل

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**مقدمه**

دانشگاهیان بر این باورند که حوزه مدیریت استعداد از حالت اولیه خود به حالت نسبتاً کامل تری حرکت نموده است. در پشت مجموعه ای از نشریات فعالان با نفوذ (مایکلز و همکاران، 2001؛ کرپلمن، 2004؛ هینن و اونیل، 2004؛ اشتون و مورتون، 2005؛ توکر و همکاران، 2015)<sup>۱</sup>، بعد از سال ۲۰۰۸ تحقیقات دانشگاهی به سرعت و به طور گسترده توسعه یافتند که این تحقیقات با یک مجموعه موضوعات ویژه دانشگاهی هدایت شدند (اسکولیون و همکاران، ۲۰۱۰؛ مک دانل و همکاران، ۲۰۱۱؛ آل آریس و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین طیف گسترده ای از تحقیقات نظری وجود دارد که از سنت های مختلف مدیریت سرمایه انسانی (لپاک و اسنل، 1999؛ رایت و مک ماهان، 2011)<sup>۲</sup>، مدیریت منابع انسانی استراتژیک (لادو و ویلسون، 1994؛ بکر و هوسلید، 2006؛ رایت و همکاران، 1994)<sup>۳</sup>، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) شرکت (بارنی، 1991؛ بارنی و رایت، 1998؛ بومن و امبروسینی، 2000)<sup>۴</sup>، دیدگاه های بازاریابی مانند تئوری برابری برند و تئوری علامت دهی (بودرو رامستاد، 2005)<sup>۵</sup>، مدیریت زنجیره منابع (کاپلی، 2008) و اخیراً تئوری تبادل اجتماعی (وانگ-کوهام)<sup>۶</sup>،

<sup>1</sup>Michaels et al., Creelman, Heinen and O'Neill, Ashton and Morton, Tucker et al.

<sup>2</sup>Lepak and Snell, Wright and McMahan

<sup>3</sup>Lado and Wilson, Becker and Huselid, Wright et al

<sup>4</sup>Barney, Barney and Wright, Bowman and Ambrosini

<sup>5</sup>Boudreau and Ramstad

<sup>6</sup>Cappelli

<sup>7</sup>Wang-Cowham

(۲۰۱۱)، تئوری وابستگی منابع (گاراون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۲)، تئوری سازمانی (ایلس و همکاران، ۲۰۱۰؛ مارتین و همکاران، ۲۰۱۱)<sup>۹</sup> و تئوری یادگیری (یون و لیم، ۲۰۱۰؛ اولترا و ویواز-لوپز، ۲۰۱۳)<sup>۱۰</sup> نشات می گیرند. فرآیند اشتقاق مفهومی (یا زمینه بخشی) سریعی برای درک تغییرات مهم در عمل یا فلسفه رخ داده است. همه ی این مقالات زمینه را شکل داده اند، اما منجر به بحث های زیاد در مورد فرضیات و فلسفه های تعریف "استعداد" و "مدیریت استعداد" نیز شده اند و عملکرد آن را تایید نمودند (کولینگز و ملاهی، ۲۰۰۹؛ میرز و همکاران، ۲۰۱۳؛ گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳؛ دریس، ۲۰۱۳)<sup>۱۱</sup>. رشد اخیر علاقه دانشگاهیان منجر به توسعه ادعاها و انتقادات بسیاری (ممکن است کسی بیش از حد پیچیده استدلال کند) در مورد مدیریت استعداد شده است. ما در معرض رسیک قطع ارتباط بین تجزیه و تحلیل آکادمیک و میدان عمل هستیم. قبل از تلاش برای هدایت فعالان به سوی آنچه که ممکن است مسیرهای بهتری باشند، اجازه دهید طرز فکر فعالان درگیر را درک کنیم.

مک دانل و همکاران (۲۰۱۷ صفحه ۹۰) در مرور سیستماتیک مجلات برجسته (بررسی مطالعات تا ۲۰۱۳) به این نتیجه رسیدند که این حوزه "در تقاطع مدیریت منابع انسانی، استراتژی، تجارت بین المللی و سایر زمینه های مرتبط"، با تحقیق در دو زمینه اصلی تکامل یافته است: مدیریت مجریان برتر با پتانسیل بالا و شناسایی موقعیت های استراتژیک و سیستم های مدیریت استعداد. هرچند بسیاری از مقالات بر تحقیقات اولیه متمرکز شده اند، اما به وضوح بیشتر در مورد مرزهای مفهومی مدیریت استعداد و رویکردهای روش شناختی جامع تر و دقیق تر نیاز داریم. با وجود ۶۰ درصد از مطالعاتی که دارای مولفه های تجربی هستند، ۵۶ درصد از آن ها براساس پیمایش هستند، بسیاری از آن ها با نمونه های راحت (یا نمونه های مصلحتی) و اطلاعات محدود در مورد میزان پاسخ و ۱۸ درصد بر پایه مطالعات موردی بودند که از پهنه جغرافیایی گسترده ای به دست آمدند. کم تر از ۳۰ درصد از آن ها ساختار تئوری داشتند و در بسیاری از موارد این ساختارها ظاهری بودند. مک دانل و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که نیاز برجسته برای حرکت به سمت جلو این است که "[...] مدیریت استعداد باید درک کند که در کجای سازمان، ارزشی توسط سرمایه انسانی افزوده می شود" (صفحه ۱۱۷).

<sup>۸</sup>Garavan

<sup>۹</sup>Iles et al., Martin et al.

<sup>۱۰</sup>Yoon and Lim, Oltra and Vivas-López

<sup>۱۱</sup>Collings andMellahi, Meyers et al., Gallardo-Gallardo et al., Dries

پرسش تحقیقاتی که در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت این است که:

سوال تحقیق 1. آنگونه که فعالان استراتژیک در سازمان های چندملیتی درک می نمایند، مدیریت استعداد چگونه می تواند ارزش افزوده ای برای سازمان ایجاد کند؟

برای پرداختن به این پرسش، بر این باوریم که نیاز است درک کنیم سازمان ها چگونه مدیریت استعداد را تعریف می کنند و فعالان استراتژیک مدیریت استعداد را چگونه بررسی می نمایند. با طراحی مصاحبه با ۵۰ فعال استراتژیک در طول پنج MNE این کار را انجام دادیم. در سطح مدیریتی، فعالان استراتژیک ممکن است به صورت مدیرانی تعریف شوند که به صورت استراتژیک ملزم به عمل و تفکر هستند، قادر به تنظیم اهدافی هستند که می خواهند به آن دست یابند و در میان این اهداف سلسله مراتبی ایجاد کنند و در واقع نقش فعالی را ایفا نمایند. آن ها با مدیرانی که عمل گرا هستند (کسانی که ممکن است استراتژی را اجرا کنند، اما هیچ ماموریتی برای شکل دادن به استراتژی یا نحوه تصویب آن ندارند)، یا مدیرانی که موقعیت یا محور غیرفعالی را نشان می دهند (افرادی که در استدلال یک موقعیت، توانایی استفاده از منابع و نفوذ را دارند اما نقش منفعلی را ایفا می کنند)، فرق دارند. در ارتباط با مدیریت استعداد، دو نوع متفاوت از فعالان استراتژیک را شناسایی و با آن ها مصاحبه می نماییم:

