

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۲۶

تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مطالعه موردي: شركت ملي پخش فرآوردهای نفتی ايران

احمدرضا سنجري^۱ - علی‌اکبر علیزاده^۲ - مریم جوکار دهويي^۳

چکیده

مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار قرار گیرند؛ بنابراین؛ هدف اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد (جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، حفظ و به‌کارگیری استعدادها) و ارتقای عملکرد (مالی، دانشی و رفتاری) کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فرآوردهای نفتی ایران است. روش این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل مجموعه فارغ‌التحصیلان ممتازی است که از طریق سامانه گزینش نخبگان وزارت نفت در ده سال اخیر، جذب این شرکت شده‌اند که ۱۱۲ نفر می‌باشند و از این تعداد، ۸۷ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده در تناسب با حجم جامعه انتخاب شدند و پرسشنامه بین آن‌ها توزیع شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معنی‌داری بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد وجود دارد اما در عین حال با وجود این رابطه، نتایج حاصله از آزمون‌ها نشان می‌دهد که وضعیت شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، کارکنان نخبه، عملکرد، ارتقای عملکرد

۱. دکترای مدیریت آموزشی- عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی هواپی شهید ستاری، Arsk_33@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، Aliakbaralizadeh1974@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی Jokar1210@gmail.com

۱. مقدمه

در محیط‌های سازمانی امروز و شرایط رقابتی آن، منابع انسانی تبدیل به یک عامل حیاتی شده است. مزیت رقابتی سازمان تنها ناشی از ابزارهای مالی، فناوری‌های مدرن، تکنیک‌ها و استراتژی‌های کارا نیست بلکه این کارکنان، بهویژه کارکنان کارا هستند که به عنوان اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌گردند. مک‌کینزی واژه جنگ استعداد را بکار برد تا اهمیت منابع انسانی را در داستان‌های موفقیت نشان دهد (Michaels et al, 2001). جمعی از اندیشمندان مدیریت منابع انسانی نیز همچون بارلو^۱ (۲۰۰۶) معتقدند که: مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و حتی ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در جهان است. مدیریت استعداد به عنوان یکی از کارکردهای ویژه مدیریت منابع انسانی به استعدادها به عنوان مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی می‌نگرد. همان‌طور که هنین^۲ و آنیل^۳ (۲۰۰۴) عنوان کردند؛ مدیریت سازمان در تلاش است تا استعدادها را به عنوان یکی از منابع مزیت رقابتی حفظ کند.

استعداد به عنوان ابزار عملکرد برتر و منبع ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Bontis, ۱۹۹۸). یکی از عواملی که استعداد با آن سنجیده می‌شود عملکرد است و آنچه موجبات استفاده بهینه از کارکنان مستعد را فراهم می‌آورد، مدیریت عملکرد است (Born & Heers, 2009). در واقع نتایج حاصل از عملکرد فردی میزان کارایی اجرایی مدیریت استعداد در هر سازمانی را تعیین می‌کند؛ چراکه مدیریت استعداد با فرآیندهای منابع انسانی در هم‌تنیده‌اند و عملکرد فردی و تحقق اهداف از پیامدهای آن‌ها است. تجربه علم سازمان بیانگر این است که ارتقای سازمان درگرو توجه ویژه به منابع انسانی است و توجه به استعدادهای کارکنان پلی است که موجب پیشرفت و ارتقای عملکرد آن‌ها می‌گردد.

پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مدیریت استعداد عمدهاً در جهت ابداع راهکارهایی برای استفاده بهینه از منابع و دانش تخصصی موجود در اختیار کارکنان نخواهند بود. مدیریت استعداد در گذشته نه چندان دور خود غالباً در یک حالت غیررسمی فعالیت داشته، اما اینک در تمام جنبه‌ها نیاز به آن به صورت رسمی احساس می‌شود. در ایران نیز، از آنجاکه توجه به نیروی انسانی نخواهد در سازمان‌ها سابقه‌ی چندانی ندارد لذا

1- Barlow
2- Heinen
3- O'Neil

موضوع مدیریت استعداد نیز کمتر بهطور خاص موردتوجه مدیران قرار گرفته است. اگر مدیریت استعداد به طرقی صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و رسیدن به بهره‌وری سازمانی مدنظر قرار گیرد و دارای ویژگی‌های بی‌شماری از جمله موارد زیر است:

- ۱- کشف پتانسیل افراد نخبه در سازمان
- ۲- کمک به ارتقای عملکرد و توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان نخبه
- ۳- تسهیل دروند جانشین پروری
- ۴- افزایش تمایل افراد نخبه به باقی ماندن در سازمان (معالی‌تفتی و تاج‌الدین،

(۱۳۸۷)

منابع انسانی نخبه در سازمان‌های امروزی جزء سرمایه‌های اساسی یک سازمان محسوب می‌شوند، مدیریت آن‌ها یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به‌طور مستمر با مجموعه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی موردتوجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت نیز بتواند مثمر ثمر واقع گردد و زمینه ارتقای عملکرد این کارکنان فراهم آید.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن

به اعتقاد تیلور^۱ (۲۰۰۷) اکثر تعاریف صرفاً به این می‌پردازند که مدیریت استعداد باید در برگیرنده چه چیزی (ماهیت استعداد) باشد به‌جای اینکه بگویند واقعاً مدیریت استعداد چیست؛ بنابراین او این تعریف را می‌آورد: «مدیریت استعداد ایجاد قابلیت‌ها در تناسب با تعهدات است». تعریف او از مدیریت استعداد روی هدف اصلی مدیریت استعداد تمرکز دارد و معتقد است که نباید مدیریت استعداد به عنوان هدفی فردی در نظر گرفته شود بلکه باید به عنوان هدف سازمان به صورت یک کل در نظر گرفته شود. مدیریت استعداد در تحقق همه‌ی وظایف و اهداف زمان حال و آینده به سازمان کمک می‌کند (Born & Heers, 2009).

در واقع، مدیریت استعداد «چگونگی جذب سامانمند، شناسایی، به‌کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان

1- Taylor

می باشد» را بیان می کند (CIPD, 2007). تعریف عملیاتی مدیریت استعداد این چنین است: «جذب، انتخاب، شناسایی، نگهداری، مدیریت و توسعه کارکنان دارای پتانسیل بالا جهت ارتقای عملکرد آنان».

