

بررسی رویکرد مدیریت استعداد مسؤلانه

محسن شهریاری^a، علی رضی^b

^a عضو هیئت علمی، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم ها، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان

^b دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم ها، دانشگاه صنعتی اصفهان، اصفهان

نویسنده مسئول: محسن شهریاری shahriari@iut.ac.ir

چکیده: در سال‌های اخیر مطالعات زیادی در زمینه مدیریت استعداد در سازمان‌ها انجام شده که توجه کمتری به جنبه‌های اخلاقی مدیریت استعداد در آنها صورت گرفته است؛ هدف این پژوهش بررسی راهبردهای مدیریت استعداد با رویکرد مسؤلانه می‌باشد. این مطالعه با نگاهی به تئوری‌های مربوط به فلسفه‌های استعداد، عدالت سازمانی و ذینفعان بیان می‌دارد که رسالت مدیریت استعداد مسؤلانه، یافتن، حفظ و پرورش استعداد با رویکرد مسؤلیت اجتماعی و اخلاقی است. اصول اساسی این نوع مدیریت شامل فراگیری، مسؤلیت و عدالت سازمانی است و هدف از بکارگیری شیوه‌های آن، دستیابی به نتایج پایدار مانند ارتقاء رفاه کارکنان، رفاه سازمانی و ... است. در این پژوهش به بررسی یک مدل که حاصل تلفیق عملکردهای اخلاقی و اجتماعی مدیریت مسؤلانه در روش‌های مدیریت استعداد است، پرداخته شده است که پیاده‌سازی آن منجر به بهبود عملکرد سازمان از طریق شناسایی و پرورش مسؤلانه استعداد می‌گردد.

کلمات کلیدی: استعداد؛ مدیریت استعداد؛ مدیریت استعداد مسؤلانه.

۱. مقدمه

بر اساس مبانی منابع سازمانی کارمندان با استعداد منابعی هستند که به سازمانها این امکان را می‌دهند تا در صورت استفاده بهینه از این منبع، از مزایای پایدار و رقابتی آن برخوردار شوند. برای دستیابی به این منظور سازمان‌ها راهبردهای مختلفی را برای مدیریت کارکنان با استعداد خود برگزیده‌اند، که در این میان، مدیریت استعداد^۱ مورد توجه ویژه قرار گرفته است [۱]. مدیریت استعداد سازمانی جلوه‌ای معاصر از دغدغه‌دیرینه مدیران و رهبران سازمان در حفظ منافع سازمانی است. از این رومی‌توان گفت ایده خاص مدیریت "استعداد" در دهه ۱۹۹۰ شکل گرفت و با پژوهش‌های بعدی در زمینه مدیریت استعداد انحصاری [۲]، مدیریت استعداد جهانی [۳]، مدیریت راهبردی استعداد [۴] و مدیریت استعداد فراگیر [۵] تکامل یافت.

به طور کلی، راهبرد های مدیریت استعداد بر دو مبنای اصلی استوار است: رویکرد انحصاری و رویکرد فراگیر [۱]. از منظر رویکرد فراگیر، همه کارکنان دارای استعداد یا استعدادهای خاصی هستند که می‌توانند در موفقیت سازمان نقش داشته باشند [۶]. در حالی که منطبق با رویکرد انحصاری تنها تعداد کمی از نیروی کار با استعداد و به اصطلاح "کارمندان ابرقهرمان" هستند [۷]. به بیان دیگر در کانون توجه رویکرد انحصاری ایده شناسایی کارمندان با پتانسیل بالا، آموزش مناسب آنها و قرار دادن آنها در موقعیت‌های تأثیرگذار به منظور دستیابی به بهترین عملکرد قرار دارد [۸]. براساس نتایج تحقیقات صورت گرفته، ۶۰ درصد سازمان‌ها مدیریت استعداد انحصاری و ۴۰ درصد از آنها رویکرد فراگیر را پیش گرفته‌اند و در این میان تنها ۱۳ درصد از سازمان‌هایی که از رویکرد استعداد انحصاری استفاده می‌کنند قادر به شناسایی دقیق کارکنان با استعداد هستند [۱] و فقط حدود ۲۰ درصد از کارکنان به عنوان استعدادهای برتر طبقه بندی می‌شوند، در حالی که ۸۰ درصد از کارکنان از دید سیستم مدیریت استعداد سازمانی مخفی می‌مانند [۹] و به بیان دیگر اکثریت غالب کارمندان از فرصت شناسایی ظرفیت‌های پنهان خود محروم می‌شوند. با توجه به کاستی‌های هر دو رویکرد مذکور در سال‌های اخیر، با هدف رفع مشکلات اخلاقی در رویکرد انحصاری و با تأکید بر مزایای رویکرد فراگیر و به منظور رفع شکاف بین دو رویکرد، رویکرد ترکیبی استعداد مطرح شده است [۲]. به بیان دیگر با در نظر گرفتن جنبه‌های تاریک رویکرد انحصاری و چالش‌های غیرقابل عبور اخلاقی آن و هزینه‌های بالای رویکرد فراگیر، اصول و روش‌هایی پیشنهاد شد که هدف آنها کاهش یا از بین بردن اثرات احتمالی نامطلوب می‌باشد. در همین راستا مبحث نوین مدیریت استعداد مسؤلانه^۲ مبتنی بر مدیریت مسؤلانه^۳، با هدف رقابت پایدار، تأکید بر مسؤلیت ذینفعان و رعایت مبانی اخلاقی شکل گرفت. این مطالعه در نظر دارد به بررسی این مبحث نوین و در همین راستا به معرفی مدل جدیدی بپردازد [۱]، که مبتنی بر آخرین مطالعات در این زمینه و حاصل تلفیق عملکردهای اخلاقی و اجتماعی در راهبردهای مدیریت استعداد سازمان‌ها است.