1) طراحان سیستم استعداد و

2) مجریان سیستم استعداد

ما یک دیدگاه "استراتژی در عمل" (SAS) را اتخاذ نمودیم. ما بر این باوریم که پیش از تلاش برای توسعه دیدگاه های وسیع تر در مورد نحوه ایجاد یا عدم ایجاد ارزش افزوده توسط مدیریت استعداد برای سازمان، باید واقعیت ها و دیدگاه های فعالان اصلی را درک کنیم. مهم است قبل از اینکه هر گونه تئوری و یا مدل ارزش را در مدیریت استعداد اعمال کنیم، یا وارد هر گونه بحث جالب شویم، ابتدا باید بفهمیم که این فعالان پدیده ای که با مدیریت برعهده می گیرند را چگونه درک می نمایند و به طور ایده آل بینیم که آیا می توانیم تفاوتی قائل شویم بین این دیدگاه هایی که در منطقشان ابتدایی، در عمل روشنگر و خودمولد هستند و ساختارهای عمیق تر که شاید بتواند سرگرم کننده و ظاهری باشند و پتانسیل انتقال آن ها به فراتر از روال ابتدایشان را داشته باشند.

از یک دیدگاه SAS (وایتینگتون، 2006؛ جارزابکاکی و همکاران، 2007؛ وارا و وایتینگتون، 2012؛ جورکمن و همکاران، 2014؛ دیک و کولینگز، 2016)<sup>12</sup> ما نه تنها دیدگاه فعالان کلیدی (که ما فعالان استراتژیک می نامیم) بلکه جریان‌ها و روندهای فعالیت افراد و گروه‌های درگیر و شیوه‌های درگیر در کار استعداد (روش‌ها، هنجارها و فرایندهای ابزاری که برای ساخت و ارائه استراتژی، تطبیق داده شده و ترکیب می شوند) را نیز باید درک کنیم. تفسیر نوشته‌ی جورکمن و همکاران (2014) که مفهوم "مدیریت منابع انسانی در عمل" را معرفی نموده‌اند، منعکس کننده‌ی حرکت "استراتژی در عمل" (SAP) در حوزه استراتژی، به عنوان یک دیدگاه مفهومی و تغییر پژوهشی، از تمرکز سنتی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و یا عملکرد منابع انسانی به یک رویکرد جامع‌تر است که دربرگیرنده شیوه‌ها، فعالان و رویه‌های مدیریت منابع انسانی است (تغییر از "شیوه‌های مدیریت منابع انسانی" به "شیوه‌هایی برای مدیریت منابع انسانی) ما باید از درک شیوه‌های استعداد، به درک شیوه‌هایی برای مدیریت استعداد. حرکت کنیم.

هدف ما بررسی فرآیندهای خرد از طریق کار طراحان و برنامه‌نویسان سیستم نیست، اما مهم است که با هر دو جامعه‌مصاحبه کنیم زیرا مدیران غیر ارشد یا مدیران ارشدی که موظف به اجرای یک استراتژی شکل گرفته هستند، گاهی می‌توانند درک بهتری از واقعیت‌گرا بودن یا نبودن استراتژی‌ها داشته باشند و تفسیر آن‌ها می‌تواند منبع مهمی از یادگیری سازمانی باشد. با این حال ما باید بیانات دو گروه را تفسیر کنیم. بنابراین این مطالعه برای ثبت دیدگاه‌ها و مفاهیم پیچیده یا ساده‌ای که فعالان استراتژیک به مدیریت استعداد اختصاص دادند، طراحی شده است، این فعالان، مدیریت استعداد را چگونه تعریف می‌کنند (در فقدان یک تعریف رسمی، مدیریت استعداد چه معنی برایشان دارد) و آن‌ها در مجموع ارزش مدیریت استعداد را چگونه درک می‌کنند. در اصل از طریق مفاهیمی که فعالان بر توسعه عملی موثر می‌دانند و اصول متنی‌ای که در نسبت دادن چنین مفاهیمی استفاده می‌کنند، مدیریت استعداد را بررسی می‌نماییم. ما بر این باوریم که تنها زمانی که چنین نظری داریم باید تلاش کنیم تا ارزش مدیریت استعداد را بررسی کنیم و درک نماییم که مدیریت استعداد چگونه ممکن است برای سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد کرده و در نتیجه به حل و فصل بحث‌های تعریفی در مورد مدیریت استعداد کمک می‌کند.

<sup>12</sup>Whittington, Jarzabkowski et al., Vaara and Whittington, Björkman et al., Dick and Collings

## مرور ادبیات تحقیق

مدیریت استعداد، علاقه دانشگاهیان را به خود جلب کرده است، با این وجود علی رغم تعداد زیاد انتشارات علمی که در یک یا دو دهه گذشته در مورد مدیریت استعداد ایجاد شده است (تونیس، 2016)، هنوز می توان استدلال کرد که تحقیق مشاوران و متخصصان، بحث در مورد مدیریت استعداد را به شدت برمی انگیزاند (آل آریس<sup>13</sup> و همکاران، 2014). با وجود رشد فعالیت های اخیر، برای نشان دادن شکاف بین علاقه دانشگاهیان و متخصصان در مدیریت استعداد (کاپلی و کلر<sup>14</sup>، 2014) مقدار محدودی از ادبیات تحقیق بررسی شده است. این حوزه هنوز به مرحله بلوغ نرسیده است. برای حل برخی از کمبودهایی که مانع توسعه این حوزه شده است، پیشرفت اندکی صورت گرفته است. به عنوان مثال برای توضیح مفهوم و دامنه مدیریت استعداد، یک مشکل تعریفی باقی مانده است (وایمن و کولینگز<sup>15</sup>، 2013)، در حوزه مفاهیم و ایده های مدیریت استعداد، توسعه تئوری کافی صورت نگرفته است (کولینگ و مراهی<sup>16</sup>، 2009) و این مساله از طریق گسترش پراکنده تئوری هایی که به طور بالقوه مفید هستند، دشوارتر می شود. تحقیقات تجربی دقیقی که به طور دقیق ترکیب روش های مدیریت استعداد (یعنی جذب، شناسایی، توسعه، نگهداری) و اثربخشی و ارزش افزوده آن برای سازمان ها را بررسی نمایند، بسیار کم هستند (فستینگ<sup>17</sup> و همکاران، 2013). اکثر تحقیقات بر سطح کلان متمرکز هستند و به تحقیق در سطح فرد توجه محدودی دارند (هرچند اکنون مورد بررسی قرار گرفته است، به عنوان مثال رجوع کنید به نیجس و همکاران، 2014؛ کینگ، 2015، 2016، سوایلز و بلکبرن، 2016). در نهایت برای حمایت از بسیاری از ادعاهای ارزش ضمنی (که در ادبیات دانشگاهیان و متخصصان شناسایی شد) شواهد تجربی وجود ندارد که نشان دهد مدیریت استعداد منبعی از ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار است (بارنی، 1991؛ بکر و هوسلید، 1998؛ لپاک و اسنل، 1999؛ رایت و همکاران، 2001؛ لویز و هکمن، 2006؛ کولینگز و مراهی، 2009)<sup>18</sup>.