مؤلفه های مدیریت استعداد شامل جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، نگهداری و به کارگیری است (رضایان و سلطانی، Catalyst, 2009 و Philips & Roper, 2009؛ Blanchard, 2007) که شاکله آن را تشکیل می دهند.

جذب و شناسایی کارکنان نخبه

فرآیند شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا از بین متقاضیان کار و جذب آنها به سازمان است. افراد شایسته یا از داخل سازمان شناسایی می گردند و ارتقا می یابند یا از متقاضیان بیرون سازمان جذب می شوند. به دنبال ایجاد طوفان عظیم استعداد و پیشی گرفتن عرضه از تقاضای مهارت های کلیدی و تقاضای رهبران، ضرورت بیشتری برای سازمان ها به وجود آمده است تا برای جذاب تر شدن در دید اشخاص بالاستعداد و ایجاد یک فرهنگ عملکرد بالا، مشارکتی شدن کارکنان و رشد آنها تلاش بیشتری انجام دهند. سازمان ها تنها می توانند به عنوان بهترین کارفرما در استخدام سبقت بگیرند و محیط کاری را ایجاد کنند که افرادی واقعاً دوست داشته باشند در آن کار کنند. هرچه سازمانی از لحاظ پتانسیل ها، کارکنان واقعی و سطوح بالای مهارت و استعداد جذاب تر شود قادر است جذب و نگهداری بهتری داشته باشد و بالطبع عملکرد و نتایج بهتری هم خواهد داشت (Catalyst¹, 2009).

انتخاب استعدادها

انتخاب مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعان و متقاضیان کار، به گونه ای که شایسته ترین و بالاستعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. روش های متعددی برای انتخاب افراد مناسب وجود دارد. چند نمونه از بهترین این روش ها عبارت اند از: مصاحبه ساختاریافته، کانون ارزیابی و فرآیند اجتماعی کردن (معالی، تاج الدین، ۱۳۸۷). هدف از فرآیند انتخاب کارکنان بالاستعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار موردنظر را انجام دهند (CIPD, 2007). موسسه مجاز نیروی انسانی و توسعه در فرآیند انتخاب خود از

1- Catalyst: Organization development Consultancy

تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای مهارت‌های کارکنان نخبه

روش‌های متعددی استفاده کرده است که عبارت‌اند از: مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، مبتنی بر فرم تقاضای کار، ساختاریافته، تلفنی، آزمون مهارت‌های تخصصی، پرسشنامه شخصیتی، نگرشی و روان‌سنجی، آزمون سطح دانش، تمرینات گروهی، آزمون مهارت‌های عمومی (CIPD, 2010).

توسعه استعدادها

توسعه استعدادها فرآیند تغییر کارکنان، سهامداران و گروه‌های افراد در محدوده‌ی سازمان هست که از یادگیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده برای دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان استفاده می‌کند (Rothwell, 1994). در جدول ۱ نیز یازده روش موجود در رابطه با توسعه استعدادها بیان شده است (Berger & Berger, 2004).

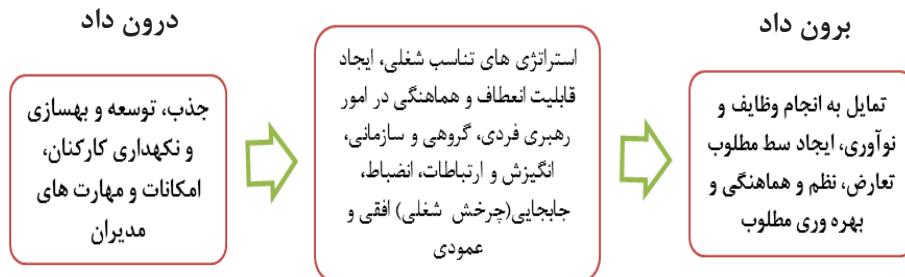
جدول ۱: روش‌های توسعه استعداد

باذه زمانی	اهداف	روش
زمانی که یک شایستگی خاص که توسط مدیر تشخیص داده می‌شود موردنیاز باشد	توسعه شایستگی‌ها در بعضی حالات شغل جاری	مریگری و نظارت بر شغل
وقتی مسئله‌ای به وجود می‌آید	یافتن راه حل برای مسئله، توسعه تکنیک‌های حل مسئله، تشخیص توانایی‌های هر کدام از کارکنان در حوزه مسائل و ایجاد حس مشارکت	برگزاری جلسه با کارکنان برای بررسی مسائل جاری
زمان‌بندی دقیق برای صدور زمان کافی برای هر انتساب به منظور کسب شایستگی‌های لازم	توسعه دانش فعالیت‌های واحد، یافتن دامنه وسعت و تطبیق‌پذیری، توسعه قابلیت‌های پنهان، ایجاد چشم‌انداز «اداره» به عنوان ابزار ارتقای افراد	چرخش شغلی
در زمان اضطراری به وجود می‌آید	تعیین تطبیق‌پذیری و انجام عملکرد در شرایط بحرانی	تکمیل فوری - در انتصابات
هر زمانی که موردنیاز باشد	توسعه قابلیت‌ها در زمینه‌ای خاص توسعه و افزایش قوتوهای به عنوان یک شرکت کننده شخصی، آگاه شدن از نیازهای مشخص	پروژه‌های ویژه فردی
هر زمانی که موردنیاز باشد	توسعه توانایی برای رهبری و شرکت در فعالیت‌های گروهی، بهبود مهارت‌های مدیریتی توسعه مهارت‌ها و دانش افراد به صورت پایه‌ای	انتساب نیروی وظیفه‌ای
به صورت مستمر	دوره‌های آموزشی	

باذه زمانی	اهداف	روش
	در حوزه های خاص	شرکتی (شامل یادگیری الکترونیک)
	توسعه مهارت ها و دانش افراد به صورت پایه ای در حوزه های خاص	دوره های خارج از شرکت (شامل یادگیری الکترونیک)
موضوعاتی که برای الزامات توسعه افراد در طول ساعات کاری یا بعداز آن به وجود می آید	توسعه دانش پایه، توسعه مهارت در تکنیک های آموزشی و مهارت های ارتباطی، امتحان دوباره ایده ها و ارزش ها	تدريس دوره های آموزشی
زمانی که مشاوران مدیریتی در تحقق اهداف با شکست مواجه می شوند	یافتن موانع توسعه افراد	کمک از جانب مشاور یا روانشناس
فعالیت هایی که اهداف خاصی برای خود توسعه ای افراد در گروه های تخصصی و مطالعه زمینه ای دنبال می کنند	یافتن و بکار بردن قواعد رهبریت و پیرو بودن در حوزه های مختلف نسبت به صنعت - مریبوط به اتحادیه کار	فعالیت فوق برنامه