۲. فلسفه‌های استعداد

استعداد به عنوان ترکیبی از عملکرد و توانایی بالقوه در سطح بالا برای پیشرفت در زمینه‌ای مشخص تعریف می‌شود. به بیان دیگر زیربنای عملکرد بالا ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌هایی است که برخی افراد را قادر می‌سازد به عنوان فرد مستعد از دیگران بهتر عمل کنند [۱۰]. دو دیدگاه متفاوت درباره استعداد ارائه شده است. در دیدگاه اول استعداد به عنوان صفتی اکتسابی و جزء ثروت افراد و در دیدگاه دوم استعداد به عنوان یکی از صفات ذاتی طبقه بندی می‌شود [۱۱]. منطبق با دیدگاه نخست، استعداد به عنوان دستاورد شخص بر پایه تحصیلات، تجربیات شغلی و انواع مهارت‌ها پایه‌گذاری می‌شود. اما در دیدگاه دوم

¹ Talent Management

² Responsible Talent Management

³ Responsible Management

استعداد ذاتی مبتنی بر ویژگی‌های ژنتیکی و فیزیولوژیکی فرد است و با تمرین و ممارست گسترده می‌تواند به عملکرد برتر منجر شود [۱۲]. در تعریف سازمانی، استعداد مترادف با توانایی‌های افراد در نظر گرفته می‌شود و به طور کلی استعداد، به توانایی‌هایی گفته می‌شود که افراد دارند و تصور می‌رود که داشته باشند [۱۰]. استعداد سازمانی به عنوان برآیندی از سه مفهوم خصوصیات فردی، تناسب با ارزش‌های سازمانی و عملکرد شغلی نیز تعریف شده است [۱۳].

۳. مدیریت استعداد

مدیریت استعداد پس از انتشار کتاب "جنگ" چمبرز و همکاران در سال ۱۹۹۸ شهرت یافت. مشاوران مک کنزی^۴، پس از مطالعات میدانی در سازمان‌هایی که به دنبال دستیابی به یک رقابت پایدار هستند، نقطه ضعف‌های اصلی روند کنونی استعدادیابی و مدیریت استعداد را مشخص کردند و در نتیجه، این امر علاقه متخصصان و محققان این رشته را برای تحقیقات بیشتر و دقیق‌تر در این زمینه برانگیخت [۱]. از منظر متخصصان مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، به عنوان فرآیندی مطرح است که سازمان از طریق آن نیازهای خود را برای شناسایی و جذب استعداد در مشاغل استراتژیک مرتفع می‌سازد و این مقوله، یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها در قرن حاضر با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. مدیریت استعداد با توجه به زمینه‌های تحت پوشش آن به سه صورت بیان می‌شود. دسته اول مدیریت استعداد را صرفاً به عنوان مدیریت منابع انسانی، پیش‌بینی عرضه و تقاضا و فرآیند کارگزینی تلقی می‌کنند که می‌توان گفت صرفاً برداشتی متفاوت از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. دسته دوم تعریف، به مقوله جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی جایگزینی درون سازمان اشاره دارند، در حالی که دسته سوم مدیریت استعداد را به عنوان یک فرآیند جامع، کاملاً برنامه‌ریزی شده و منظم به منظور افزایش کارایی در عملیات سازمان تعریف می‌کنند که شامل جذب، شناسایی، انتخاب، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد است [۱۳].

۱.۳ فلسفه‌های مدیریت استعداد

فلسفه‌های منابع انسانی بیانگر اظهارات کلی در مورد چگونگی نگرش سازمان به منابع انسانی خود، نقش منابع در موفقیت کلی کسب و کار و نحوه برخورد و مدیریت آنها می‌باشد؛ اما مدیریت استعداد در بستر ماهیت و ارزش استعداد بررسی می‌شود که نتیجه آن شکل گرفتن فلسفه‌های مختلف مدیریت استعداد است [۱۴]. برخی بر این باور هستند که استعداد کمیاب است و تنها تعداد کمی از نیروهای کار با استعداد هستند و برخی نیز معتقدند که همه کارمندان دارای استعداد‌های گوناگون و ویژه‌ای هستند که می‌توانند برای موفقیت یک سازمان مفید ظاهر شوند. به طور کلی، فلسفه‌های کلیدی در این زمینه، فلسفه مدیریت استعداد انحصاری و فلسفه مدیریت استعداد فراگیر و رویکرد ترکیبی این دو فلسفه می‌باشد [۱].

۱.۱.۳ فلسفه مدیریت استعداد انحصاری

از منظر مدیریت استعداد انحصاری فقط تعداد کمی از کارمندان دارای استعداد هستند، بنابراین سازمان باید صرفاً از این تعداد محدود حمایت کند و زمینه‌های رشد و توسعه آنها را به عنوان کارمندان با عملکرد بالا یا کارمندان مهم استراتژیک، با فراهم‌سازی فرصت‌ها و موقعیت‌های ویژه، مهیا سازد [۱۶]. بنابراین، طرفداران این فلسفه معتقدند که تلاش در حوزه مدیریت استعداد سازمان باید بر روی تعداد معدودی از کارمندان به عنوان "کارمندان منحصربه‌فرد، کمیاب، تکرارنشدنی و دشوار برای جایگزینی" متمرکز شود [۱۱]. استدلال اساسی محققان در حمایت از این فلسفه این است که سازمان‌ها در صورت سرمایه‌گذاری در استعدادیابی همه کارمندان، متحمل هزینه‌های قابل توجه و غیر ضروری خواهند شد [۱۰].

در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت استعداد مسئولانه از دیدگاه انحصاری، اولین چالش قابل توجه شناسایی استعداد می‌باشد. ارزش استعداد شناخته شده (در گذشته، حال و آینده آنها) حتی اگر مبتنی بر عدالت هم باشد این انتقاد را به دنبال دارد که با منابع انسانی همانند منابع یکبار مصرف رفتار می‌شود. زیرا مدیریت استعداد انحصاری به قضاوت درباره افراد متکی است [۱۵]. به بیان دیگر در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت استعداد مسئولانه از دیدگاه انحصاری، لازم است که جنبه‌های تاریک رویکرد انحصاری در نظر گرفته شود، زیرا ممکن است اخلاق مداری سازمان را زیر سؤال ببرد. فراتر از بحث اخلاقی، شیوه‌های استعدادیابی در مدیریت استعداد انحصاری می‌تواند در دام تبعیض جنسیتی نیز گرفتار شود. همچنین، استعدادیابی همواره خطر تبدیل شدن به یک عمل کاملاً سیاسی را به دنبال دارد چرا که حاصل تضاد منافع حزبی و بحث قدرت به ویژه در تشخیص استعداد واقعی موجود در بین افراد حزب رقیب است. دومین چالش فراروی پیاده‌سازی این رویکرد، بررسی تأثیرات منفی احتمالی است که هم بر روی افراد انتخاب شده و هم بر روی افراد حذف شده از جرگه استعداد قابل بررسی است. رویکرد انحصاری همانگونه که می‌تواند زمینه‌های شغلی کارمندان منتخب را افزایش دهد، می‌تواند از طریق تخریب جایگاه شغلی، برچسب زدن و نتایج نامطلوب روانشناختی به سایر کارمندان آسیب برساند. یکی دیگر از معضلات قابل تأمل این است که، علی‌رغم تئوری‌های معتبر و استدلال منطقی در مورد تأیید وجود رابطه بین شیوه‌های کاری با عملکرد بالا و کارایی، شواهد نشان می‌دهد که مدیریت استعداد انحصاری در بهترین حالت به میزان متوسط باعث افزایش عملکرد سازمان می‌شود [۱۰].