<sup>13</sup>Al Ariss

<sup>14</sup>Cappelli and Keller

<sup>15</sup>Vaiman and Collings

<sup>16</sup>Collings and Mellahi

<sup>17</sup>Festing

<sup>18</sup>Barney, Becker and Huselid, Lepak and Snell, Wright et al., Lewis and Heckman, Collings and Mellahi

مساله تعريفی مدیریت استعداد با تعداد نظراتی که سعی دارند مدیریت استعداد را در ادبیات تعريف کنند، مشهود است. به عنوان مثال، لوییس و هکمن<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۶)، سه جریان افکار مختلف برای توصیف مدیریت استعداد را اینگونه شناسایی کردند: 1) مجموعه ای از روش ها/فعالیت های معمولی مدیریت منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت حرفه ای و برنامه ریزی سلسله مراتب (اولسن، ۲۰۰۰؛ هیلتون، 2000؛ بیهام، 2001؛ هنین و اونیل، ۲۰۰۴؛ مرسر، 2005؛ چووانس و نیوزتروم، 2011)<sup>۲۰</sup>، 2) فرآیندی برای اطمینان از جریان استعداد در سازمان ها و تطبیق مفاهیم برنامه ریزی سلسله مراتب و برنامه ریزی منابع انسانی (جکسون و شولر، ۱۹۹۰؛ روتول، ۱۹۹۴) برای تاکید بر توسعه ذخایر استعداد و طرح ریزی نیازهای استخدام کارمند، 3) فرآیند مدیریت عملکرد که در آن استعداد به صورت مجریان a، b و c دسته بندی می شوند (اسمارت<sup>۲۱</sup>، 1999). ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد، خط دید فرضی بین دو سیستم و فرضیاتی که بر آن متکی هستند، در ادبیات مورد بحث قرار گرفته است (اسپارو<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ کولینگز، ۲۰۱۴). یکی از رایج ترین تعاریفی که به طور دقیق مدیریت استعداد را توصیف می کند، توسط کولینگز و ملاحی (۲۰۰۹) ارائه شده است: "فعالیت ها و فرآیندهایی که مستلزم شناسایی منظم موقعیت های کلیدی هستند و به صورت متمایز به مزیت رقابتی پایدار سازمان، توسعه ذخیره استعداد با دارای پتانسیل بالا و عملکرد بالا برای پر کردن این نقش ها و توسعه یک طرح منابع انسانی متمایز برای تسهیل پر کردن این موقعیت ها با متصدیان شایسته و اطمینان از تعهد مستمر آن ها به سازمان کمک می کنند" (صفحه ۳۰۵). رشته دیگری از تحقیقات (که به مدیریت استعداد جهانی اشاره دارد) برای مساله خاص جذب، توسعه و حفظ استعداد در موقعیت های استراتژیک در مقیاس جهانی، مفاهیمی از استعداد را به کار می برد (اسکولیون و کولینگز، 2011). ابهام در مورد تعريف مدیریت استعداد، در ادبیات باقی مانده است و بدون شک مانع توسعه این عرصه می شود، اما به نظر می رسد که این ابهام منجر به یک توافق ضمنی شده مبنی بر این که مدیریت استعداد اساسا در مورد جذب، ابقا و توسعه گروه منحصر به فردی از افرادی است که ارزش خاصی برای سازمان های خود دارند.

<sup>19</sup>Lewis and Heckman

<sup>20</sup>Olsen, Hilton, Byham, Heinen and O'Neill, Mercer, Chowanec and Newstrom

<sup>21</sup>Smart

<sup>22</sup>Sparrow



با توجه به اینکه مدیریت استعداد به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و منبع ارزش افزوده دیده می شود، لازم است درنگ کرده و بفهمیم "ارزش مدیریت استعداد چگونه است؟" اکثر تحقیقات آکادمیک، فرضیات ایجاد شده در RBV شرکت را منعکس می کنند. RBV به ما کمک کرد تا ارزش منحصر به فرد ایجاد شده توسط منابع برای سازمان ها را شناسایی کنیم، به گفته ی بارنی (1986)، یک منبع زمانی ارزشمند تلقی می شود که: در محیط سازمان از فرصت ها استفاده کند یا تهدیدها را خنثی نماید، شرکت را قادر به اجرای استراتژی هایی نماید که کارایی و اثربخشی آن را بهبود می دهد و نیاز مشتریان و سازمان ها را برآورده سازد. با وجود این توضیحات، RBV دو سوال مهم را بی پاسخ گذاشته است: ارزش به چه معناست و چه چیزی یک منبع را ارزشمند می سازد؟ سازمان ها چگونه می توانند منابع خود را مدیریت کرده و تغییر شکل دهند تا آن ها را قادر به ایجاد ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی سازند؟

بنابراین برای درک ارزش استراتژیک منابع یک شرکت، به ویژه ارزش استراتژیک منابع استعداد (سرمایه انسانی)، ابتدا باید به سوال مهمی پاسخ دهیم، ارزش چیست؟ با وجود مشارکت محققان پیشرو در مسائل مربوط به ارزش، ایجاد ارزش و کسب ارزش (لپاک<sup>۲۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، در ادبیات درمورد معنی ارزش و رابطه متقابل استراتژی ایجاد ارزش و تاثیر آن بر مزیت رقابتی پایدار یک شرکت، اتفاق نظر کمی وجود دارد (پیتلیس<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۹). نداشتن اتفاق نظر ممکن است نتیجه ی ماهیت چند رشته ای حوزه نشان داده شده و چندگانگی دیدگاه ها در مورد منابع خلق ارزش، عدم تمایز بین محتوای ارزش و فرآیند ایجاد ارزش (یعنی ارزش چیست، چه کسی ارزش ایجاد می کند و ارزش کجا و چگونه ماندگار می شود) و آشفتگی بین فرآیندهای ایجاد ارزش، کسب ارزش و حفظ ارزش باشد (لپاک و همکاران، ۲۰۰۷).

محققانی که تلاش کرده اند ارزش را تعریف کنند، معنای آن را در رابطه با منابع ارزشمند توصیف کرده اند (ملموس بودن سرمایه انسانی یا منابع دیگر) (بارین، 1991؛ آمیت و اسکومیکر، 1993؛ پتراف، 1993)<sup>۲۵</sup>. سایر محققان مانند بومن و آمبروسینی<sup>۲۶</sup> (2000)، بین دو نوع ارزش یعنی "ارزش استفاده" و "ارزش مبادله" تمایز قائل شدند. آن ها "ارزش استفاده" را به عنوان "ویژگی های خاص محصول از نظر مشتریان در رابطه با

<sup>23</sup>Lepak

<sup>24</sup>Pitelis

<sup>25</sup>Barney, Amit and Schoemaker, Peteraf

<sup>26</sup>Bowman and Ambrosini

نیازهایشان" تعریف نمودند (صفحه ۲). بالعکس، "ارزش مبادله" مقدار پولی است که در زمانی که تبادل کالا صورت می‌گیرد، نقد می‌شود" (صفحه ۳). با نگاهی به گذشته، هر دو تعریف نشان می‌دهند که: معنای ارزش ذهنی است؛ عمدتاً به دیدگاه‌های فردی وابسته است و زمانی نقد می‌شود که کاربران هدف بخواهند برای ارزشی که دریافت می‌کنند، مقداری پول بدهند.