به کارگیری استعدادها

فرایند کار شکافی، تعیین شرایط احراز دانشی، تخصصی، مهارتی و استعداد و توانایی همراه با تعیین پیشرفت شغلی و به کارگیری در جایگاه مناسب جهت انجام کارا و مؤثر مأموریت هست (Berger & Berger, 2004). در مرحله به کارگیری به تطبیق نقش ها با افراد پرداخته می شود بدین منظور نقش ها چنان مدیریت می شوند که با افراد و نیازهای آن ها منطبق باشند و نوعی تناسب بین فرد و نقش حاصل گردد (Caningham, ۲۰۰۷). در به کارگیری مؤثر منابع انسانی سه عامل کلی نقش مؤثری ایفا می کند: نقش رهبری اثربخش، ارتباطات و انگیزش و انضباط کار، جابجایی (میر سپاسی، ۱۳۸۲: ۱۲۳).



نظام کاربرد (به کارگیری) منابع انسانی (میر سپاسی، ۱۳۸۲)

در این مطالعه به دیدگاه صاحبنظران اصلی و عمدهاً جدید اشاره شده است. از جمله این صاحبنظران می‌توان به مطالعات لانس برگر و درتی برگر (۲۰۰۴)، لیل اسپنسر (۲۰۰۴)، مطالعات CIPD (۲۰۱۰ و ۲۰۰۷، دنیس کابولت (۲۰۱۲)، براکلی (۱۹۹۹)، وایمن و ونس (۲۰۰۸)، کالینگهام (۲۰۰۷)، کالینگ (۲۰۰۹) و گزارشات تاوپرین (۲۰۰۹) میرسپاسی (۱۳۸۲)، آذر (۱۳۸۵)، سعادت (۱۳۸۱) و اسفندیار (۱۳۹۰) اشاره کرد.

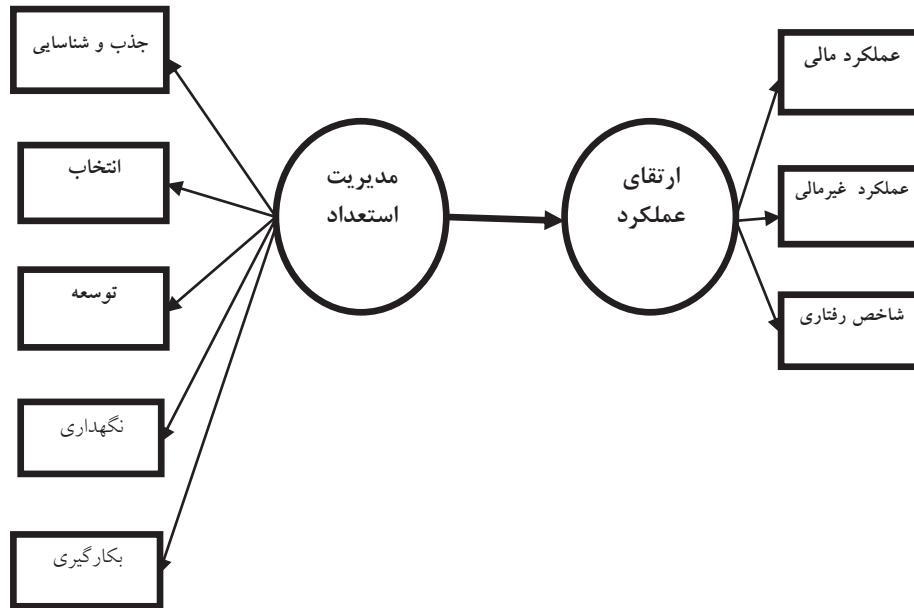
در مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش مدیریت استعداد با مؤلفه‌های جذب و شناسایی (با شاخص‌های کیفیت رهبری، امکانات رفاهی، پرداخت، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، چالشی بودن کار، اعتبار شرکت)، انتخاب (استفاده از آزمون دانش شغلی، روان‌شناختی، مصاحبه)، توسعه (اجتماعی کردن، ارزیابی عملکرد، دوره‌های آموزشی، کمک گرفتن از مشاوران، غنی‌سازی شغل، توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی، نظارت بر کارکنان)، نگهداری (سیستم جبران خدمات ویژه، مشارکت کارکنان، تفویض اختیار، کیفیت زندگی شغلی، تقویت اعتبار حرفه‌ای فرد) و به کارگیری (جابجایی عمودی و افقی، همسویی نقش‌ها با افراد، انگیزش، ارتباطات) کارکنان نخبه موردمطالعه قرار گرفت که برای تعیین این مؤلفه‌ها از نظرات صاحبنظران مختلف استفاده گردید.

عملکرد کارکنان در سه بعد عملکرد مالی (ایجاد ارزش افزوده)، جذب منابع به سازمان و مصرف بهینه منابع، کاهش ضایعات در ارائه خدمات، کسب رضایت ارباب‌رجوع، بهبود مستمر مهارت‌های حرفه‌ای)، دانشی (توانایی تسهیم دانش، بهره‌گیری از دانش، توزیع دانش، بازیابی دانش) و رفتاری (رفتارهای شغلی همچون حس مسئولیت، انعطاف‌پذیری، علاقه‌مندی، ارتباط مؤثر، انتقادپذیری) مورد بررسی قرار گرفت.

بر اساس مدل مفهومی موردنظر پژوهشگر، رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد مورد تائید قرار گرفته است؛ بنابراین، بر اساس مفاهیم و متغیرهای ذکر شده در بالا، چارچوب مفهومی تحقیق به شرح نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد:

۲-۲. عملکرد

استعداد در بازارهای جهانی، جزء دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و ناکامی سازمان در اجرای موفق استراتژی‌های مربوط به استعدادها به شهرت سازمان لطمه وارد می‌کند و بر رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (Schuler et al, 2007). سازمان‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای توسعه استعداد انجام می‌دهند تا تضمینی جهت برآورده شدن نیازهای آینده‌شان نیز باشد (Armstrong& Baron, 2007). برای رسیدن به عملکرد بالا،



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

انعطاف‌پذیری در فرآیندها مهم است؛ برای حفظ و ایمنی استعداد کارکنان، باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد و آن‌ها را بالنگیزه نگه داشت در غیراین صورت حفظ و نگهداری آن‌ها در سازمان نیز با مشکل مواجه خواهد شد (Martel, ۲۰۰۳). مشارکت کارکنان به طور مثبتی بر عملکرد کارکنان و حفظ استعداد اثرگذار است (Bhatnagar, ۲۰۰۷). محیط کاری باید حامی مشارکت کارکنان در کار و انجام دادن وظایف بر اساس پتانسیل کامل آن‌ها باشد (Branham, ۲۰۰۵).

کامث^۱ (۲۰۱۰) معتقد است در بسیاری صنایع، سرمایه انسانی به اندازه سرمایه فیزیکی و مالی مهم به حساب نیامده. استعداد ظاهر و بیرون سرمایه انسانی است که در فرآیندهای سازمانی تغییر و تحول ایجاد می‌کند و منجر به [بهبود] عملکرد سازمان از طریق قابلیت‌های انسان‌ها می‌گردد (Halim, ۲۰۱۰). استعداد به عنوان ابزار عملکرد برتر و منبع ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Bontis, ۱۹۹۸). ابعاد مختلفی از استعداد بر عملکرد اثرگذارند. یکی از عناصر عملکرد بالا در ارتباط با استعداد در حیطه سازمان،

1- Kamath

به اشتراک گذاردن استعداد و انتقال دانشی است که حفظ مزیت رقابتی در سازمان را ترویج می‌دهد (Bhati et al, 2011). مرور ادبیات نشان می‌دهد عملکرد در این سه حوزه قابل تعریف می‌باشد:

عملکرد مالی: نتایج محسوس و عمده‌ای مالی حاصل از عملکرد هر فرد را شامل می‌شود که مشخص کننده کارایی هر فرد است. عملکرد مالی تعیین‌کننده میزان تحقق اهداف و رسیدن به سود است (اسفنديار و همکاران، ۱۳۹۰؛ غلامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۸).

عملکرد غیرمالی (دانشی): این نوع عملکرد به عنوان شاخص عملکرد فردی در نظر گرفته شده است و اشاره به نتایج غیر مشهود و غیر ملموس عملکرد دارد که عمده‌ای شامل مهارت‌ها، اخذ ارتقا و بعد دانشی و تخصصی عملکرد هر فرد می‌شود (عنایت، ۱۳۹۱).

عملکرد رفتاری: مجموعه رفتارهای هر فرد از جمله برخوردها، رعایت هنجارها، رعایت ادب و نزاکت، انصباط کاری و درمجموع توجه به معیارهای شغلی می‌شود (Heinen, & O' Neill., 2004; Rothmann and Coetzer, 2003؛ آذر و فضلی، ۱۳۸۵؛ اردکانی، سعیدا، ۱۳۹۰؛ اسفنديار و همکاران، ۱۳۹۰).

۲-۳. پیشینه پژوهش

بامطالعه متون درخواهیم یافت پژوهش‌های اندکی در رابطه با مدیریت استعداد و عملکرد انجام گرفته و هنوز ابهامات زیادی وجود دارد که مستلزم انجام پژوهش فراوانی در این زمینه است. به موجب اینکه وزارت نفت مجموعه‌ای دانش محور و از متولیان مدیریت استعداد در کشور است به بررسی پیشینه موضوع در صنعت نفت اشاره شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

در پژوهشی تحت عنوان معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، به بررسی نظریه‌های مدیریت استعداد پرداخته و درنهایت مدل نظری در جهت بهبود عملکرد فردی را معرفی شده است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸).

پژوهش دیگری به بررسی عوامل راهبردی زمینه‌ساز در زمینه مدیریت استعداد پرداخته است. عوامل فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک و استراتژی، سبک رهبری مدیران و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب رتبه اول تا پنجم عوامل

زمینه‌ساز را کسب نمودند. همچنین در بحث خروجی‌های مدیریت استعداد، عدم ترک سازمان توسط افراد بالاستعداد، ایجاد ذخایر استعداد، خالی نمادن منصب‌های کلیدی، ثبات و امنیت شغلی و برنده‌سازی به ترتیب رتبه اول تا پنجم را کسب نمودند و در پایان پژوهش راهکارهای اجرایی ارائه گردیده است (حسینی، ۱۳۸۹).

در پژوهشی دیگر از اصیلی و قادریان؛ تحت عنوان «مدیریت بر کارکنان نخبه؛ چالش‌های علل ترک و ماندگاری در سازمان‌های دانش‌مدار» با نگرش به ویژگی‌های کارکنان دانش‌مدار و شرایط اقتصاد جهانی، علل و عوامل ترک خدمت این کارکنان و شیوه‌های مؤثر مدیریت برای تقویت ماندگاری آنان با بهره‌گیری از نتایج مطالعات موردي در شرکت‌های معابر بررسی شده است (اصیلی و قادریان، ۱۳۸۵).

۳. فرضیه‌های پژوهش

چهارچوب نظری پژوهش در قالب نمودار ۱ نشان داده شده است. فرضیه‌های تحقیق عبارت‌اند از:

فرضیه اصلی

بین مدیریت استعداد کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیه ۱: بین جذب و شناسایی کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۲: بین انتخاب کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۳: بین توسعه کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۴: بین نگهداری کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

فرضیه ۵: بین بهکارگیری کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه وجود دارد.

۴. روشن پژوهش

این پژوهش، کاربردی از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که از طریق سیستم جذب دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاه‌ها به استخدام سازمان درآمداند و شامل کارمندان، مدیران، سرپرستان و رؤسای واحدها می‌باشند. از آنجاکه وزارت نفت مدیریت استعداد را از طریق سامانه جذب نخبگان دانشگاهی راهاندازی کرده و گام‌های مفیدی را نسبت به سایر سازمان‌ها در این زمینه برداشته است و به عبارت بهتر از پیشگامان در این زمینه است، لذا این شرکت به عنوان جامعه هدف این پژوهش انتخاب گردید و از آنجاکه کارکنان عمدهاً شناخت بهتری نسبت به سیستم جذب نخبگان و نگاه واقع‌گرایانه‌تری نسبت به عملکرد خودشان در این سیستم دارند، لذا کلیه کارشناسان واحد پخش فرآورده‌های نفتی ایران، به عنوان نمونه جهت بررسی جامعه مورد نظر، انتخاب گردیدند.

جامعه این پژوهش شامل ۱۱۲ نفر بوده است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران از جامعه محدود و در سطح خطای ۰,۰۵، تعداد ۸۷ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه پژوهش بین ۸۷ نفر از کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در سال ۱۳۹۱ توزیع و از این تعداد ۵۹ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسش‌نامه بالاتر از ۶۷ درصد بوده است. پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌ی اولیه، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که ضریب مورد نظر برای پرسش‌نامه‌ها ۰,۸۲، تعیین گردید که بیانگر پایایی بالای ابزار سنجش است. برای تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر روش تحلیل محتوا، روش تحلیل عاملی نیز به کار گرفته شد. بارهای عاملی مربوط به سازه‌های تحقیق، همگی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده‌اند و بنابراین، سازه‌های موردمطالعه، از جهت روایی، دارای اعتبار بالایی هستند. به منظور بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق، از مدل معادلات ساختاری و به طور اخص، تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

در این پژوهش به دو روش توصیفی و استنباطی به تحلیل داده‌های به دست آمده از ابزار تحقیق پرداخته شده که در سطح توصیفی با کاربرد مشخصه‌هایی نظیر جدول طبقه‌بندی داده‌ها و فراوانی به تحلیل ویژگی‌های جامعه و در سطح استنباطی از آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها کولموگروف- اسمیرنف، همبستگی پیرسون و تحلیل عاملی

برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. از مدل معادلات ساختاری نیز به منظور اطمینان بیشتر و برآش مدل استفاده شده است.

۴-۱. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

در این پژوهش، زنان با حضور ۶۱٪ مشارکت بیشتری داشته‌اند، اکثریت پاسخ‌دهندگان سابقه کاری بین ۶ تا ۱۰ سال داشته‌اند به طوری که ۵۵/۹٪ از مشارکت مربوط به این گروه است. درصد بالایی (۷۹/۷٪) از افراد تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر داشته‌اند که نشان‌دهنده سطح بالای تحصیلات پاسخ‌گویان به این پرسشنامه است. به لحاظ سنی نیز اکثریت (۶۶/۱٪) افراد ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشته‌اند. از نظر سمت سازمانی نیز اکثریت افراد کارشناس (۴۲/۴٪) بوده‌اند و رؤسای واحد کمترین گروه مشارکتی (۳/۴٪) بوده‌اند.

۴-۲. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

۴-۲-۱. بررسی وضعیت متغیرها

با توجه به جدول ۲، بر اساس میانگین‌های به دست آمده، می‌توان وضعیت موجود هر یک از متغیرها را در جامعه بررسی کرد. با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت که تمامی ابعاد عملکرد کارکنان نخبه به جز عملکرد دانشی (غیرمالی)، وضعیت مناسبی داشته‌اند (میانگین بالاتر از ۳ است). شاخص عملکرد رفتاری (با میانگین ۳/۹۱)، وضعیتی

جدول ۲. بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر مورد بررسی	میانگین	انحراف استاندارد
عملکرد دانشی	۲/۷۲	۰/۰۸۲
عملکرد مالی	۳/۵۳	۰/۹۵۵
عملکرد رفتاری	۳/۹۱	۰/۸۰۸
جذب و شناسایی	۲/۸۹	۰/۶۶۲
انتخاب	۳/۲۹	۰/۶۸۸
توسعه	۲/۳۵	۰/۷۹۷
نگهداری	۲/۴۵	۰/۸۴۹
به کارگیری	۲/۳۲	۰/۷۸۴

به مراتب مطلوب‌تر از سایر شاخص‌ها دارد و به میزان بیشتری در رفتار کارکنان نخبه سازمان مشاهده شده است. عملکرد کارکنان نخبه در حالت کلی با میانگین ۳/۲۸ وضعیت نامطلوبی داشته که نشان‌دهنده وجود نامطلوبیت در شاخص‌های عملکردی سه‌گانه بررسی شده در این پژوهش است.

در مدیریت استعداد، تنها شاخصی که وضعیت مطلوبی را دارا است، انتخاب کارکنان نخبه است (با میانگین ۳/۲۹ که بالاتر از ۳ است) و بقیه شاخص‌های مدیریت استعداد، در وضعیت نامناسب و نامطلوبی قرار دارند (میانگین پایین‌تر از ۳ است). ضعیف‌ترین وضعیت را در بین ابعاد مدیریت استعداد، به کارگیری کارکنان نخبه با میانگین ۲/۳۲ و توسعه کارکنان نخبه با میانگین ۲/۳۵ داشته‌اند.

۴-۱-۲. بروزی همبستگی بین متغیرها

همان‌طور که در جدول ۳ آمده است، همه ضرایب همبستگی برای متغیرهای این

جدول ۳. نتایج ضرایب همبستگی پیرسون

ارتقای عملکرد	ضریب همبستگی	سطح معناداری	جذب و شناسایی	انتخاب	توسعه	نگهداری	به کارگیری
			۰,۴۱	۰,۳۶۶	۰,۱۹۷	۰,۲۱۲	۰,۳۳۲
			۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰

پژوهش مثبت می‌باشد و نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین دو متغیر متناظر است. یافته‌ها حاکی از آن است که بیشترین مقدار همبستگی بین متغیرهای انتخاب و ارتقای عملکرد برقرار است.

۴-۱-۳. تحلیل عاملی تأییدی برای بروزی سازه‌های پژوهش

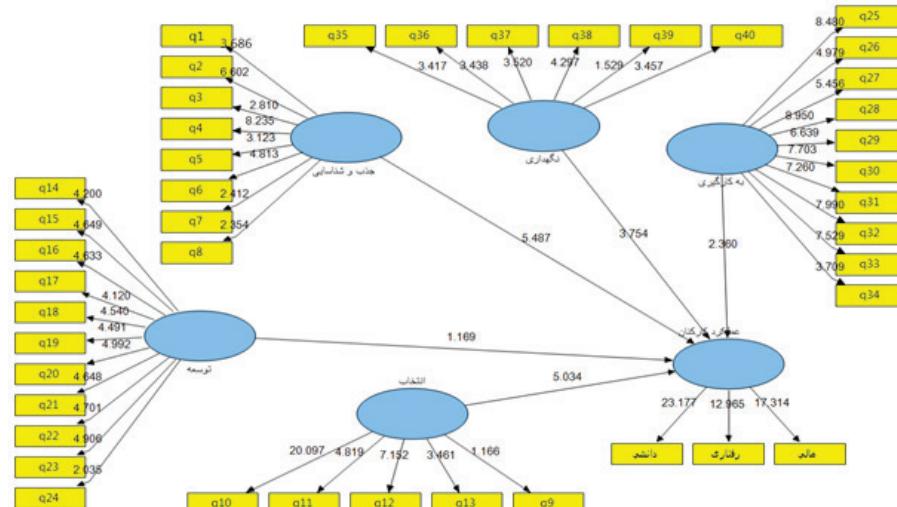
به منظور تائید ساختار پرسش‌نامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار شده‌اند و توانسته‌اند سهم معناداری در اندازه‌گیری سازه مربوطه ایجاد کنند.

بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، برای متغیر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مقدار ضریب تعیین برابر ۰/۲۹۵ به دست آمد، بنابراین جذب و شناسایی کارکنان نخبه،

انتخاب کارکنان نخبه، توسعه کارکنان نخبه، نگهداری کارکنان نخبه و به کارگیری کارکنان نخبه، روی هم رفته توانسته‌اند ۲۹/۵٪ از تغییرات ارتقای عملکرد کارکنان نخبه را پیش‌بینی کنند. ۷۰/۵٪ باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه باشد. نتایج نشان می‌دهد متغیر جذب و شناسایی کارکنان نخبه بیشترین تأثیر را بر ارتقای عملکرد داشته است زیرا بالاترین ضریب مسیر (۴۰/۰) را داشته و متغیر توسعه کارکنان نخبه کمترین تأثیر (با ضریب مسیر ۱۲۹/۰) را داشته است.

۴-۱-۴. پاسخ به فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری

نمودار ۲ مدل پژوهش را در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب ($|t\text{-value}|$) نشان می‌دهد. این مدل درواقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره t ، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است درصورتی که مقدار آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شود و اگر مقدار آماره t کمتر از این مقدار باشد، درنتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار است اگر مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد.



نمودار ۲. مدل کلی پژوهش در حالت معناداری ضرایب ($|t\text{-value}|$)

جدول ۴. نتیجه فرضیه‌های پژوهش

فرضیه محقق	نتیجه	sig	آماره t	ضریب مسیر (β)	فرضیات	
تأثید می‌شود	< 0.01	17.086	0.543	مدیریت استعداد کارکنان نخبه → ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1	
تأثید می‌شود	< 0.01	5.487	0.402	جذب و شناسایی کارکنان نخبه → ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1.1	
تأثید می‌شود	< 0.01	5.304	0.289	انتخاب کارکنان نخبه → ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1.2	
رد می‌شود	> 0.05	1.169	0.129	توسعه کارکنان نخبه → ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1.3	
تأثید می‌شود	< 0.01	3.754	0.282	نگهداری کارکنان نخبه ← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1.4	
تأثید می‌شود	< 0.05	2.360	0.208	به کارگیری کارکنان ← ارتقای عملکرد کارکنان نخبه	H1.5	

آزمون فرضیه اصلی: بر طبق یافته‌های به دست آمده از ضریب مسیر و آماره t که در جدول شماره ۴ مشخص شده است متغیر مدیریت استعداد کارکنان نخبه در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر ارتقای عملکرد کارکنان نخبه تأثیر معناداری دارد. (آماره t خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است). با توجه به مثبت بودن ضریب بتا می‌توان گفت نوع رابطه دو متغیر مثبت و هم‌جهت است؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ می‌توان انتظار داشت با بهبود مدیریت استعداد کارکنان نخبه در سازمان، عملکرد کارکنان نخبه نیز در جهت مثبت ارتقا پیدا می‌کند و عدم توسعه مدیریت استعداد کارکنان نخبه، ارتقای عملکرد کارکنان نخبه را نیز کاهش خواهد داد و درنتیجه فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ تأثید می‌گردد.

آزمون فرضیه‌های فرعی: طبق یافته‌های حاصل از آزمون‌ها، فرضیه‌های فرعی اول، دوم، چهارم و پنجم بر اساس ضریب بتا، تأثیر بر عملکرد را نشان می‌دهند و یافته‌های حاکی از آزمون فرضیه سوم تأثیر را رد می‌کنند؛ بنابراین بین متغیرهای جذب و شناسایی، انتخاب، نگهداری و به کارگیری کارکنان نخبه با ارتقای عملکرد آنان رابطه معنادار و هم‌جهتی وجود دارد و بین متغیر توسعه کارکنان نخبه و ارتقای عملکرد آنان

رابطه معنادار وجود ندارد. برخلاف انتظار پژوهشگر، در نمونه موردنظری به دلیل برقرار نشدن تمہیدات توسعه محور در بین کارکنان نخبه و عدم تناسبی که بین فرآیندهای توسعه با انتظارات این کارکنان از جمله بهره‌گیری کم از دوره‌های آموزشی، غنی‌سازی ناقص شغلی، بی‌توجهی به توسعه مسیر حرفه‌ای شخصی و نظارت و مریبگری نامناسب مشاهده شد، منجر به رابطه کم یا غیر معنادار با ارتقای عملکرد و رد فرضیه فرعی سوم گردید.

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کم بودن پژوهش‌های علمی در باب مدیریت استعداد، منجر به تأکید بیشتر بر لزوم مدیریت استعدادها برای واحدهای منابع انسانی می‌شود. در این میان باید به فرهنگ-سازی مدیریت کارکنان نخبه یا استعدادها توجه بیشتری شود. سازمان‌ها باید به این باور برسند که کارکنان مستعد و با پتانسیل بالا ارزشمندترین دارایی سازمان در رقابت محسوب می‌شوند و برای تبدیل شدن به یک سازمان شایستگی- محور نیاز است که از نتایج ارزیابی در راستای ایجاد فرصت رشد برای کارکنان نخبه استفاده شود.

همچنین شواهد بیانگر آن است، در تنها پژوهش مرتبطی که توسط رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) انجام گردیده است، به معرفی مدلی برای بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد و عملکرد فردی پرداخته شده و اهمیت مدیریت استعداد برای سازمان‌های پویا و ارائه تعاریف، مفاهیم و مدل‌هایی در این زمینه بیان گردیده که در مقایسه با پژوهش حاضر که به بررسی رابطه مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه می‌پردازد، همسو اما از نظر روش انجام کار متفاوت است. در پژوهش حاضر با بررسی همبستگی متغیرها و آزمودن فرضیه‌ها این نتیجه حاصل گشت که مدیریت استعداد منجر به ارتقای عملکرد کارکنان نخبه می‌شود.

یافته‌های این پژوهش حاکی از این است که اگر مدیریت استعداد با پنج مؤلفه جذب و شناسایی، انتخاب، توسعه، نگهداری و به کارگیری کارکنان نخبه در قالب شاخص‌های تعیین شده به طرز صحیحی انجام گیرد موجبات ارتقای عملکرد کارکنان نخبه یا استعدادهای سازمانی فراهم می‌گردد. از جمله مزایای این پژوهش برای مدیران منابع انسانی است که به دنبال یافتن نگاهی نو به کارکردهای منابع انسانی از جمله مدیریت استعداد با چشم‌انداز عملکرد می‌باشد.

پیشنهادهای حاصل از فرضیه‌های پژوهش

با توجه به تأثیر مدیریت استعداد در ارتقای عملکرد کارکنان نخبه با این وجود بعضی

متغیرها در وضعیت مطلوب قرار ندارند. یافته‌های حاصله نشان داد که متغیر توسعه با ضریب مسیر ۰/۱۲۹ معناداری رابطه با عملکرد را رد می‌کند. همچنین این متغیر با میانگین پایین ۲/۳۵ در کنار متغیر به کارگیری با میانگین ۲/۳۲ و متغیر نگهداری با میانگین ۲/۴۵ نامطلوبیت مدیریت استعداد را نشان می‌دهند.

با توجه به اینکه یافته‌های حاصل از انجام پژوهش رابطه معناداری را بین توسعه استعدادها به عنوان یکی از متغیرهای مدیریت استعداد با عملکرد نشان نداده است پیشنهاد می‌گردد:

- چون عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها است؛ توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می‌آورد. آموزش حرفه‌ای کارکنان به صورت دوره‌ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مریبگری کارکنان بهترین راهکارها برای بهسازی عملکرد منابع انسانی به شمار می‌آیند. در نمونه موردبررسی نیز آموزش‌های ضمن خدمت کمک شایانی در رضایت کارکنان از سازمان و رضایت ارباب‌جou خواهد داشت.
- سازمان به صورت سالانه آزمون‌های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار کند تا ضمن انجام نوعی ارزیابی عملکرد، سازمان بتواند با توجه به نتایج عملکرد در تصمیم‌گیری ارائه پاداش نیز موفق‌تر عمل کند.
- با توجه به میانگین پایین شاخص ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی، میانگین ۲/۷۳، مشخص می‌گردد که این نوع ارزیابی در شرکت به خوبی انجام نمی‌گیرد. لذا پیشنهاد می‌شود که شرکت سازوکارهای ارزیابی را دوباره بازبینی و معیارهای ارزیابی را عینی‌تر و متناسب‌تر سازد.
- میانگین پایین تصدیق و نظارت کارکنان (۱/۶۴) نشان از وضعیت نامطلوب آن در این شرکت است. لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود فرآیند نظارت، سرپرستان مستقیم افراد به این مقوله اهمیت بیشتری دهند و همچنین خود کارکنان به امر نظارت واقف باشند تا در مسیر شایسته‌تری حرکت کنند.
- با توجه به ضعف در سیستم نگهداری که شامل ایجاد مشوق‌ها و فرصت‌های مادی و غیرمادی در شغل است (ضریب بتای ۰/۲۸۲)، پیشنهاد می‌شود: جهت ایجاد انگیزش در کارکنان نخبه آن‌ها را بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و با ایجاد اعتماد در آن‌ها زمینه مطرح شدن و رشد

آنها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه‌ای نیز بالنگیزه و سرعت بیشتری طی شود. این امر هم زمینه توسعه و هم حفظ کارکنان نخبه‌ای که به دنبال فضاهای پویا می‌باشند را فراهم می‌کند.

□ علائق و استعداد فارغ‌التحصیلان ممتاز عموماً در زمینهٔ فعالیت‌های علمی، تحقیقاتی و استفاده از دانش بروز است. با توجه به اینکه ماهیت کاری سازمان بیشتر جنبه عملیاتی و اجرایی دارد، لذا فضای لازم جهت استفاده از توانایی‌های بالقوه افراد نخبه وجود ندارد و این افراد نیز همانند کارکنان عادی مشغول به انجام وظایف خویش می‌باشند. اگر این بستر فراهم نشود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزانده و چالش‌برانگیز بیابند منجر به خروج و ترک خدمت این نخبگان خواهد شد. همچنین با توجه به مهاجرت نخبگان به سایر کشورها، سازمان باید راهکارهای حفظ و نگهداری و رهبری نخبگان را به عنوان یک اولویت کاری در پیش گیرد.

□ با توجه به اینکه محیط کاری افراد نخبه و غیر نخبه (سایر کارکنان) در این سازمان مشترک است، لازم است مدیران مستقیم کارکنان نخبه به هدایت و تربیت در خور این افراد بپردازنند. چراکه تعدد و کثرت بخش‌های سازمان و پراکندگی نخبگان در این بخش‌ها مانع از هم‌افزایی ناشی از تیمی کار کردن آنها باهم می‌گردد. لذا از وظایف مدیر مستقیم است که از شایستگی‌های این افراد در مواردی همچون استقبال از ایده‌های نو، ایجاد گروه‌های پویا و قراردادن این افراد به عنوان سرگروه بهره ببرد.

□ با توجه به اینکه متغیر نگهداری در ارتقای عملکرد کارکنان نخبه تأثیرگذار است، لذا باید به عنوان یک آیتم مهم که موجب کاهش هزینه‌های ترک خدمت کارکنان می‌شود، بهره ببرد اما یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که سیستم جبران خدمات ویژه با میانگین ۲/۳۱ و ایجاد فرسته‌های مادی و عاطفی در شغل با میانگین ۲/۲۹ که به عنوان مهم‌ترین شاخص‌های حفظ کارکنان نخبه نیز محسوب می‌شوند از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند؛ و با توجه به برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت نفت بر جذب و حفظ نخبگان دانشگاهی، نتایج حاصل به عنوان یک هشدار محسوب می‌شود؛ این نتیجه که از نظر منطقی و تئوریک نیز مورد تائید است، در پژوهش اصیلی و قدیریان نیز نتیجه مشابه حاصل شد. لذا پیشنهاد می‌گردد ضمن اعمال پاداش‌های مادی و

غیرمادی متناسب با شایستگی‌های افراد نخبه، جهت افزایش انگیزش آن‌ها سیستم جبران خدمات ویژه‌ای مبتنی بر عملکرد طراحی گردد.

متغیر به کارگیری دارای بدترین وضعیت در بین همه متغیرها هست که دارای شاخص‌های جابجایی افقی با میانگین پایین ۱/۸۸ و همسوی نقش‌ها با افراد با میانگین پایین ۰/۷ است. این امر حاکی از آن است که تناسب بین شغل و شاغل وجود ندارد، لذا ایجاد این تناسب هم در فرآیند جذب و انتخاب و هم در به کارگیری کارکنان جای تأمل دارد که باید موردنوجه برنامه‌ریزان منابع انسانی و استخدام قرار گیرد.

منابع و مأخذ

- ابوالعلایی، بهزاد. غفاری، ع. (۱۳۸۷). «مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران تهران»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
- باکینگهام، مارکوس. کلیفتون، دونالد. (۱۳۹۰). «گام دوم؛ کشف توانمندی‌ها»، ترجمه: رضایی‌نژاد، ع. انتشارات فرا.
- جانبی عنایت، سمیه (۱۳۹۱). «رابطه سرمایه فکری و قابلیت‌های چابکی با عملکرد سازمانی شعبه بانک رفاه کارگران شهر گرگان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی.
- حسینی، ابوالحسن، حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۸۹). «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). «روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی»، مرکز پژوهش‌های علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، چاپ دوم.
- رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه. (۱۳۸۸) «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی در شرکت نفت»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸.
- سکاران، اوما. (۱۳۸۱). «روش پژوهش در مدیریت»، ترجمه: صائبی، م؛ و شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- سنجری، احمد رضا (۱۳۸۸)، «روش‌های پژوهش در مدیریت». تهران: انتشارات عابد و مهرگان قلم

- عظیم وند، زینب. (۱۳۹۰). پایان نامه «مورد کاوی بررسی مدیریت استعداد و رابطه آن با سبک رهبری در مرکز پژوهشات مخابرات ایران»، دانشگاه تهران.
- غلامی، حسین، نوری زاده، حمیدرضا (۱۳۸۸). «مقایسه روش‌های ارزیابی عملکرد در شرکت ایران خودرو دیزل». اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- معالی، مرجان. تاج الدین، محمد. (۱۳۸۷)، «مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۲). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار»، انتشارات میر.
- Akbar Bhati, W. Waris, S. and Rehman, K. (2011). "The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance", *Journal of management and marketing challenges for the knowledge society*, Vol. 6, No. 3.
- Armstrong, M., Baron, A. (2007). "Human Capital Management – Achieving Value through People", Kogan Page, London.
- Barlow, L. (2006). Talent development: The new imperative? Development and laddering in organizations, 20(3): 6-9.
- Berger, L. A.; Berger, D. R. (2004). "Talent management Handbook: creating organizational excellence by identifying. Developing & promoting your best people". 1st ed. New York: Mc Grow-Hill, 2003.
- Bhatnagar, J. (2007), "Talent management strategy of employee engagement of Indian ITES employees: key to retention", *Employee Relations*, 29(6), 640-663
- Bontis, N. (1998) "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Intellectual Capital*, 8(1), 96-123
- Born, M. and Heers, M. (2009). "Talent management: alternatives to the single-ladder approach", Copenhagen, Faculty report
- Branham, L. (2005). "Planning to become an employer of choice", *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-69.
- Cai,W. (2009). "Talent retention and development within multinational company in China", master thesis for Business Baltic school.
- Catalyst: Organization development Consultancy (2009). "attracting and retaining talent- an integrated approach", Catalyst Ltd.
- CIPD. (2007a). "Talent management", London, CIPD.

- CIPD: Annual survey reports (2010). "*Resourcing and talent planning*".
- Cunningham, I. (2007). "talent management: making it real", *Emerail group*, Vol.21, No. 2, 4-6.
- Halim, S. (2010) "Statistical analysis on the intellectual capital statement", *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 61-73.
- Heinen, J. S., & O' Neill, C. (2004). "*Managing talent to maximize performance. Employment Ralations Today*", 31, 67-82.
- Kamath, G. B., (2010) "The intellectual capital performance of Indian banking Sector", *Journal of Journal of Intellectual Capital*, 36(2), 63-76.
- Martel, L., (2003) '*Finding and keeping high per formers: best practices from 25 best companies*', Employee Relations Today, published online in Wiley Inter Science, available at: www.interscience.wiley.com,
- Michaels, E., Handfield, J. H., Axelrod, B. (2001). "*the war for talent*", Boston, Harvard Business School Publishing.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M.M., & Bilimoria, D. (2008). " Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743.
- Philips, R., and Roper, O. (2009). "A framework for talent management in real estate". *Journal of real estate*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-16
- Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building talent from within*. New York: Amoco.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). " the big five personality dimensions and job performance". *Journal of industrial psychology* 29(1),. 68-74.
- Schuler,R.,Jackson, S & Tariqe I(2007)."Framework for global talent management: HR action for dealing with global talent challenges" *international journal of human resource management*, 4: 717- 764.
- Taylor, D.H. (2007a). "what is talent management? Retrieved May 1, 2009, from:

