

## העמקה בגישות שונות להגדרת המושג טלנט ע"ב סקירת ספרות

### אורי סדן

השימוש הארגוני במונח טלנט נטבע לראשונה במאמר שפורסם בסוף שנות ה-90 ע"י חברת הייעוץ האסטרטגי מקינזי ועסק במלחמה (המתעוררת דאז) על כוח האדם המצוין (להלן הטלנטים – The war for Talent – McKinsey (1998)). נהוג לראות במאמר האמור את נקודת הפתיחה לעיסוק הארגוני בנושא. מאז ועד היום, ובפרט בעשור האחרון, חלה התעצמות משמעותית בהיקף העיסוק בנושא בקרב ארגונים בסקטור הפרטי והציבורי כאחד (Chuai, Preece & Lies, 2008). חוקרים רבים רואים בכך עדות חיה להכרה הגוברת בחשיבותו, ולהשפעה המיוחסת לאסטרטגיית הטלנטים על ביצועי הארגון, שגשוגו ויכולתו ולשרוד בסביבה דינאמית, מורכבת ועתירת אי וודאות (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

על רקע הפופולריות הגואה של הנושא ותשומת הלב הרבה לה הוא זוכה בשני העשורים האחרונים, **בולטת נקודת תורפה מרכזית: היעדר הגדרות ברורות, מוסכמות וניתנות להכללה למושג "טלנט"** (Lewis & Heckman, 2006; Tansley et al., 2007<sup>9</sup>). חוקרים בתחום תולים את הפער המתואר בעובדה שמרבית המחקר עד כה בוצע מתוך פריזמה מחקרית-מעשית (ולא תיאורית-אקדמית) והובל על ידי אנשי מקצוע שמגיעים "מהשטח" (לא חוקרי אקדמיה). יתר על כן, מרבית המחקר שהצטבר בשנים האחרונות, הרבה לבחון את הסוגיה דרך שאלת ה"איך" (מנגנונים, תהליכים, כלים לניהול/פיתוח טלנטים) ופחות בשאלת ה"מה" (מה זה טלנט?), (Preece, Iles & Chuai, 2011). היעדרן של הגדרות ברורות ומוסכמות, מייצר פער השוואתי בין מחקרים שונים, שכן כל מחקר מאמץ את מושג הטלנט השגור בארגון בו נבחן, ומשקף לרוב את ההבדל בהקשר הארגוני, התעשייה בה הוא פועל, התרבות הארגונית ואופי המנהיגות הקיים בארגון (Barab & Plucker, 2002). במצב כזה, קיים קושי משמעותי להשוות בין ממצאי מחקרים שונים ולהכליל את מסקנותיהם (Owreilly & Pfeffer, 2000, Tansley et al., 2007<sup>10</sup>).

מרחב העמימות המתואר מציף שורה של שאלות בסיסיות הנוגעות למהות המושג טלנט, לדוגמא: האם המושג מתאר סט יכולות/מיומנויות או את קבוצת האנשים המחזיקה בהן? אם אלה יכולות/מיומנויות, האם הן תוצאה של "כישרון מולד" או לחילופין מאפיינים הניתנים לרכישה ומבוססים על ניסיון ולמידה, ואם אלה אנשים- מהו הקריטריון לפיו הארגון בוחר בהם – יכולות, ביצועים, פוטנציאל?! דרך העמקה בהגדרות השונות למושג

<sup>9</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

<sup>10</sup> שם

<sup>11</sup> שם

והרציונל העומד בבסיסן, מבקש המאמר הנוכחי לבאר את משמעותו ולהאיר את מרחב ההגדרות הקיים על היתרונות והחסרונות הנלווים לכל הגדרה.

### הגישה "האובייקטיבית"

הגישה האובייקטיבית מתייחסת למאפייני ההתנהגות (כישורים, מיומנויות, ידע) של פרטים בארגון, המביאים לתפקוד יוצא מן הכלל (Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013). הגישה האובייקטיבית אינה מקשה אחת, וכוללת בחובה תפיסות שונות ולעיתים סותרות, ביניהן תפיסות המייחסות טלנטיות למאפיינים מולדים, לעומת תפיסות המדברות על מאפיינים הנרכשים כתוצאה של ניסיון וותק. גישות אחרות מדברות על מאפיינים הקשורים למוטיבציה ומחויבות, וגישות המתייחסות להקשר הארגוני ומדברות על התאמה בין מאפייני הפרט והארגון.