از سوی دیگر در ادبیات مدیریت منابع انسانی، ارزش در رابطه با سرمایه انسانی تعریف می‌شود و فرض می‌شود کارکنان توانایی ایجاد ارزش برای سازمان‌هایشان را دارند و این فرض در RBV شرکت بسیار قوی است (دریس<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۳). بحث‌های RBV حاکی از آن است که سرمایه انسانی دارایی‌های استراتژیکی هستند که پتانسیل ایجاد و حفظ ارزش برای سازمان‌هایشان را دارند (بارنی و کلارک، ۲۰۰۷). لپاک و اسنل (۱۹۹۹) در مدل معماری منابع انسانی خود استدلال می‌کنند که ارزش سرمایه انسانی عمدتاً به پتانسیل آن‌ها در ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی‌های محوری یک شرکت بستگی دارد. آن‌ها در تعریف ارزش، ارزش را "به عنوان مقدار مزایای استراتژیک حاصل شده از مهارت‌ها نسبت به هزینه‌های متحمل شده برای مشتریان" توصیف می‌کنند (صفحه ۳۵). اسپارو و مکرم<sup>۲۸</sup> (۲۰۱۵) برخی از ساختارهای تئوری مدیریت استعداد را با بیان یک نظریه ارزش بررسی کردند. آنها از ادبیات مدیریت استراتژیک، ارزش و ایجاد ارزش، RBV و ادبیات ظرفیت‌های پویا استفاده کردند تا استدلال کنند سازمان‌ها برای ایجاد ارزش و حفظ مزیت پایدار باید فرآیندها و روش‌های داخلی خود را برای بهره‌برداری از پتانسیل منابع استعداد سازمان دهی کنند. از لحاظ تئوری، ممکن است فکر کنیم شیوه‌های مدیریت استعداد برای چهار فرآیند استفاده می‌شود: ایجاد ارزش، جذب ارزش، اهرم و تقویت ارزش، نگهداری و حفظ ارزش.

با در نظر گرفتن چگونگی تعریف ارزش در مدیریت استراتژیک و ادبیات مدیریت منابع انسانی، می‌توانیم استدلال کنیم که در یک سطح سازمانی: ارزش مدیریت استعداد به توانایی آن برای مشارکت در مزیت رقابتی سازمان و شایستگی‌های محوری بسیار وابسته است؛ "ارزش استفاده" در مدیریت استعداد به طور مستقیم مربوط به ادراک افرادی است که مدیریت استعداد قصد دارد برای آن‌ها ارزش ایجاد کند، که ممکن است سازمان‌ها، استعداد فردی یا دینفعان باشند؛ و "ارزش مبادله" مدیریت استعداد زمانی شناخته می‌شود که نتیجه اجرای

<sup>27</sup>Dries

<sup>28</sup>Sparrow and Makram

شیوه های مدیریت استعداد، از مقدار سرمایه گذاری شده برای توسعه و اجرای این شیوه ها فراتر رفته باشد (به عنوان مثال زمانی که سهم منابع استعداد بیشتر از مبلغی است که برای شناسایی، توسعه و حفظ آن ها سرمایه گذاری شده است). از آنجا که قضاوت درباره ارزش، ذهنی و بسیار وابسته به ادراکات است، این امر ما را ملزم می کند ابتدا بررسی کنیم که سازمان ها (و به طور خاص نقش آفرینان استراتژیک در اطراف سیستم مدیریت استعداد) چگونه ارزش مدیریت استعداد را درک می کنند؟

## روش شناسی

این تحقیق از طراحی مطالعه موردی چندگانه استفاده می کند. در مطالعه موردی قبلی در مورد مدیریت استعداد (ایلس و همکاران، ۲۰۱۰؛ هارتمن و همکاران، ۲۰۱۰؛ پریس و همکاران، ۲۰۱۱)، اندازه نمونه از چهار مورد تا هفت مورد متغیر بود. این مطالعه بر پنج مطالعه موردی متکی است؛ هر شرکت با استفاده از اطلاعات موجود در وب سایت شرکت و پوشش رسانه ها مورد هدف قرار گرفته است.

برای ثبت چنین پیچیدگی، جهت ارائه گزارشات دقیق و غنی برای آگاهی از مساله تحقیق، درجه ای از بلوغ روش ها لازم است. برای انتخاب مواردی که اطلاعات غنی دارند، از نمونه گیری هدفمند استفاده شد. برای ارزیابی پیچیدگی سازمان های چند ملیتی در ایجاد شیوه های مدیریت منابع انسانی موجود و گستره استراتژی های مدیریت استعداد قابل شناسایی در محل، یک مصاحبه غیر رسمی انجام شد. نویسنده اصلی، به عنوان مدیر استعداد در بخش خطوط هوایی خاورمیانه، برای تبادل نظر در مورد دسترسی سطح بالا و دقیق مورد نیاز در پنج مطالعه موردی، توانست از شبکه های حرفه ای استفاده کند (جدول ۱ را ببینید). تمرکز این مطالعه بر سطح منطقه ای بود که در اصل عملیات خاورمیانه و آفریقا را پوشش می داد، اما شامل تعدادی از کشورهای آسیا-اقیانوس آرام و اروپایی نیز بوده است. مطالعات موردی با معیارهای انتخاب زیر انتخاب شدند: اندازه- شرکت های چند ملیتی بزرگ (یعنی بیش از ۱۵۰۰۰ کارمند)؛ حضور - حضور جهانی با حضور قدرتمند منطقه ای در خاور میانه، به ویژه در شهر دبی در امارات متحده عربی؛ و استراتژی- برای توانایی شناسایی، توسعه و حفظ استعداد، یک استراتژی مدیریت استعداد طراحی و اجرا شده است. چهار مطالعه موردی در بخش IT و یک مطالعه موردی در بخش مراقبت های بهداشتی انجام شده است. تمام پنج مطالعه موردی متعلق به ایالات متحده آمریکا یا انگلستان است که منجر به کسب درجه قابل مقایسه ای در مطالعات موردی شدند، اما تعمیم آن ها به شرکت

های چندملیتی آنگلو ساکسون (فرد متعلق به یکی از سه طایفه‌ی ژرمنی: انگلها و ساکسونها و جوتها که طی قرنهای پنجم و ششم میلادی به انگلستان هجوم بردند و در آنجا ساکن شدند) محدود است. یکی از مطالعات موردی بر اساس بیشترین تعداد مصاحبات به عنوان مطالعه موردی اصلی مشخص شد و بقیه به صورت مطالعه موردی تطبیقی 1 تا 4 کدگذاری شدند.

بر اساس دو استراتژی نمونه‌گیری هدفمند، مجموعاً 50 فعال استراتژیک برای مصاحبه انتخاب شدند: (1) "نمونه‌گیری معیار" که در آن، شرکت کنندگان به دلیل داشتن معیارهای خاص انتخاب شدند و (2) "نمونه‌گیری حداکثر تغییر" که در آن، شرکت کنندگان به این دلیل که طیفی از موقعیت‌ها و دیدگاه‌های مربوطه را پوشش می‌دهند، انتخاب شدند. هر مطالعه موردی، دسترسی به دو نوع فعال استراتژیک را برای مصاحبه فراهم نمود:

1. مدیران منابع انسانی یا مدیریت استعداد (طراحان سیستم) - برای ارائه یک دیدگاه جامع و نمونه‌ای کامل از شیوه‌های مدیریت استعداد و چگونگی طراحی و اجرای آن‌ها در این سازمان‌ها. انتظار می‌رود آن‌ها هم مانند طراحان سیستم کمک کنند که بفهمیم آیا مدیریت استعداد در مورد ارزش فکر می‌کند (به طور خاص مدل مبتنی بر ارزش).

2. مدیران میانی (اجراکنندگان سیستم) - برای ارائه یک دیدگاه واقع‌گرایانه در مورد چگونگی تبدیل استراتژی مدیریت استعداد به اقدامات و اجرای آن در سازمان و اینکه آیا آن‌ها در اجرای چنین شیوه‌ها، ارزشی می‌بینند؟

جدول 1. نمایه مطالعه موردی و تعداد مصاحبه شونده‌ها

مطالعات موردی	مصاحبه‌های انجام شده
مطالعه موردی اصلی: شرکت تکنولوژی چند ملیتی آمریکایی (یکی از بزرگ‌ترین سازندگان نرم‌افزار جهانی که به خاطر محصولات نرم‌افزاری و همچنین محصولات سخت‌افزاری کشتی‌مشهور است) مستقر در آمریکا با دسترسی سراسر جهان.	19 مصاحبه (12 رهبر منابع انسانی و 7 رهبر کسب و کار) در 7 کشور (ترکیه، انگلیس، مصر، آفریقای جنوبی، اسرائیل، امارات متحده عربی و پادشاهی عربستان سعودی)
مورد تطبیقی ۱: شرکت تکنولوژی کامپیوتری چند ملیتی آمریکایی که به دلیل ارائه راه حل‌ها، اپلیکیشن‌ها، پایگاه داده و میان‌افزارهای یکپارچه معروف است.	10 مصاحبه (4 رهبر منابع انسانی و 6 رهبر کسب و کار) در 4 کشور (امارات متحده عربی، ایتالیا، هلند و استرالیا)

مورد تطبیقی 2: گروه تولیدی تکنولوژی چند ملیتی 7 مصاحبه (2 رهبر منابع انسانی و 5 رهبر کسب و آمریکایی. به عنوان بزرگ ترین تولید کننده سخت افزار شبکه ای و تجهیزات مخابراتی شناخته شده شهر دبی است.

مورد تطبیقی 3: شرکت چندملیتی بریتانیایی که در 10 مصاحبه (3 رهبر منابع انسانی و 7 رهبر کسب و خدمات مخابراتی متخصص است و به دلیل ارائه خدمات مخابراتی به دولت و مشتریانی در سراسر جهان، معروف است.

مورد تطبیقی 4: شرکت تجهیزات پزشکی چند ملیتی آمریکایی، تولید کننده محصولات دارویی و بسته بندی محصولات مصرفی. ۱۲۰۰۰۰ کارمندان در دنیا

سپس از مصاحبه های نیمه ساختار یافته (چهره به چهره یا اسکایپ) استفاده کردیم تا با فعالان استراتژی در هر شرکت چندملیتی مصاحبه کنیم (جدول 1 را ببینید). اگرچه این فعالان انتخاب شدند تا نماینده ی طراحان سیستم یا مجریان سیستم باشند، از افراد خواسته شد تا خود را طبقه بندی کنند. علاوه بر این، برای درک اینکه این فعالان چگونه این پدیده را درک کرده اند، به جای تحمیل ساختارهایی که توسط کاوشگر مورد استفاده قرار می گیرد، باید در ابتدا منطق های توضیح عملکردشان را مشخص کنیم تا ببینیم آیا ساختارهای عمیق تری وجود دارند که بتواند آنها را به فراتر از عمل اصلی خود حرکت دهند.

بنابراین سوالات مصاحبه (پیوست را ببینید) در ابتدا بر درک دو سوال متمرکز هستند: سازمان ها مدیریت استعداد را چگونه تعریف می کنند و آن را با چه رویکردی اجرا می نمایند (یعنی کلی: شامل همه، یا انحصاری: تمایز و دسته بندی استعداد). سپس گفتگو به معرفی مفهوم ارزش کشیده می شود، هدف مصاحبه بررسی این مساله است که ارزش چگونه تعریف می شود و در سازمان ها چگونه ایجاد می شود و اینکه آیا سازمان ها حس می کنند مدیریت استعداد برایشان ارزش افزوده ایجاد می کند، و اگر اینگونه فکر می کنند این ارزش به چه شکلی است؟ پرسش های ارزشی ما را به یک بحث ساختار یافته تر هدایت می کند، در مورد این که از نظر سازمان ها مدیریت استعداد چگونه به چهار فرآیند ارزش کمک می کند: ایجاد ارزش، به دست آوردن ارزش، سرمایه گذاری بر آن و حفاظت از آن. مصاحبه ها ۶۰ ساعت ضبط شده است. این مصاحبه ها کلمه به کلمه رونویسی شده و در سه حالت خوانده شدند: به صورت تحت اللفظی، انعکاسی و تفسیری قبل از کدگذاری

براساس کدهای از پیش تعیین شده و سپس کدهای براینده. در طول این فرآیند، پژوهشگر به دنبال تعامل با هر مصاحبه کننده بود تا مسائل کلیدی که در مرحله اولیه تحلیل داده ها ظاهر شدند را درک کند. این کار فهرست طولانی از موضوعات مهم بالقوه ارائه می دهد. به منظور "آزمایش" این موضوعات، در یک فرآیند تکراری، یک تحلیل ریشه ای به کار گرفته شد (ریچی<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

رویکرد تجزیه و تحلیل ریشه ای، محقق را قادر می سازد داده ها را تکه تکه کند و با استفاده از کدها و ریشه ها، بین تکه ها پیوند ایجاد کند تا شرح دهد در کدام دسته داده ها مناسب تر هستند (روسمن و رالیس، 2003). محققان از دو سطح کدنویسی استفاده کردند، کدنویسی چرخه اول و چرخه دوم (سالدانا، 2009). در کدنویسی چرخه اول، دو نوع کد مورد استفاده قرار گرفت، کدهای موقتی (کدهای از پیش تعیین شده که از گزاره تحقیق و سوالات مصاحبه استنتاج شده) و کدهای نوظهور (که کدهای دیگری هستند که از مجموعه داده بدست آمده است). برای این منظور مهم است که توجه کنیم اولین منبع داده یعنی مورد اصلی (Org. X)، در تعیین ایده های تجزیه و تحلیل داده ها نقش مهمی ایفا می کند و اکثر کدها و یا موضوعاتی که چارچوب موضوعی را می سازند، توسط این منبع ایجاد می شود (بازلی و جکسون<sup>۳۰</sup>، ۲۰۱۳). سپس این کدها در تمام موردها استفاده شدند. در چرخه دوم کدگذاری، محققان به طور گسترده مجموعه داده های باقیمانده (چهار مورد) را بررسی کردند تا سایر کدها/ریشه هایی که ممکن است ظاهر شوند را مشخص کنند و کدها/ریشه هایی که در حال حاضر ظاهر شدند را قابل درک سازند و ساختار سلسه مراتبی چارچوب موضوعی را مجدداً تعریف و سازماندهی کنند.