⁴ McKinsey

در نهایت، طبق شواهد به دست آمده از تحقیقات می‌توان بیان نمود که رویکرد مدیریت استعداد انحصاری، چالش‌های غیرقابل عبور اخلاقی پیش روی سازمان ایجاد می‌کند و به طیف وسیعی از تعارضات اخلاقی منجر می‌شود. بنابراین سازمان‌هایی که راهبردهای استعداد انحصاری را دنبال می‌کنند باید در تعیین خط مشی خود اصولی را در نظر بگیرند که هدف آنها کاهش یا از بین بردن اثرات احتمالی نامطلوب این رویکرد باشد.

در ادامه به بررسی اصول پنجگانه ای می‌پردازیم که به منظور کاهش این معایب بالقوه پیشنهاد شده است [۱۰]:

اصل ۱: سازمان‌هایی که علاقه‌مند به اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد انحصاری هستند باید معیارهای مشخص و مستندی را به منظور سنجش و امتیازدهی استعداد کارمندان خود تعیین کنند. برای اجرای این اصل بهره‌گیری از یک یا چند طرح درجه‌بندی عملکرد که مبتنی بر پتانسیل فرد می‌باشد، مانند ماتریس نه قسمتی مدیریت استعدادها، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین توجه به این موضوع که هدف از شناسایی استعداد چیست، از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا محدوده تعریف استعداد در سازمان تا حد زیادی متأثر از نیازها و چالش‌های خاص سازمانی تعیین می‌شود.

اصل ۲: استعدادیابی باید عادلانه و به دور از مسائل سیاسی، اقتصادی و جنسیتی و به عنوان یک رسالت اجتماعی در نظر گرفته شود. در راستای اجرای اصل ۲ باید به این نکته توجه داشت که بدون روش‌های علمی و معیارهای قدرتمند شناسایی استعداد، همواره دو خطر وجود دارد. خطر اول اینکه سازمان‌هایی که رویکرد مدیریت استعداد انحصاری را دنبال می‌کنند شناسایی استعداد را تا جایی دنبال می‌کنند که اهداف تجاری سازمان را مرتفع سازد؛ لذا در برخی از این سازمان‌های بزرگ، ممکن است شناسایی بیشتر و دقیق‌تر استعداد کارکنان لازم به نظر نرسد و علاوه بر این به استثنای افرادی که به عنوان استعداد شناخته شده‌اند، سایر افراد با استعداد سازمان در اجرای برنامه‌های اصلی سازمان کنار گذاشته و مشارکت داده نمی‌شوند. خطر دوم این است که روند شناسایی استعداد در معرض دستکاری بازیگران سیاسی قرار بگیرد و منجر به حذف افراد با استعداد و انتخاب افراد بدون استعداد شود.

اصل ۳ الف: در فرآیند شناسایی استعداد باید تمام کسانی که در مرز سطح مورد توافق استعداد یا بالاتر از آن ارزیابی شده‌اند در برنامه‌های توسعه گنجانده شوند. سؤالی که در این مرحله برای مدیران ایجاد می‌شود، این است که چه روش‌هایی برای آگاه‌سازی افراد مختلف در برنامه‌های استعدادیابی در مقابل بروز عوامل جانبی آگاهانه و تعصب غیر ارادی، و به حداقل رساندن تأثیر آنها در تصمیمات منصفانه و قابل اعتماد وجود دارد. این سؤال به طرح اصل ۳ ب منجر می‌شود.

اصل ۳ ب: سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند کارشناسان و مجریان اصلی تیم شناسایی استعدادها از طیف وسیعی از عوامل مغرضانه و تحریف‌کننده تأثیرگذار بر تصمیمات شناسایی استعداد و همچنین از هرگونه مسائل حاشیه‌ای و غرض ورزی‌های شخصی و سیاسی به دور باشند.

اصل ۴: طراحان برنامه‌های سیستم مدیریت استعداد باید بتوانند سازوکارهایی را مشخص کنند که از اثربخشی این برنامه‌ها اطمینان حاصل شود و چگونگی متناسب بودن برنامه‌های استعدادی و نقش آنها در رسیدن به اهداف سازمان تبیین شود. همچنین مدیران این سیستم باید بتوانند نحوه اتصال برنامه‌های استعدادیابی مورد نظر با نتایج سطح فردی و سازمانی را که پس از تحقق اهداف مورد انتظار است، نشان دهند.

اصل ۵ الف: مجریانی که قصد اجرای برنامه‌های استعدادیابی انحصاری را دارند باید منابع، ماهیت، میزان و احتمال تأثیرات سوء بر شرکت کنندگان را ارزیابی کنند. اصل ۵ الف از سازمان‌ها می‌خواهد که در مرحله طراحی، درباره اثرات احتمالی یک برنامه استعدادیابی تأمل و تفکر کنند. برنامه‌ها باید کاملاً شفاف و پاسخگوی سؤالاتی باشد که در مورد چگونگی شکل‌دهی بسته‌های آموزشی، انتخاب برنامه‌ها برای جلوگیری از واکنش‌های بدبینانه، میزان فراگیر یا انحصاری بودن آن و اینکه چه گروه‌هایی از کارمندان باید تحت پوشش قرار گیرند، مطرح می‌شود.

اصل ۵ ب: سازمان‌ها باید پیشرفت و رشد شرکت کنندگان در پروژه را تحت کنترل و نظارت داشته باشند. این اصل سازمان‌های مجری را ملزم می‌کند که در تدوین برنامه‌های خود، مراقبت از کارمندان را به ویژه در موقعیت‌های بالقوه استرس زا لحاظ کنند. بدین منظور نیاز است که درگام اول افرادی که طبق نتایج ارزشیابی دو یا سه سال عملکرد بالاتر از حد متوسط نداشته‌اند به عنوان استعداد شناسایی نشوند و در گام بعد، افرادی که به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند نیز باید حداقل تا دو سال تحت نظارت مستمر سازمان باشند تا در عملکرد آنها نقصانی مشاهده نشود.

اصل ۵ ج: سازمان‌ها باید برنامه‌های استعدادیابی انحصاری و تأثیرات جانبی آن‌ها را بر کارکنان خارج از طرح رصد نمایند. اصل ۵ ج در ارتباط تنگاتنگ با اصل ۵ الف است زیرا لازم است که اثرات تخریبی و احتمالی و میزان آن بر افرادی که به عنوان غیر مستعد شناخته می‌شوند در مرحله طراحی ارزیابی شود. به عبارت بهتر ارزیابی همه جانبه و واقع‌گرایانه تأثیرات گسترده اجرای برنامه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با توجه به دامنه بسیار محدودی که استعداد سازمانی در آن جستجو می‌شود، چگونگی شناسایی دقیق استعداد، دشوار است. بسیاری از نتایج حاصل شده مؤید این است که استعداد در بسیاری از موارد هرگز چیزی بیش از ایده‌ی تناسب با اهداف تجاری سازمان نخواهد بود. با این وجود علی‌رغم این خطرات، سیستم‌های شناسایی استعداد ممکن است برخی از با استعدادترین کارمندان را جذب کند در حالی که برخی از استعدادها مفید را نیز نادیده بگیرد و از سویی دیگر

برخی از افراد با استعداد نسبتاً کم را نیز در زمره استعداد شناسایی کند. این اصول چارچوب مشخصی را ارائه می‌دهد که امید است چالش‌ها و معضلات اخلاقی سازمان‌های مجری رویکرد انحصاری را تا حد چشمگیری کاهش دهد [۱۰].

۲.۱.۳ فلسفه مدیریت استعداد فراگیر

فلسفه فراگیر مدیریت استعداد یعنی به رسمیت شناختن، پذیرش و پایبندی به این دیدگاه که تمام کارکنان سازمان دارای استعداد هستند. به عبارتی دیگر برنامه‌ها و فرصت‌های مدیریت استعداد باید بر کل جمعیت کارکنان سازمان متمرکز باشد و صرفاً به چند کارمند محدود نشود [۱۱]. فرض اصلی این رویکرد این است که هر کارمند استعدادی دارد یا می‌تواند به یک استعداد تبدیل شود و برای بالفعل کردن پتانسیل خود نیاز به تشویق دارد. از این رو، این مسئولیت سازمان است که از فراهم آوردن فرصت‌های برابر برای همه کارمندان اطمینان حاصل کند تا بتوانند استعداد بالقوه خود را شناسایی کنند [۱]. این رویکرد با ارزیابی مداوم و مستمر، فرصت استقرار کارکنان در موقعیت‌هایی را فراهم می‌کند که بهترین تناسب ممکن را با استعداد آنها دارد [۵].

۳.۱.۳ فلسفه استعدادیابی ترکیبی

در مسیر تطور فلسفه‌های استعدادیابی سرانجام، یک فلسفه استعدادیابی ترکیبی شکل گرفته است که به زعم این رویکرد، استدلال اصلی فلسفه انحصاری مدیریت استعداد مبنی بر اینکه سرمایه‌گذاری برای تمام کارمندان، هزینه کرد بالایی برای سازمان به دنبال خواهد داشت تا حد زیادی قابل توجیه نیست و به بیان دیگر، خط مشی رویکرد ترکیبی، افزایش اندک در سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی سازمان برای افراد با عملکرد بالا یا کارمندان مستعد به موازات سرمایه‌گذاری برای تمام کارمندان است [۱].

دغدغه اصلی این رویکرد از بین بردن شکاف موجود بین فلسفه انحصاری و فراگیر است. در این فلسفه تمام نیروی کار سازمان به عنوان استعداد سازمانی شناخته می‌شوند و پس از این مرحله، به شناسایی دقیقتر خصوصیات خاص کارمندان می‌پردازد که دارای پتانسیل نسبی بالاتری هستند و از طریق توسعه فعال، حفظ و نگهداری آنها به موقعیت برتر سازمان، عملکرد بالا و پیشرو بودن سازمان کمک می‌کند (استقرار کارمندان در مواضع استراتژیک سازمان) [۱۶].

۴. مدیریت استعداد مسئولانه

زمانی که رسالت شناسایی دقیق‌تر استعداد و حفظ و مراقبت از تمام افراد مستعد سرلوحه کار سازمان قرار بگیرد، پیاده‌سازی اصول مدیریت استعداد مسئولانه به دلیل این که مؤید تفکر بکارگیری منابع به طور مؤثرتر می‌باشد، به کارآیی عملیاتی بهتر سازمان منجر خواهد شد. لذا، سازمان‌ها به دانش جدید و مدل‌های نظری و پیاده‌سازی اصول مدیریت استعداد به روشی مسئولانه نیاز دارند. رعایت و پیاده‌سازی این اصول به بهبود رفاه فردی و سازمانی و نتایج پایدار رقابتی می‌انجامد. مبانی مدیریت استعداد مسئولانه بر پایه اصول سه‌گانه فراگیری، مسئولیت اجتماعی سازمانی و عدالت و فرصت شغلی برابر استوار است [۱].

۱.۴ فراگیری:

این اصل بر این تصور استوار است که هر شخص استعداد دارد و می‌تواند استعداد داشته باشد. همانطور که اشاره شد مدیریت استعداد فراگیر، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا فرآیند سیستم مدیریت استعداد را بر روی تمام کارمندان و نه فقط چند فرد نخبه پیاده‌سازی نمایند، زیرا هر شخص دارای استعداد خاصی است که به منظور دستیابی به منافع فردی و سازمانی، این استعداد باید شناسایی، پرورش و توسعه یابد. وقتی این اصل در پیش‌فرض‌های جذب، توسعه و نگهداری استعداد گنجانده شود، می‌تواند به طور قابل توجهی مشکل کمبود استعداد در سازمان را برطرف سازد. بنابراین همانطور که مشاهده می‌شود مبانی این اصل با فلسفه مدیریت استعداد فراگیر مطابقت دارد [۱]. درعین حال، از آنجا که سرمایه‌گذاری بر روی تمام کارمندان به طور مساوی، صرف نظر از ارزش افزوده، می‌تواند بار مالی قابل توجهی به سازمان‌ها تحمیل کند، اجرای رویکرد مدیریت استعداد ترکیبی لازم به نظر می‌رسد. اصل فراگیری در مدیریت استعداد ترکیبی، در قالب یک سیستم کشف استعداد معنا می‌یابد بدین معنا که زمینه‌های سرمایه‌گذاری برای استعدادهای شناخته شده را تشخیص می‌دهد و در عین حال سیستم‌های یکپارچه‌ای را برای توسعه استعداد و توانمندی‌های سایر کارمندان در سطوح مختلف سازمان ایجاد می‌کند. هدف از اجرای این اصل در رویکرد فراگیر حذف کارمندی است که در حال حاضر عملکرد آنها از حد متوسط پایین تر است [۷].

۲.۴ مسئولیت اجتماعی سازمانی^۶:

این اصل سازمان‌ها را ملزم می‌کند که رشد استعداد کارمندان را به عنوان یک تعهد در نظر بگیرند. انتظارات اجتماعی (رفاه، سلامتی، رضایت فردی یا شغلی) نقشی اساسی در نحوه درک کارکنان از محیط کار و آینده شغلی آنها دارد که منجر به تغییرات اجتماعی مثبت می‌شود [۱]. طبق شواهد تجربی به دست آمده مشخص شد که اگر مسئولیت اجتماعی به عنوان یکی از رسالت‌های سازمان تعیین شود، در بین کارمندان تعهد زیادی ایجاد می‌کند و در پی آن حفظ و نگهداری کارکنان تسهیل می‌شود [۱۷]. به بیان دیگر ادغام مؤثر اصل مسئولیت سازمانی در شیوه‌های مدیریت استعداد می‌تواند به میزان قابل توجهی سازمان‌ها

⁶ Corporate Social Responsibility

را در کاهش هزینه‌های ترک سازمان، توانمند سازد؛ چرا که اکثر کارمندان علاقه مند به ادامه فعالیت در سازمان‌های متعهد نسبت به مسئولیت های اجتماعی، می‌باشند. مسئولیت اجتماعی در سازمان به معنی "انتظارات اقتصادی، قانونی، اخلاقی و خیرخواهانه است که جامعه از سازمان ها در یک زمان خاص انتظار دارد" و به ظرفیت و توانایی آن سازمان برای پاسخگویی اخلاق مدارانه نسبت به اقدامات، استراتژی‌ها و سیاست‌هایش بستگی دارد [۱۸].

از آنجا که مسئولیت اجتماعی سازمانی از منظر اخلاقی، مسئولیت احترام به حقوق شهروندی و در نظر گرفتن ذینفعان مختلف سازمان را منعکس می‌کند، به همین دلیل مهمترین چارچوب نظری این اصل، بر نظریه ذینفعان متکی است. از دیدگاه این نظریه، یکی از ذینفعان مهم سازمان، کارمندان هستند که انرژی، ایده های خلاقانه، مهارت‌ها و تجربیات خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار می‌گیرند. از این رو سازمان‌های مسئولیت گرا در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی خود، به جذب کارکنان با استعداد و متعهد، تمایل بیشتری نشان می‌دهند. در پژوهش‌های اخیر نیز مشخص شد مسئولیت اجتماعی سازمانی، به عنوان ابزاری برای ارتقا مدیریت مسئولانه کارمندان در نظر گرفته می‌شود [۱].

۳.۴ عدالت و فرصت شغلی :

این اصل لزوم وجود یک فرآیند شناسایی استعداد شفاف، یکپارچه و یک سیستم پرداخت و جبران خسارت عادلانه را بیان می‌کند که در آن با تمام کارمندان با احترام و وقار رفتار می‌شود. این اصل ریشه در نظریه عدالت سازمانی دارد. عدالت سازمانی از سه مؤلفه اصلی عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی تشکیل شده است. عدالت رویه‌ای به بررسی آثار مثبت و منفی تصمیم‌های مدیران بر کارمندان آن‌ها از نظر میزان شفاف و منصفانه بودن اجرای این تصمیمات می‌پردازد و این به این معنی است که افرادی که تحت تأثیر این تصمیمات هستند تا چه حد تصور می‌کنند که این تصمیمات بر اساس ابزارها و قوانین عادلانه‌ای اتخاذ شده‌اند. عدالت توزیعی به درک کارمندان از برابری در تخصیص منابع و میزان آن مربوط می‌شود. افراد توزیع خروجی‌ها را تا جایی که متناسب با میزان مشارکت شغلی باشد، عادلانه می‌دانند. عدالت تعاملی به جنبه های بین فردی، به ویژه انصاف در رفتار تصمیم گیرندگان اصلی سازمان درباره مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری و اجرای آن تأکید می‌کند که در نهایت به رضایت کارمندان می‌انجامد. نظریه عدالت سازمانی پیامدهای قابل توجهی در مفهوم سازی، رویکرد و شیوه های اجرای مدیریت استعداد دارد. از در کنار هم قرار دادن گزاره های نظریه عدالت سازمانی با رویکردهای مدیریت استعداد، نیز مشخص می‌شود که رویکرد فراگیر و به ویژه، رویکرد ترکیبی متضمن دسترسی برابر به فرصت‌های مدیریت استعداد برای تمام کارمندان است، در حالی که رویکرد انحصاری شکاف‌های نابرابری بیشتری را بین کارمندان سازمان ایجاد می‌کند و به مشکلات اخلاقی عمده‌ای منتج می‌شود. بنابراین اصل عدالت و فرصت شغلی مربوط به برداشت کارمندان از شیوه‌های منصفانه مدیریت استعداد اجرا شده در سازمان است که پیشنهاد می‌کند با فراهم آوردن منابع و فرصت‌های برابر برای شناخت، جذب و توسعه استعداد تمام کارمندان این رویه ایجاد و تقویت شود [۱].

از آنجا که بسیاری از سازمان ها نمی‌توانند رفاه لازم را در سطح مورد انتظار تمام کارمندان خود ارائه دهند بنابراین رویکرد ترکیبی می‌تواند بستر یک رویه عادلانه با تمام کارکنان را فراهم کند و همانطور که از متن بالا نتیجه می‌شود، فلسفه مدیریت استعداد از دریچه نظریه عدالت سازمانی، نظریه ذینفعان و در قالب مدیریت استعداد مسئولانه بیان می‌دارد که با تأکید بر مسئولیت، فراگیری، عدالت و فرصت شغلی برابر در اقدامات مدیریت استعداد می‌توان مفهوم ایجاد رفاه برای تمام کارمندان (شامل رفاه جسمی، سلامت روانی و رفاه اجتماعی) را بهبود بخشید و به تبع آن رفاه سازمانی را رقم زد.

۵. فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه :

مراحل فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه شامل جذب و شناسایی استعداد، توسعه استعداد و حفظ و نگهداری استعداد با رویکردی مسئولانه می‌باشد.

۱.۵ جذب و شناسایی استعداد مسئولانه:

جذب استعداد مسئولانه، مبتنی بر پایه اصل عدالت و فرصت برابر شغلی است. این مقوله از منظر فراگیری مبتنی بر این باور است که هر فرد مستعد یا دارای توانایی منحصر به فرد که می‌تواند دستیابی به اهداف سازمان را محقق سازد باید از فرصت و حمایت لازم برای جذب و به کارگیری در سازمان برخوردار باشد. پیش فرض مفهوم شناسایی استعداد به شیوه مسئولانه این است که استعداد در همه سطوح وجود دارد، بنابراین مدیران باید با تعیین شاخص‌های شایستگی، تناسب شغل افراد با استعداد آنها را افزایش دهند تا ضمن رعایت عدالت، استعدادهای کارکنان شناخته و رشد داده شود. از این رو، شناسایی استعداد مسئولانه، با تأکید بر پیاده سازی یکپارچه سیستم استعداد، برای تمام کارکنان این فرصت را فراهم می‌کند تا استعداد نهفته خود را برای پرورش و رشد شناسایی کنند. به این ترتیب مدیریت سازمان، نقش متعهدانه خود نسبت به انجام مسئولیت اجتماعی در شناسایی و توسعه و ارزیابی منابع انسانی در بستری عادلانه را به درستی ایفا می‌کند. بنابراین سازمان‌ها ضمن انجام مسئولیت خود در حمایت از رشد شغلی و رشد استعداد تمام کارمندان، به منظور بهبود درک آنها از کار مناسب و رفاه، دسترسی همگان به فرصت های شناسایی و پرورش استعداد را گسترش می‌دهند که به تبع آن با افزایش رضایتمندی کارمندان و دستیابی به رفاه مالی، نوآوری پایدار و برتری سازمان در بین رقبای، به حل بخش عمده مشکلات سازمان نیز کمک می‌شود [۱].

۲.۵ توسعه استعداد مسئولانه :

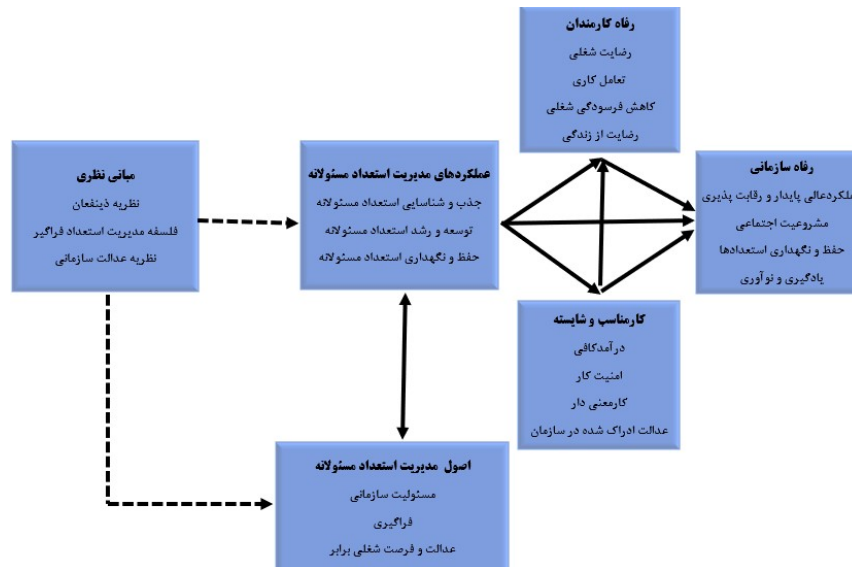
توسعه استعداد مسئولانه شامل انتخاب، برنامه‌ریزی و اجرای راهبردهای پرورش برای مجموع استعدادهای شناخته شده سازمان است؛ تا جایی که اطمینان حاصل شود که اولاً مجموع این استعدادهای (اعم از بالفعل و بالقوه) در راستای اهداف راهبردی سازمان است و دوم اینکه برنامه‌های پرورش استعداد در راستای فرایندهای مدیریت استعداد سازمانی است. توسعه استعداد مسئولانه از منظر رویکرد فراگیر، سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا با تغییر کانون پرورش استعداد به سمت فرآیند یادگیری محور به جای فرآیند عملکرد گرا، زمینه توسعه استعداد تمام کارمندان را از طریق شناسایی و پرورش نقاط قوت کارمندان و استعدادهای نهفته آنها در زمینه‌های مختلف، فراهم سازد و به منافع دوجانبه آن (هم برای فرد و هم برای سازمان) دست یابد؛ چرا که اصل عدالت و فرصت برابر مبتنی بر نظریه عدالت سازمانی نیز ایجاب می‌کند که سیستم‌های مدیریت استعداد منابع و فرصت‌های برابر برای رشد کامل پتانسیل را در اختیار تمام کارمندان قرار دهد [۱]. برای اطمینان از برقراری این عدالت نیاز به ایجاد شبکه‌ای از مربیان و مشاوران باتجربه است که بتوانند ضمن به حداکثر رساندن نقاط قوت منحصر به فرد کارمندان، به مدیریت نقاط ضعف آنها نیز کمک کنند [۱۹].

۳.۵ حفظ و نگهداری استعداد مسئولانه :

حفظ و نگهداری استعداد مسئولانه در یک سازمان، توانایی بالقوه آن سازمان به منظور رشد و توسعه و دستیابی به جایگاه رقابتی برتر را تا حد بسیار زیادی حفاظت می‌کند. سازمان‌هایی که متعهدانه به اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد می‌پردازند، ارتقا عزت نفس کارمندان و برخورد عادلانه با آنها را به عنوان رسالت خود اعلام می‌دارند. شواهد تجربی مؤید این است که اگر این تعهد در مدیریت استعداد سازمان توسط کارمندان درک شود، تأثیر بسیار زیادی بر افزایش تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت آنها دارد. این تعهد می‌تواند از طریق شفافیت و عادلانه بودن مراحل شناسایی و توسعه فراگیر استعداد در سازمان حاصل شود. به بیان دیگر توجه داشتن به انتظارات کارمندان، تأثیر بسزایی در کاهش احتمال ترک خدمت آنها دارد. از آنجا که بیشتر افراد مستعد به دلیل بی‌توجهی مدیران به آن‌ها و قابلیت هایشان سازمان‌ها را ترک می‌کنند، یکی از راهکارهای اصلی در این باره تدوین دیدگاه حفظ و نگهداری استعداد مسئولانه است [۱].

۶. مدل مدیریت استعداد مسئولانه

امروزه به منظور اطمینان از رعایت اصول اخلاقی و انطباق با روش‌های مدیریت مسئولانه به منظور دستیابی به رفاه کارکنان و مزیت‌های رقابتی پایدار، سازمان‌ها به دانش جدید، مدل‌های نظری یا فرآیندهای مدیریت استعدادها، به روشی مسئولانه نیاز دارند. مدل پیشنهادی که بر نظریه پردازی از دریچه فلسفه‌های مدیریت استعداد، نظریه عدالت سازمانی، نظریه ذینفعان، مسئولیت اجتماعی سازمانی و همچنین نتایج تحقیقات موجود، استوار است در شکل ۱ نشان داده شده است [۱]. این مدل بیش از هر چیز بر ادغام شیوه‌های مدیریت مسئولانه اجتماعی با شیوه‌های مدیریت استعداد تأکید دارد و بیان می‌دارد که مدیریت استعداد مسئولانه به عنوان یکی از راهبردهای مدیریت استعداد، بر مسئولیت سازمانی در شناسایی، توسعه و پرورش استعدادهای منحصر به فرد و متنوع همه کارمندان از طریق گسترش دسترسی به فرصت‌های برابر در پرورش استعدادهای شناخته شده و رفع نقاط ضعف آنها تأکید دارد. در عین حال نیز برای تمام آنها فرصت‌های برابر فراهم می‌کند تا به عنوان کارکنان با ارزش شناخته شوند. از این طریق از تعهد آنها در سازمان اطمینان حاصل می‌نماید و به نتایج پایدار و متقابل تعهد سازمانی ایجاد شده برای کارکنان و سازمان بهره می‌برد. طراحی این مدل ریشه در نظریه عدالت سازمانی، نظریه ذینفعان، مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد فراگیر دارد که ساختار مدیریت استعداد مسئولانه را همه‌جانبه‌نگرتر می‌کند. به طور خلاصه می‌توان گفت این مدل بر ضرورت پرورش استعداد تمام کارمندان به روشی عادلانه و سطح بالای اثربخشی و کارایی برای سازمان تأکید دارد.



شکل ۱: مدل مدیریت استعداد مسئولانه [۱]

۷. نتیجه گیری

در این مطالعه بیان شد که رسالت مدیریت استعداد مسئولانه، هدایت عملکرد یافتن استعداد، حفظ و پرورش آن با رویکرد مسئولیت اجتماعی و اخلاقی است. در راستای تبیین این رسالت از نظریه عدالت سازمانی به منظور کشف میزان بی عدالتی در مدیریت استعداد انحصاری و چگونگی ایجاد مدیریت استعداد فراگیر در شیوه های استخدام عادلانه استفاده شد. با بررسی نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیریت استعداد (انحصاری و فراگیر) مشخص شد سازمان ها باید سیستم های مدیریت استعداد فعلی خود را از منظر اخلاقی و پایداری مجدداً مورد بازنگری قرار دهند و روش هایی را شناسایی کنند که از طریق آن بتوان بستر مدیریت اخلاقی استعداد را ایجاد و از پیشرفت سازمان و نیروی کار آن به طور همزمان اطمینان حاصل کرد.

در حالی که اصول مدیریت استعداد مسئولانه به طور کلی مدیریت استعداد فراگیر را به عنوان یک رویکرد فراروی خود قرار می دهد، بیان این مطلب ضروری است که اجرای آن می تواند سه چالش اصلی را به دنبال داشته باشد: چالش اول بار اقتصادی ناشی از سرمایه گذاری در استعدادیابی همه کارکنان به طور مساوی صرف نظر از میزان مشارکت آنها در حفظ رقابت پذیری سازمان است. چالش بعد حفظ تعادل مناسب میان تقاضای ذینفعان سازمان و هزینه های اقتصادی انجام شده است و چالش آخر تشخیص تمایز حیطه حوزه مدیریت استعداد از حوزه مدیریت منابع انسانی است [۱]. به گفته برخی محققان این دو حوزه اساساً یکسان هستند و در مقابل، دیگر صاحب نظران معتقدند که مدیریت استعداد یک حوزه متمایز از منابع انسانی است چراکه مدیریت منابع انسانی از الزامات "علم تصمیم گیری" پیروی می کند و به سازمان اجازه می دهد صرفاً در زمینه هایی سرمایه گذاری کند که بیشترین سود را برای سازمان به دنبال دارد [۴]. با توجه به سه چالش اصلی فوق، مشخص می شود که به منظور بهره مندی از نقاط قوت هر دو رویکرد مدیریت استعداد، تلفیق اصول مدیریت استعداد مسئولانه یعنی مسئولیت اجتماعی، فراگیری، عدالت و فرصت شغلی برابر در طراحی و اجرای استراتژی های مدیریت استعداد (جذب و شناسایی، توسعه و حفظ استعداد)، لازم و ضروری است. در این راستا به منظور رشد استعداد یا نقاط قوت تمام کارمندان صرف نظر از مشارکت آنها در رقابت پذیری سازمان از مدیریت استعداد فراگیر و برای توجه بیشتر به کارکنانی که به طور برجسته ای در افزایش رفاه و برتری سازمان نقش داشته اند از مدیریت استعداد انحصاری استفاده شود. به این ترتیب تمام کارمندان به صورت عام و کارمندان استراتژیک به صورت خاص مورد توجه قرار می گیرند و هیچ یک از استعدادهای در هیچ سطحی از سازمان نادیده نخواهد ماند و پیامدهای مثبت حاصل از اجرای این رویکرد از جمله بهبود رفاه برای تمام کارکنان یک سازمان و نه فقط برای چند کارمند نخبه که به عنوان "با استعداد" شناسایی شده اند، تحقق خواهد یافت [۱].

از سوی دیگر تحقیقات صورت گرفته نشان می دهد که پس از پیاده سازی رویکرد مدیریت استعداد انحصاری فقط حدود ۱۰ تا ۲۰ درصد کارمندان به درستی به عنوان کارکنان با استعداد شناخته می شوند [۹] و بنابراین اکثریت آنها از فرصت بالفعل سازی استعدادهای نهفته خود و ارائه بهترین عملکرد باز می مانند. همچنین مشخص شد به منظور مواجهه با چالش های غیرقابل عبور اخلاقی که این رویکرد برای سازمان ایجاد می کند، به کارگیری اصولی که هدف آنها کاهش یا از بین بردن اثرات احتمالی نامطلوب مدیریت استعداد انحصاری باشد، بیش از پیش لازم و ضروری به نظر می رسد؛ اصولی که در سایه مدیریت استعداد مسئولانه فراروی سازمان قرار می گیرد. در نتیجه مطالعه حاضر بر آن شد تا با بررسی مدل مدیریت استعداد مسئولانه که حاصل تلفیق عملکردهای اخلاقی و اجتماعی مدیریت مسئولانه در استراتژی های مدیریت استعداد است، کمبودها و پیامدهای منفی رویکردهای قبل را به حداقل برساند. از بررسی اجزاء و ساختار

این مدل مشخص می‌شود که جذب، توسعه و شیوه‌های مدیریت حفظ استعدادها را در سازمان باید با رعایت اصول مسئولیت اجتماعی یعنی فراگیری، عدالت و فرصت شغلی برابر همراه باشد. این ساختار نه تنها دیدگاه سیستم‌های مدیریت استعداد را در سازمان‌ها شکل می‌دهد، بلکه افق‌های جدید مطالعات چند رشته‌ای در مورد شیوه‌ها و استراتژی‌های مدیریت استعداد را ایجاد می‌کند و جایگاه خطیر مدیریت استعداد مسئولانه در سازمان‌ها را روشن می‌کند و مشخص می‌سازد که رویکرد مدیریت استعداد مسئولانه از طریق رفع نقطه ضعف عدم رعایت اخلاق در استراتژی مدیریت استعداد انحصاری، توانایی بیشتری در پاسخگویی به نیازهای سازمان‌ها و کارمندان آنها دارد. انتظار می‌رود معرفی این مدل پیشنهادی به سازمان‌ها کمک کند تا اطمینان حاصل نمایند که تمام تلاش خود را در شکوفاسازی استعداد تمام کارمندان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان به کار گرفته‌اند که در این صورت به برتری و پایداری طولانی مدت سازمان‌ها دست خواهند یافت.

شایان ذکر است، بررسی زوایای اجرای صحیح راهبردهای مدیریت استعداد نشان می‌دهد که به منظور حداکثر سازی اثربخشی این راهبردها، سازمان به یک مشارکت همه‌جانبه نیازمند است. بدین منظور سازمان‌ها باید فرآیندی را برای مدیریت استعداد مسئولانه ایجاد کنند که به طور همزمان ذینفعان مختلف در سازمان مانند مدیران عالی و میانی، مدیران منابع انسانی یا مدیران مدیریت استعداد، مؤسسات آموزش عالی، مدیران و سرپرستان و کارمندان با استعداد سازمان در آن مشارکت داده شوند.

علاوه بر این، مشخص شد بررسی و تعیین چالش‌های اصلی مدیریت استعداد مسئولانه و عوامل کلیدی موفقیت آن عملاً درک مدیران را از چگونگی کارایی بیشتر راهبرد‌های مدیریت استعداد افزایش می‌دهد و پس از اجرا می‌تواند به ارتقاء رفتارها و نگرش کارکنان، افزایش منافع سازمانی و فراسازمانی منجر شود. همچنین پرورش استعداد مسئولانه نیز به مشارکت مدیرانی نیاز دارد که بر افزایش یادگیری تجربی از طریق گردش شغلی، مربیگری و مشاوره تأکید داشته باشند؛ زیرا این تکنیک‌ها از یک سو یادگیری مبتنی بر تجربه را به منظور پیشرفت و توسعه توانمندی‌های کارکنان، تسهیل می‌کند و از سوی دیگر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در مورد نقاط قوت کارکنان در زمینه‌های مختلف اطلاعات مفیدی به دست آورند و استعدادها را با هدف حفظ و بهبود منافع فردی و سازمانی شناسایی کرده و پرورش دهند [1]. همچنین برای اطمینان از اینکه سازمان‌ها به تمام کارمندان کمک می‌کنند تا توانمندی‌های بالقوه خود را به طور کامل توسعه دهند، نیاز به ایجاد شبکه‌ای از مربیان و مشاوران باتجربه است که می‌توانند ضمن به حداکثر رساندن نقاط قوت منحصر به فرد آنها، به مدیریت نقاط ضعف کارمندان نیز کمک نمایند [19].

منابع

- [1] Anlesinya, A. and Amponsah-Tawiah, K. (2020). "Towards a responsible talent management model", *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279-303.
- [2] O'Connor, E.P. and Crowley-Henry, M. (2019), "Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: bridging the literature", *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
- [3] King, K.A. (2015), "Global talent management", *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273-288.
- [4] Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- [5] Swailes, S., Downs, Y. and Orr, K. (2014), "Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities", *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- [6] Meyers, M.C. (2016), "Talent management: towards a more inclusive understanding", *Tijdschrift Voor HRM*, 12, 1-12.
- [7] Meyers, M.C. and van Woerkom, M.V. (2014), "The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda", *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- [8] Collings, D.G., Cascio, W.F. and Mellahi, K. (2017), "Introduction", in Collings, D.G., Mellahi, K. and Cascio, W.F. (Eds), *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford University Press, Oxford, 3-22.
- [9] Swailes, S. (2013), "The ethics of talent management", *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.
- [10] Swailes, S. (2020), "Responsible talent management: towards guiding principles", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 221-236.
- [11] Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and Gonzalez-Cruz, T.F. (2013), "What is the meaning of 'talent' in the world of work?", *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- [12] Florida, R. and Mellander, C. (2018), "Talent, skills and urban economies", in Clark, G., Feldman, M., Gertler, M. and Wojcik, D. (Eds), *The New Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford, 499-518.
- [13] Boštjančič, E. and Slana, Z. (2018). "The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees", *Front. Psychol*, 9, 1750.
- [14] Dries, N. (2013), "The psychology of talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- [15] Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G. and Tansley, C. (2019), "Talent management: the good, the bad and the possible", *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- [16] King, K.A. and Vainan, V. (2019), "Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice", *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- [17] Mory, L., Wirtz, W.B. and Göttel, V. (2016), "Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment", *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172-201.
- [18] Rendtorff, J.D. (2019), "Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Stakeholder Management", *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*, Emerald Publishing Limited, 43-52.
- [19] Anlesinya, A. (2018), "Organizational barriers to employee training and learning: evidence from the automotive sector", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(3), 8-10.