### מאפיינים מולדים או נרכשים?

הויכוח הנוגע לשאלה האם הבדלי יכולות אינדיבידואליים בין אנשים שונים הנם תוצאה של הבדלים מולדים או סביבתיים, הנו ויכוח עתיק יומין, וככזה אינו פוסח גם על העיסוק בתופעת הטלנטיות. חוקרים מגישות שונות מסכימים לרוב כי חלק מהמאפיינים של אנשים המוגדרים כטלנטים, הנם תוצאה של כישורן / תכונות מולדות (Gallardo et al., 2013). מאידך, חוקרים אחרים, מייחסים את היכולות הגבוהות בהם מחזיקים טלנטים להשקעת מאמץ ממוקד ומתמשך. Ericsson, Prietula, and Cokely (2007) אשר חקרו שורה ארוכה של תחומי עיסוק שונים (ביניהם אומנות, שח, תכנות, ריקוד, רפואה וכו') הגיעו למסקנה כי טלנטיות אותה הגדירו כמומחיות עמוקה, הנה כמעט תמיד תוצאה של אימון מתמשך וניסיון, ואינה מולדת. יחד עם זאת, נדמה כי גם כאן, ישנה הסכמה רחבה יחסית, כי לפחות חלק מבין המאפיינים האמורים הנם נרכשים, יש אפילו נוקבים במספר של עשרות אלפים שעות אימון, כסף הנדרש לרכישת מומחיות (Ericsson et al., 2007). במרבית המקרים, ארגונים הדבקים בגישה זו נוהגים למצב טלנטים רק לאחר 2-3 שנות ניסיון ולא לפני כן, וזאת מתוך תפיסה כי מדובר ביכולת מתפתחת/נרכשת וכרוכה בצבירת ניסיון.

### טלנט כמחויבות (Commitment)

גישה נוספת מתמקדת במאפיינים הנוגעים למחויבות. המילה מחויבות בהקשרה הארגוני/תעסוקתי, מתייחסת הן למחויבות של העובד למשימותיו/יעדיו והן מחויבותו להשקעת מאמצים לטובת הצלחת הארגון. (Nieto, Hernández-Maestro, (Pruis, 2011) and Muñoz-Gallego (2011)<sup>12</sup> לדוגמא רואים טלנט כמי שדבק בעיקשות יוצאת מגדר הרגיל במשימתו עד להשלמתה, במקום בו אחרים יתייאשו או שוויתרו מבעוד מועד. Ulrich (2007) רואה טלנט כמי שמוכן להשקיע מאמצים כבירים לשם הצלחת הארגון, ויעדיו האישיים תואמים ליעדי הארגון כולו. יש להדגיש כי רק מיעוט מבין החוקרים,

<sup>12</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

רואים במחויבות כמאפיין בלעדי של המונח טלנט, ומרביתם סבורים כי מדובר במשתנה מתערב אשר נמצא באינטראקציה עם גורמים נוספים (למשל: מסוגלות\*מחויבות\*תרומה=טלנטיות), כך שציון גבוה במרכיב אחד (מחויבות) אינו מפצה על ציון נמוך במרכיב אחר (מסוגלות, Ulrich & Smallwood, 2012).

#### טלנט כהתאמה

גישה זו מתמקדת בקשר שבין הכישורים של האדם להקשר הארגוני בו הוא פועל (הזמן, המקום, הפוזיציה הארגונית וכו'). ע"פ גישה זו, אין להתייחס למאפייני הטלנט כמאפיינים גנריים, אלא **למידת ההתאמה בין היכולות שהטלנט מביא בהקשר הארגוני הספציפי מאוד בו הוא נמצא**. על פי גישה זו, **טלנטיות תהיה תמיד משתנה יחסי וסובייקטיבי** (González-Cruz, Martínez-Fuentes, & Pardo-del-Val, 2009; Jericó, 2001). כך לדוגמא Pfeffer (2001) טוען כי קשה עד בלתי אפשרי להתייחס לתופעת הטלנטיות במנותק מההקשר הארגוני הרחב בו היא מתקיימת, על המאפיינים התרבותיים של הארגון, אופי המנהיגות המתקיים בו וכיו"ב. אישוש לטענה זו ניתן לקבל ממספר מחקרים אשר עקבו אחר "כוכבים" בארגונים שונים, וגילו כי כשאלו עברו לארגון אחר הם איבדו לרוב מזוהרם והפגינו ביצועים בינוניים-ממוצעים (Groysberg, McLean, & Nohria, 2006). בתוך גישת ההתאמה ישנה התייחסות רבה למדד ה"הזדמנות להפגין את כישורי" (Opportunity to Perform), כלומר **למידה בה ניתנת לעובד הבמה להפגין את יכולותיו ולקבל עליהן הכרה**. ע"פ גישה זו, **במקרים רבים יכולות והתאמה לבדן אינן מספקות, וכי על העובד לקבל הזדמנות להפגין את כישוריו על מנת שיוכר כטלנט** (Boselie, Dietz, & Boon, 2005<sup>13</sup>). אם הולכים עם גישה זו צעד נוסף, ניתן לתהות האם טלנטים הנם בהכרח האנשים המוכשרים ביותר בארגון, או שמה אנשים מוכשרים שנמצאו בפוזיציה הנכונה בנקודת זמן מסוימת (Becker, Huselid, & Beatty, 2009<sup>14</sup>).

#### הגישה "הסובייקטיבית" להגדרת טלנט

בשונה מהגישה האובייקטיבית המתבוננת בתופעת הטלנטיות דרך מאפייני ההתנהגות המביאים לתוצאה סופית מצוינת, הגישה הסובייקטיבית הנה דדוקטיבית במהותה ומתייחסת לשאלה **מיהם האנשים אותם בוחר הארגון להגדיר כטלנטים?** גם הגישה הסובייקטיבית מכילה בתוכה מספר תפיסות שונות, ביניהן כאלה הדוגלות בתפיסה מכלילה (התייחסות לכלל עובדי הארגון כטלנטים) למול תפיסות הדוגלות בבחירה סלקטיבית (תת קבוצה מובחרת). לצד זאת, מתקיים דיון הנוגע לקריטריונים הארגוניים לבחירת טלנטים (יכולות, ביצועים או פוטנציאל).

#### הגישה המכלילה-דיפרנציאלית

<sup>13</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

<sup>14</sup> שם

הגישה המכלילה מתארת גישה עקרונית לפיה הארגון מגדיר את כלל עובדיו כטלנטים, וזאת כמסר הנוגע לחשיבות המשאב האנושי ו"לשלם הארגוני הגדול מסך חלקיו". מחקרים שונים אשר בחנו אסטרטגיות ניהול טלנטים בארגונים שונים, מצאו כי לא מעט ארגונים דבקים בגישה מעין זו. כך לדוגמה Leigh (2009) מצא כי כמחצית מהארגונים שסקר במחקרו נקטו במדיניות מכלילה. ארגונים המחזיקים בגישה זו, מאמינים לרוב כי הצלחתו של הארגון הנה פונקציה של **מיצוי הערך המוסף הייחודי של כלל עובדי הארגון [ולא רק של כמה "כוכבים"]** (O'Reilly and Pfeffer, 2000). על פי גישה זו, בעידן המידע בו אנו נמצאים היום, המשאב הקריטי ביותר לארגון הוא ההון האנושי האיכותי, ועל כן על הארגון להתייחס **לכלל** עובדיו כטלנטים. הטענה המרכזית כנגד גישה זו, נוגעת לערך הפרקטי שמציעה, כלומר למידה בה היא מסייעת לארגון להשקיע את משאביו בצורה מושכלת וממוקדת. מן הצד השני, Tansley ועמיתיו (2007) אשר סקרו ארגונים המיישמים גישה הפוכה (קרי דיפרנציאלית), מתייחסים למושג טלנט כמתאר **"תת קבוצה מובחרת של אנשים, אשר ביכולתם לעשות הבדל בהשפעתם על תפקוד הארגון וזאת דרך השפעתם המיידית או הפוטנציאלית בטווח הזמן הארוך"**. כאמור, במסגרת הגישה הדיפרנציאלית ניטש ויכוח הנוגע לקריטריונים הארגוניים על פיהם מגדירים ארגונים שונים את קבוצת הטלנטים שלהם:

#### טלנט כבעל הביצועים הטובים ביותר

במרבית המקרים, כאשר ארגונים מדברים על טלנט כתת קבוצה נבחרת בתוך הארגון, הם מכוונים לקבוצת **האנשים בעלי הביצועים הטובים ביותר** (Smart, 2005<sup>15</sup>). Stahl et al. (2007)<sup>16</sup> ממשיגים את קבוצת הטלנטים כ"תת קבוצה נבחרת של עובדים המדורגים בראש רשימת עובדי הארגון מבחינת ביצועיהם ו/או יכולותיהם". מרבית הארגונים המבססים את אסטרטגיית ניהול הטלנטים שלהם על הגדרה זו, מתייחסים **לעשירון העליון (10%) של העובדים בעלי הביצועים הטובים ביותר** (Ulrich & Smallwood, 2012<sup>17</sup>). Smart (2005)<sup>18</sup> מחדד וטוען כי לגישה זו רציונל תועלתני-עסקי ברור, שכן לתת קבוצה מובחרת זו השפעה דרמטית על הצלחת הארגון, וכי ההשקעה בקבוצה זו הנה המניבה והמשתלמת ביותר עבור הארגון.

#### טלנט כבעל הפוטנציאל הגבוה ביותר

<sup>15</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

<sup>16</sup> שם

<sup>17</sup> לשם המחשה, במחקרן המופיע בהמשך האוגדן מתארות שפירא וזכריה (2018) את תהליך ה- OTR היחידתי במסגרתו הוגדרה קבוצת הטלנטים ביחידה כ- 20% העליונים מבחינת יכולותיהם/ביצועיהם

<sup>18</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

בניגוד לתפיסה הרווחת, ישנן תפיסות הרואות דווקא בבעלי הפוטנציאל הגבוה ביותר בארגון כקבוצת הטלנטים. המונח פוטנציאל בהקשרו הנוכחי, מתייחס לעובדים בעלי מרחב ההתפתחות / התקדמות המשמעותי ביותר, מבחינת תפוקותיהם / ביצועיהם ומידת הוורסטיליות העתידית שלהם בארגון (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003). מנגד, Martin & Schmidt (2010) מאירים כי מהימנותו של מדד הפוטנציאל כקריטריון לבחירה עומד בסימן שאלה, שכן בפרקטיקה ארגונים נוטים לערבב בין פוטנציאל [עתיד] לבין ביצועי העובד בעבר ובהווה, באופן אשר עשוי ליצר "אפקט הילה" ולהעצים את השפעתם של משתנים שכבר אינם רלוונטיים לניבוי התפקוד העתידי. Ready, Conger, & Hill (2010) מציינים כי הגישה הדיפרנציאלית הנה הגישה הנפוצה כיום בקרב ארגונים המחזיקים באסטרטגיה לניהול טלנטים. יתר על כן, החוקרים מצאו כי בחירה באסטרטגיה דיפרנציאלית כדאית ונבונה גם מבחינה כלכלית-עסקית (מבחינת ההחזר על ההשקעה – ROI). מחקרים שונים מלמדים כי אסטרטגיה זו תורמת למצוינות ארגונית, שכן מעודדת עובדים טובים להצטיין ומנגד מאיצה את עזיבתם של העובדים הפחות טובים (Höglund, Netessine & Yakubovich, 2012<sup>19</sup>). מנגד, מתריעים Martin & Schmidt (2010) כי יש לזכור שביצועי ביצועי עבר אינם בהכרח מדד מהימן לתפקוד עתידי, וככלל תהליכי מדידה והערכת ביצועים הנם סובייקטיביים מטבעם ועל כן מועדים להטיות.

### סיכום ונקודות להמשך

המאמר הנוכחי שם לו למטרה לעשות מעט סדר ביחס למושג הטלנט, אשר מטבעו מורכב ונתון לפרשנות סובייקטיבית. נדמה כי מעבר למחלוקת הנוגעת להגדרת המושג, התופעה המתוארת מעוררת במקרים רבים מחלוקת ומלווה במטען רגשי (חיובי/שלילי) בקרב אנשים שונים. בשונה מחלק מהמחקרים שונים אשר נסקרו לעיל, המאמר הנוכחי מתבונן על מושג הטלנט במשקפיים פרקטיות, ומבקש לענות על שאלות קונקרטיות אליהן נדרש הארגון בשגרה. המפגש בין ההגדרות השונות לבין המציאות היומיומית מציף שורה של תובנות. כך לדוגמא ברור כי הגישה האובייקטיבית מתאימה יותר לשרת תכלית איתורית-מיונית, אך נדמה כי פחות פרקטית בסימון טלנטים לתכלית של פיתוח ושימור האנשים בשלב מתקדם יותר של השירות הצבאי. יתר על כן, בהתייחס לאבחנה במסגרת הגישה הסובייקטיבית-דיפרנציאלית בין ביצועים לבין פוטנציאל, עולה שאלה עד כמה התרבות הארגונית ביחידה מעודדת מדידה והערכת ביצועים מדויקת ומהימנה ומהם המנגנונים אשר עשויים לשרת תכלית של הערכת פוטנציאל התפתחות עתידי של טלנטים בארגון. נראה שאסטרטגיית ניהול הטלנטים המיושמת ביחידה (ראה שפירא וזכריה, 2018) מתכתבת לרוב עם ההגיונות של הגישה הסובייקטיבית-דיפרנציאלית, ומכילה אלמנטים של ביצועים לצד אלמנטים של פוטנציאל והתייחסות למידת המחויבות של הפרט. בהקשר לכך,

<sup>19</sup> מתוך: Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

והגם שהגישה המכלילה הנה בעלת ערך יישומי פחות, הרי שניתן לתהות האם יחידה כדוגמת 8200 בה מרבית כוח האדם הנו כוח אדם מאותר ובעל נתוני איכות גבוהים ביותר, צריכה לאמץ מרכיבים של הגישה המכלילה (המתייחסת לכל כוח האדם כטלנט), לכל הפחות ברמת המסר המוצהר. מעבר לכך, נדמה כי מדד "ההזדמנות להפגין את כישוריי", הנו משתנה משמעותי אשר יש לתת עליו את הדעת בהתייחס למימוש תפיסת ניהול הטלנטים ביחידה. ניתן לשער כי משרתים המשתייכים לתת יחידות (מרכזים) שונות, הנמצאים בתפקידים מרכזיים יותר או פחות, זוכים להזדמנות **שונה** להפגין את כישוריהם, ולזכות בעטיים להערכה והוקרה. יש לתת על כך את הדעת ולוודא כי משתנה זה איננו מטה באופן גורף את הבחירה בטלנטים באופן שמייצר אפליה ומקפח משרתים ממרכזים פחות ליבתיים או את אלו שנמצאים בפוזיציות פחות בולטות בארגון.

שפירא, שרית, סיטון-סגל, חני, רובין, רוני. (2016). **Talent ים באמ"ן מצוינות בניהול מצוינים**. ענף מד"ה אמ"ן.

Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). **Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and**

**learning**. Educational Psychologist, 37(3), 165–182

Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & M. Hankin, Steven & G. Michaels, Edward. (1998). **The War for Talent**. The McKinsey Quarterly. 3. 44-57.

Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). **Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing**.

Management Research

News, 31(12), 901–911.

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). **The making of an expert**. Harvard Business Review, 85(7/8), 115–121.

Gallardo-Galardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). **What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?**. Human Resource Management Review, 23, 290-300.

Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). **The risky business of hiring stars**. Harvard Business Review, 82(5), 92–100

Leigh, A. (2009). **Research topic: Talent management**. People Management, 33.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). **Talent management: A critical review**. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154

Martin, J., & Schmidt, C. (2010). **How to keep your top talent**. Harvard Business Review, 88(5), 54–61.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press

- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). **Cisco systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets**. *Human Resource Planning*, 23(3), 38–52.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). **High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies**. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660–678.
- Preece, D., Iles, P., & Chuai, X. (2011). **Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing**. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3413–3428.
- Pruis, E. (2011). **The five key principles for talent development**. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). **Are you a high-potential?** *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
- Ulrich, D. (2007). **The talent trifecta**. *Workforce Management*, 86(15)
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). **What is talent?**, *Leader to Leader*, 63, 55–61