یک شاخص پیش نویس که برای کمک به مدیریت این موضوعات و موضوعات فرعی ساخته شد، وضوح مفهومی فراهم نمود، در حالیکه زمان پیشرفت تجزیه و تحلیل، برای حذف یا اضافه کردن موضوعات باز ماند. همه این موضوعات از داده های تجربی ارائه شده توسط مصاحبه شوندگان گرفته شد که از زبان و اصطلاحات مورد استفاده ی آن ها به دست آمد.

سپس با استفاده از نرم افزار NVivo این موضوعات و موضوعات فرعی برای داده های خام و رونوشت ها مورد استفاده قرار گرفت. بخش هایی از متون خوانده شد و دوباره خوانی شد و موضوعات مربوطه مورد استفاده قرار

<sup>29</sup>Ritchie

<sup>30</sup>Bazeley and Jackson

گرفت. در طول این فرآیند، برخی از موضوعات کنار گذاشته شده اند، زیرا به روشنی با داده های تجربی ارتباط نداشتند و برخی از موضوعات اضافه شدند. جدول 2 مهم ترین موضوعات ظاهر شده از داده ها را نشان می دهد که توسط شرکت کنندگان برای توصیف دیدگاه هایشان در مورد تعریف مدیریت استعداد، ارزش و ارزش مدیریت استعداد استفاده شده است.

در مجموع، ۹۸ گره شناسایی شد و بخش های مربوط به داده ها با هم تنظیم شدند تا به طور منطقی زنجیره ای از مدارکی بسازند که توضیح دهد این فعالان، ارزش افزوده ی مدیریت استعداد برای سازمان ها را چگونه مورد توجه قرار می دهند. سپس برای هر یک از سازمان های مطالعه موردی، یک نمودار موضوعی ایجاد شد (ریچی و همکاران، ۲۰۱۴). نمودار موضوعی به نویسندگان این امکان را می دهد که بخش های کلیدی متن در رابطه با موضوعات یا موضوعات فرعی مرتبط را برای هر مصاحبه شونده خلاصه کنند. از طریق این نمودار، تصویر گسترده تری از داده ها ایجاد شد، برای مثال بر موضوعات اصلی تاکید شد و الگوی شباهت ها و تناقضات میان مصاحبه شونده ها و سازمان های مطالعه موردی، نشان داده شد (ریچی و همکاران، ۲۰۱۴). این چارچوب، محقق را قادر ساخت تا دیدگاهی از داده های تجربی دقیق و غنی را به دست آورد و به طور همزمان یک تفسیر موضوعی را اعمال کند. این به ما این امکان را می دهد که به استنتاج و نتیجه گیری موردی برسیم و استدلالات و تفاسیر احتمالی بسازیم که توسط داده ها پشتیبانی می شوند.

موضوعات کلیدی	موضوعات فرعی
<p>(تعریف) مدیریت استعداد: توصیف چگونگی تعریف مدیریت استعداد توسط شرکت کنندگان</p>	<p>داشتن افراد مناسب (توضیح اینکه فرآیند پیدا کردن و جذب بهترین استعداد و استعداد مناسب در بازار، بخش مهمی از مدیریت استعداد است)</p> <p>مدیریت عملکرد (توضیح اینکه برای تمایز بین کارکنان بر اساس عملکردشان و برای شناسایی پتانسیل بالا، مدیریت عملکرد چگونه استفاده می شود)</p> <p>برنامه ریزی سلسله مراتب (توضیح روندی که در آن، سازمان ها یک راه ارتباطی برای رهبران آینده می سازند)</p> <p>توسعه استعداد (توضیح اینکه سازمان ها چگونه استعداد را توسعه می دهند)</p> <p>سرمایه گذاری بر استعداد (توضیح اهمیت مدیریت استعداد در کمک به سازمان ها برای سرمایه گذاری بر پتانسیل استعدادهایشان)</p>
<p>ارزش: توضیح اینکه ارزش در سازمان چگونه</p>	<p>معنی ارزش (توضیح اینکه شرکت کنندگان ارزش را چگونه تعریف می کنند)</p> <p>(چگونگی) ایجاد ارزش (توضیح فرایند ایجاد ارزش سازمان ها - شرکت کنندگان درمورد ایجاد ارزش چگونه فکر می کنند و چه کسی ارزش ایجاد می کند)</p>

ایجاد ارزش برای مردم رضایت مشتریان و ارائه محصولات افزایش سهم بازار	تعریف می شود و فرایند ایجاد ارزش چگونه است
تأثیر بر سازمان (توضیح تأثیر بر عملکرد، موفقیت و سود و زیان شرکت) جذب و پیدا کردن افراد مناسب (توضیح ارزش جذب و پیدا کردن استعداد مورد نیاز سازمان ها) توسعه و حفظ استعدادهای (توضیح اینکه مدیریت استعداد چگونه می تواند به توسعه استعداد کمک کند و چگونه می تواند برای حمایت از حفظ استعدادهای، شغلشان را مدیریت کند) سرمایه گذاری بر (استعداد) بالقوه (توضیح اینکه ارزش مدیریت استعداد، سرمایه گذاری بر استعداد بالقوه است)	ارزش مدیریت استعداد: توضیح چهار راه کلیدی که در آن، مدیریت استعداد برای سازمان ها ارزش افزوده ایجاد می کند

### یافته ها

یافته ها را در دسته های زیر ارائه می کنیم: اول مفهوم مدیریت استعداد (تعریف مدیریت استعداد، همانطور که در سازمان ها تعریف شده است)، و دوم ارزش مدیریت استعداد که توسط فعالان استراتژیک در سازمان ها درک می شود. زمانی که سعی می کنیم متوجه شویم که مدیریت استعداد چگونه برای شرکت های چند ملیتی ارزش ایجاد می کند، تحقیق باید مطابق با واقعیت های مشاهده شده ای باشد که فعالان استراتژیک (طراحان سیستم یا مجریان سیستم) برای درک و بیان معنای مدیریت استعداد در سازمان، با آن ها دست و پنجه نرم می کنند (رجوع کنید به جدول 3، ستون 1). زمانی که از فعالان خواسته شد که توضیح دهند مدیریت استعداد در سازمان هایشان چگونه تعریف می شود (اگر تعریف شده باشد)، آن ها گیج و نا مطمئن به نظر می رسیدند و در عوض تلاش کردند به جای اینکه با چشم انداز عمومی سازمانی راهنمایی شوند، بر اساس درکشان تعریف هایی ارائه کنند. این امر شناسایی یک تعریف دقیق از "مدیریت استعداد" را مشکل می سازد، زیرا فرضیات بسیار و تفاسیر متفاوتی توسط سازمان ها و فعالان استراتژیک ایجاد می شود.

### جدول 3. نقل قول های روشنگر در تعریف و ارزش مدیریت استعداد

مدیریت استعداد چگونه تعریف می شود	ارزش درک شده از مدیریت استعداد
"او، این سوال بزرگ است، حتی از این که پرسیدید تعجب کرده ام. صادقانه بگویم، من هرگز به آن فکر نکردم و بسیار کنجکاو خواهم بود که ببینم از سایر افراد در این سازمان چه پاسخی می	ارزش درک شده از مدیریت استعداد "دستیابی به اهداف، بله، آنها به رضایت مشتری توجه می کنند، اما اگر شما می خواهید بدانید بیشتر بر چه چیزی تمرکز دارند باید بگویم: فروش، میزان فروش، چقدر می توانیم به دست آوریم، چقدر



گیرید" (مدیر منابع انسانی منطقه ای، مورد اصلی) "فکر نمی کنم هرگز پاسخی برای این سوال دریافت کنید. چنین چیزی به عنوان تعریف مدیریت استعداد در سازمان ما وجود ندارد" (مدیر منابع انسانی، مورد تطبیقی 1).

"من فکر نمی کنم که ما مدیریت استعداد را این گونه تعریف کنیم؛ فکر نمی کنم از این عبارت به عنوان مدیریت استعداد استفاده کنیم. از مدیر منابع انسانی بپرسید، اما مطمئن نیستم که حتی آن ها مدیریت استعداد را تعریف کنند" (مدیر فروش منطقه، مورد تطبیقی 2).

"این موضوع مربوط به مدیریت مداوم افراد برحسب اهداف، برنامه ریزی سلسه مراتب و مدیریت عملکرد مردم و همچنین تفکر در مورد نیاز آن ها به توسعه است" (مدیر فروش و بازاریابی، مورد تطبیقی 3)

"کلماتی که من به شما گفتم برای این است که مطمئن شوید افراد مناسبی داریم، با توانایی های مناسب و در شغل های مناسب که قادر به رشد در درون سازمان هستند" (رهبر منابع انسانی، مورد اصلی)

"تعریف من از مدیریت استعداد این است که چگونه فرآیندهای سازمان را برای جذب، توسعه، حفظ و انگیزه بخشیدن به استعداد و کارمندان مناسب و در نهایت برای مدیریت عملکرد و مشاغل برای رشد و تبدیل شدن به رهبران آینده طراحی می کنید" (رئیس فروش، آسیا - اقیانوس آرام، مورد تطبیقی 3)

"افراد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد سالانه مورد بررسی قرار می گیرند و با آن ها صحبت می کنند که شامل ارائه بازخورد به افراد، تمایز بین کارکنان برای شناسایی استعداد و بحث در مورد گزینه های توسعه است" (رهبر فروش و بازاریابی، MEA، مورد اصلی)

"برنامه ریزی سلسله مراتب، یک قدرت کلیدی در رشد می کنیم. این ها اعداد هستند، این ها اعدادی هستند که به صورت پیش فرض اجرا می شوند. کل بازار" (مدیر فروش منطقه، مورد تطبیقی 3)

"ایجاد ارزش برای مشتریان، ذینفعان و کل محیطمان... شما می دانید ما یک سازمان فروش است، همه چیز در مورد اعداد، درآمد، دلار و غیره است" (مدیر جهانی منابع انسانی، مورد تطبیقی 4)

"ارزش در مورد کاربرد است. در مورد تولید محصولات است که مشتریان استفاده می کنند. در مورد تولید پول از طریق افزایش کاربرد با توسعه محصولات توسط شرکت است. ارائه آنچه که مشتریان می خواهند بخرند یا استفاده کنند" (مدیر کل، MEA، مورد اصلی)

"اگر به دنبال ارزش واقعی مدیریت استعداد هستید، مدیریت استعداد تاثیر زیادی بر کسب و کار خواهد داشت" (مدیر کسب و کار فروش، مورد تطبیقی 2).

"من فکر نمی کنم بدون مدیریت استعداد مناسب بتوانیم موفق شویم. مدیریت استعداد برنامه ریزی سلسله مراتب، سرمایه گذاری بر کیفیت افرای که دارید، توسعه افراد و رشد آن ها را ممکن می کند" (رئیس مدیریت استعدادها، مورد مقایسه 3)

"مدیریت استعداد در مورد آوردن استعداد نیست، بلکه بیشتر درک این است که چه نوع استعدادی نیاز داریم، آینده ما چگونه است، به چه نوع افرادی نیاز داریم" (مدیر ارشد منابع انسانی، مورد اصلی)

"ارزش مدیریت استعداد این است که ما را برای آینده آماده می کند، مشخص می کند چه نوع استعدادی نیاز داریم و ما را مطمئن می سازد که نیروهای لازم را داریم (CFO MEA، حالت تطبیقی 3).

"[...] ایده این است که اگر بتوانم استعداد بالقوه ی بالایی کسب کنم، مانند این است که بدانی استعداد بالقوه ای در نیروی برق وجود دارد، بنابراین اگر بتوانم این پتانسیل را با جریان فعلی بدست آورم تا

مدیریت استعداد است؛ این برنامه ریزی برای این است که مطمئن شویم برای همه نقش های حیاتی جانشین داریم و کسی که جانشین شماست پتانسیل بالایی دارد" (مدیر بازرگانی و عملیاتی، مورد تطبیقی 4)

"برنامه ریزی سلسه مراتب تعیین نقش های بالقوه نامیده می شود. و آنچه که ما سعی داریم با سطوح مختلف موفقیت انجام دهیم این است که استعداد های کلیدی و جامعه ای با پتانسیل بالا را برای برنامه ریزی مختلف در سازمان هماهنگ کنیم" (مدیر منابع انسانی، مورد اصلی)

"... اما ما احساس می کنیم که استخری از افراد ماهر داریم و ما مدیریت استعداد را درگیر کردن و نگه داشتن آن ها، فرصت دادن به آن ها برای توسعه توانایی ها، ساختار فکری و مهارت هایشان تعریف می کنیم تا بتوانند در هر کجا که هستند کمک کنند- در نقش های مدیریتی یا نقش های حرفه ای" (مدیر تحقیق، مورد اصلی)

بتواند لامپ من را روشن کند، این ارزش من برای بعد است. بنابراین مدیریت استعداد، پیدا کردن راه هایی برای انتقال پتانسیل به جریان است، ببینید من چه می گویم" (مدیر کل کسب و کار، مورد اصلی)

"باید استعدادهایمان را برای آینده آماده کنیم، باید آن ها را توسعه دهیم، نه برای امروز بلکه برای فردا [...]" آنها باید در فرایند یادگیری مداوم باقی بمانند" (رئیس بازاریابی، مورد تطبیقی 4)

"مدیریت استعدادها باید در توسعه فرهنگ به ما کمک کند، شما می دانید اگر فرهنگ مناسبی برای حمایت از چنین ابتکاراتی نداشته باشید، باید خود را برای شکست آماده کنید" (مدیر فروش تجاری، مورد تطبیقی 3)

"باید همه کارهایی که انجام می دهیم را تایید کند، باید بخشی از فرهنگ ما باشد، DNA ما [...]" نه نه، باید فرهنگ ما را هدایت کند، این روش ایجاد ارزش برای ماست" (مدیر منابع انسانی، مورد اصلی)

#### References

- Al Ariss, A., Cascio, W.F. and Pasuwe, J. (2014), "Talent management: current theories and future research directions", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 2, pp. 173-179.
- Amis, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rents", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Ashton, C. and Morton, L. (2005), "Managing talent for competitive advantage taking a systemic approach to talent management", *Strategic HR Review*, Vol. 4 No. 5, pp. 28-31.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management: The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
- Barney, J.B. and Clark, D.N. (2007), *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford, Oxford University Press, Oxford.
- Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 31-46.
- Bazeley, P. and Jackson, K. (2013), *Qualitative Data Analysis with NVivo*, 2nd ed., SAGE, London.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998), "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial applications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 53-101.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006), "Strategic human resources management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 898-925.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. and Somelius, J. (2014), "From HRM practices to the practice of HRM: setting a research agenda", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 2, pp. 122-140.
- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. (2005), "Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 2, pp. 129-136.

© Fa.Com

- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000), "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-15.
- Byham, W.C. (2001), "Are leaders born or made?", *Workspan*, Vol. 44 No. 12, pp. 56-60.
- Cappelli, P. (2008), *Talent On Demand: Managing Talent in An Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Cappelli, P. and Keller, J.R. (2014), "Talent management: conceptual approaches and practical challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 No. 1, pp. 305-331.
- Chowanic, G.D. and Newstrom, C.N. (2011), "The strategic management of international human resources", *Business Quarterly*, Vol. 56 No. 2, pp. 56-70.
- Collings, D.G. (2014), "The contribution of talent management to organisation success", in Passmore, J., Kraiger, K. and Santos, N. (Eds), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Feedback*, Wiley Blackwell, London, pp. 247-260.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-313.
- Creelman, D. (2004), "Return on investment in talent management: measures you can put to work right now", Human Capital Institute, Washington, DC, September.
- Dick, P. and Collings, D.G. (2016), "Discipline and punish? Strategy discourse, senior manager subjectivity and contradictory power effects", *Human Relations*, Vol. 67 No. 12, pp. 1513-1536.
- Dries, N. (2013), "The psychology of talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 272-285.
- Festing, M., Schäfer, L. and Scullion, H. (2013), "Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 9, pp. 1872-1893.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and González-Cruz, T.F. (2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 290-300.
- Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. (2012), "Mapping talent development: definition, scope and architecture", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 5-24.
- Hartmann, E., Feisel, E. and Schober, H. (2010), "Talent management of western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 169-178.
- Heinen, J.S. and O'Neill, C. (2004), "Managing talent to maximize performance", *Employment Relations Today*, Vol. 31 No. 2, pp. 67-82.
- Hilton, D.M. (2000), "Hiring and retaining top talent", *Credit Union Executive Journal*, Vol. 40 No. 5, pp. 12-16.
- Hird, M., Whelan, J. and Hammady, S. (2010), "BAE: using senior management assessment as part of a talent strategy", in Sparrow, P.R., Hird, M. and Cooper, C. (Eds), *Leading HR*, Palgrave MacMillan, London, pp. 122-135.
- Iles, P., Chua, X. and Preece, D. (2010), "Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 179-189.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1990), "Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists", *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 223-239.
- Jarabzkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. (2007), "Strategizing: the challenges of a practice perspective", *Human Relations*, Vol. 60 No. 1, pp. 5-27.
- King, K. (2015), "Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model", *Journal of Global Mobility*, Vol. 3 No. 3, pp. 273-288.
- King, K. (2016), "The talent deal and journey: understanding how employees respond to talent identification over time", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 94-111.

- Lado, A.A. and Wilson, M.C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *The Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31-48.
- Lepak, D.P., Smith, K.G. and Taylor, M.S. (2007), "Value creation and value capture: a multilevel perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 180-194.
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-154.
- McDonnell, A. (2011), "Still fighting the 'war for talent'? Bridging the science versus practice gap", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 169-173.
- McDonnell, A., Collings, D.G. and Burgess, J. (2012), "Asia Pacific perspectives on talent management", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 50 No. 4, pp. 391-398.
- McDonnell, A., Hickey, C. and Gunnigle, P. (2011), "Global talent management: exploring talent identification in the multinational enterprise", *European Journal of International Management*, Vol. 5, pp. 174-193.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2017), "Talent management: a systematic review and future prospects", *European Journal of International Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 86-128.
- Mintere, S. and Vazara, E. (2008), "On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective", *Organization Science*, Vol. 19 No. 2, pp. 341-358.
- Martin, G., Gofkan, P.J. and Grigg, K. (2011), "Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 17, pp. 3618-3637.
- Mercer, S.R. (2005), "Best-in-class leadership", *Leadership Excellence*, Vol. 22 No. 3, p. 17.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M. and Dries, N. (2013), "Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management", *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 305-321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and Sels, L. (2014), "A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 2, pp. 180-191.
- Odiorne, G.S. (1984), *Strategic Management of Human Resources*, 1st ed., San Francisco, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Olsen, R. (2000), "Harnessing internet with human capital management", *Workspan*, Vol. 43 No. 11, pp. 24-27.
- Oltra, V. and Vivas-López, S. (2013), "Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 9, pp. 1853-1871.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-191.
- Pitelis, C.N. (2009), "The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage", *Organization Studies*, Vol. 30 No. 10, pp. 1115-1139.
- Preece, D., Iles, P. and Chuzi, X. (2011), "Talent management and management fashion in Chinese enterprises: exploring case studies in Beijing", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 16, pp. 3413-3428.
- Preece, D., Iles, P. and Jones, R. (2013), "MNE regional head offices and their affiliates: talent management practices and challenges in the Asia Pacific", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 18, pp. 3457-3477.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. and Ormston, R. (2014), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, 2nd ed., Sage, London.

- Rossman, G.B. and Rallis, S.F. (2003), *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rothwell, W.J. (1994), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, AMACOM, New York, NY.
- Saldarria, J. (2009), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, SAGE, Los Angeles, CA.
- Scullion, H. and Collings, D.G. (2011), *Global Talent Management*, Routledge, New York, NY.
- Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P. (2010), "Global talent management", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 105-108.
- Smart, B.D. (1999), *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*, Prentice Hall Press, Paramus, NJ.
- Sparrow, P.R. and Mahram, H. (2015), "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture", *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 249-263.
- Sparrow, P.R., Scullion, H. and Tarique, I. (2014), "Multiple lenses on talent management: definitions and contours of the field", in Sparrow, P.R., Scullion, H. and Tarique, I. (Eds), *Strategic Talent Management: Contemporary Issues in International Context*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 36-70.
- Swailes, S. and Blackburn, M. (2016), "Employee reactions to talent pool membership", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 94-111.
- Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010), "Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 122-133.
- Thamminson, M. (2016), "Talent management", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 57-72.
- Tucker, E., Kao, T. and Verma, N. (2005), "Next-generation talent management: insights on how workforce trends are changing the face of talent management", *Business Credit*, Vol. 107 No. 6, pp. 20-27.
- Vaara, E. and Whittington, R. (2012), "Strategy-as-practice: taking social practices seriously", *The Academy of Management Annals*, Vol. 6 No. 1, pp. 285-336.
- Vainman, V. and Collings, D. (2013), "Talent management: advancing the field", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 9, pp. 1737-1743.
- Wang-Cowham, C. (2011), "Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: an exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective", *Human Resource Development International*, Vol. 14 No. 4, pp. 391-407.
- Whittington, R. (2006), "Completing the practice turn in strategy research", *Organization Studies*, Vol. 27 No. 5, pp. 613-634.
- Wright, P.M. and McMahan, G.C. (2011), "Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management", *Human Resource Management Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 93-104.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and the resource-based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 701-722.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 301-326.
- Yoon, S.W. and Lim, D.H. (2010), "Systemizing virtual learning and technologies by managing organizational competency and talents", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 12 No. 6, pp. 715-727.

برای خرید فرمت ورد این ترجمه، بدون واتر مارک، اینجا کلیک نمایید.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی