

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۱/۲۰

تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۱۱

داده‌بنیان

مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس نظریه

روح الله اخوان دورباش^۱ – منیژه ذکریایی^۲ – غلامحسین انتصار فومنی^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل بهینه‌ی مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران انجام شد. این پژوهش از جهت هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کیفی از نوع داده‌بنیاد براساس پارادایم استراوس و کوربین است. جامعه آماری تحقیق، خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بودند. نمونه‌گیری از آن بهصورت نظری (هدفمند) انجام شد که ۱۴ نفر را شامل می‌گردید. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری داده‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون‌صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و در نهایت، پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت و توسعه استعداد، منابع انسانی، نظریه داده‌بنیان، شرکت ملی نفت ایران.

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. r.dorbash@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، نویسنده مسئول: manjihzakaryaei@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. ghfoumany@yahoo.com

مقدمه

واژه «مدیریت استعداد» اولین بار در اوخر دهه ۱۹۹۰ و زمانی استفاده شد که محققان گروه «مک‌کینزی» دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالای می‌رساند، مدیریت استعدادهای است. مرور و بررسی ادبیاتِ مدیریت استعداد تعاریف مختلفی را نشان می‌دهد؛ مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصد آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها بهمنظور انطباق و به‌کارگیری افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اجرا و رسیدن به اهداف و چشم‌انداز سازمان است. یکی از مسائل اصلی بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیردولتی، فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادها بهویژه در بُعد تعریف، شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت استعدادهای است. بسیاری از صاحب‌نظران عقیده دارند که شاخص‌های مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (بهصورت آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان‌ها و شرکت‌ها و مراکز علمی و دانشگاهی حاکمیت دارد (علی‌احمدی و رفیعیان، ۱۳۹۵). مدیریت استعداد رویکردی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه‌های انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردها را مرتفع نماید. از این‌رو می‌تواند بهعنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌ها دریافت‌های استعدادهای و مهارت‌های کارکنان محركی برای موفقیت تجاری آنهاست. البته برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، الگوهای مناسب موردنیاز است تا راهنمای عمل برنامه‌ریزان و مجریان باشد. بنابراین، انجام این تحقیق از جنبه اجرایی و عملی دارای اهمیت می‌باشد. بررسی چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران نیز نشان می‌دهد که توسعه کمّی و کیفی سرمایه‌های انسانی در چارچوب افق چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه ملی، اصل ۴۴ قانون اساسی، مقررات اداری و استخدامی صنعت نفت و ... باهدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکت‌های هم‌رده و بین‌المللی نفت و گاز در حوزه منابع انسانی از اولویت‌های این شرکت است. لذا این شرکت در سالیان اخیر سعی داشته تا جذب نیروهای متخصص را در اولویت تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های خود قرار دهد. اما تنها جذب و ذخیره افراد مستعد برای رسیدن به مزیت رقابتی کافی نیست، بلکه جهت کسب این مهم، داشتن و ساختن سیستم‌ها و فرایندهای صحیح و اجرا کردن آنها ضروری است. توجه به مقوله مدیریت استعداد در صنعت نفت بهعنوان صنعت زیربنایی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا با استناد به مفاد مطرح در این نوع مدیریت، می‌توان نیروی انسانی را در مسیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان مجموعه هدایت کرد.

اغلب مدل‌ها یا برگرفته از نتیجه مطالعات تجاری و پیمایش‌های مدیریتی و یا خلاصه‌ای از مطالعات نظری هستند. همچنین، مدل‌های ارائه شده، قادر جزئیات کافی برای به‌کارگیری در سطح

سازمان‌های ایرانی است. این مدل‌ها درواقع مدل‌های عامی هستند که می‌توانند راهنمای اولیه برای دانستن اجزای یک مدل مدیریت استعداد باشند، اما اغلب مدل‌ها چون برخاسته از پیشینه فرهنگی و مُختص شرایط، مکان، زمان و بومی آن سازمان‌ها در کشور موردنظر می‌باشند، نمی‌توانند به طور مستقیم در سازمان‌های ایرانی به کار گرفته شوند.

لذا مسئله اصلی این تحقیق که محقق در صدد رفع آن است، فقدان یک مدل مدون مناسب و بهینه جهت مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. زیرا جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای مدل جامع مدیریت استعداد است که در بردارنده شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین در این تحقیق تلاش شد تا با کمک پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین به طراحی مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس نظریه داده‌بنیاد پرداخته شود.

به طور عام در دنیای کسب‌وکار، استعداد به افرادی اشاره دارد که هم مهارت‌های ذاتی و هم مهارت‌های اکتسابی بالایی دارند (Silzer & Dowel, 2010). در این پژوهش، افراد با استعداد به کسانی اشاره دارد که دارای موهبت‌های ذاتی بوده، دانش و مهارت‌های مربوط به حوزه‌ای خاص را آموخته باشند. استعداد، به صورت مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود بیان می‌شود (Michael, Hand, field, & Axelrod, 2001). در تعریفی دیگر، دانوزیو گرین (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که افراد با استعداد، افرادی با قابلیت‌های بالا و یا افرادی با عملکرد بالا هستند. در این حالت، با استعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری و یا دانش تخصصی داشته باشند که آنها را از کارکنان دیگر متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌سازد. بر اساس این تعریف، استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق، مهارت، دانش، هوش، قابلیت، غریزه و توانایی یادگیری است. استعداد از سه رکن مهارت، قابلیت و فرصت تشکیل شده است؛ مهارت، توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. قابلیت، توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است. فرصت، استعداد بُروز و ظهر است که خود نیاز به یک فرصت دارد (جواهری زاده، مقیمی، قلی پور و طهماسبی، ۱۳۹۳).

مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن برمی‌خیزد. هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت‌طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد؛ یعنی، زمانی که شخص از مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برخوردار است، اما فرصتی برای بُروز استعدادش را نداشته باشد. به عبارتی، ممکن است هر سه عنصر تشکیل‌دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت و مهارت در یک موقعیت وجود نداشته باشند. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیر است. استعداد یک ویژگی است و برای اینکه به طور مؤثر استفاده شود، نیازمند هدایت و راهنمایی است (کارت رایت، ۱۳۹۵).

سومین (۲۰۰۹)، در رساله دکتری خود با عنوان «بهینه‌سازی سرمایه انسانی از طریق منابع انسانی و استراتژی توسعه سازمان در یک مطالعه موردنی» پژوهشی به روش آمیخته دریکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا انجام داد و در آن، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه‌سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. اسمیت، ویلینس و پیسی^۱ (۲۰۱۰)، سه پژوهشگر سازمانی در شرکت^۲ DDI در تحقیقی با عنوان «چگونگی شناسایی، توسعه و نگهداری مانند ارتباطات» بر نقش اهرمی تکنولوژی در توامندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌گردد، تأکید دارد. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به خودی خود با راهبرد کسب و کار هم راستا نمی‌شود بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی سازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش‌برنده کسب و کار در سازمان، سمت و سوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می‌نمایند. در این طرح پیشنهادی، پُر کردن مشاغل کلیدی آینده_که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری مطرح است و عموماً به اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود به عنوان بخشی از مؤلفه "توسعه" در نظر گرفته می‌شود. ویرال، وردالیر و ایکر (۲۰۱۲)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر استفاده از مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر تعهد کارکنان» به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند. جوهنس دادر، اولافسن و دیویدس دادر^۳ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی بر جذب استعدادها» دریافتند که توجه به مسئولیت‌های اجتماعی تأثیری مثبت بر جذب استعدادها دارد. اگر شرکت‌ها به روندها و دغدغه‌های کارکنان توجه داشته باشند، در جذب استعدادها، احتمالاً موفق خواهند بود.

لئونا و مورلی^۴ (۲۰۱۵)، در تحقیقی به بررسی رابطه بین ذهنیت استعداد، شایستگی، رضایت شغلی و عملکرد پرداختند و به این نتیجه رسیدند که استراتژی‌هایی که بر محوریت مدیریت استعداد هستند، عملکرد شغلی را از طریق رضایت شغلی که نقش تعديل‌کننده را دارد، تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، نیازی نیست که رضایت شغلی به عنوان یک عنصر مستقل دنبال شود، اما بهتر است یک سیستم مدیریت استعداد جامع طراحی و نهادینه شود تا هم رضایت شغلی (به صورت مستقیم) و

1. Smith, Wellins & Paese

2. DDI: Development Dimensions Int

3. Johannsdottir, Olafsson & Davidsdottir

4. Luna & Morley

هم عملکرد شغلی (به صورت غیرمستقیم) تحت تأثیر قرار گیرد.

تنگلو، گلیستر و دمیربک^۱ (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه تفاوت بین انگیزش در مدیریت استعداد شرکت‌های چندملیتی و محلی» به این نتیجه رسیدند که تفاوت عمدہ‌ای در انگیزش بین این دو شرکت وجود دارد. شرکت‌های چندملیتی بیشتر بر انگیزه‌های تاکتیکی برای سیستم مدیریت استعدادشان تأکیددارند و به طور کلی سیستم‌های مناسب و کارانter را برای مدیریت استعدادشان انتخاب می‌کنند. رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنوان «معرفی مدلی جامع در زمینه مدیریت استعداد برای شرکت ملی نفت ایران» به بیان و تحلیل مدل‌های مختلف در این زمینه پرداخته‌اند؛ بر اساس نتایج یافته‌های آنها مدل مدیریت استعداد می‌باید شامل چهار بخش عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد، نتایج فردی و سازمانی، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد و فرایند مدیریت استعداد باشد. حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد»، به بررسی تأثیر برخی از عوامل بر مدیریت استعداد پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته‌اند.

دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای با عنوان «مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد با جامعه آماری مدیران، متخصصان مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی شرکت توانیر» به این نتیجه رسیدند که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل "استعدادخواهی"، "استعداددیابی"، "استعدادگماری"، "استعداد داری" و "استعداد افزایی" است که پیامدهای اجرای آن در سه سطح فردی، سازمانی و فرا سازمانی قرار دارد.

حسینی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد» به شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی پرداخته است. نتایج تحقیق نشان داد که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است و نکته جالب توجه این بود که ضرایب مسیر هر سه متغیر کاهش ترک خدمت، خالی نماندن سمت‌های کلیدی سازمان و ایجاد خزانه استعداد و میزان تأثیرپذیری آنها یکی بود و ترک نکردن سازمان در جایگاه بعدی قرار گرفت.

حسین مهروانی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی» نشان داد که بین فرایند مدیریت استعداد - جذب استعداد، حفظ و نگهداشت افراد، مدیریت مسیر توسعه شغلی، حفظ و نگهداشت افراد بالاستعداد و عملکرد مالی و غیرمالی سازمان رابطه

1. Tatoglu, Glaister & Demirbag

ثبت و معناداری وجود دارد.

نیکپور و عربپور (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان» نتیجه گرفتند بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن؛ یعنی، جذب استعدادها، نگهدارش استعدادها، توسعه‌ی استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه‌ای ثابت و معنادار وجود دارد.

بخشایی (۱۳۹۰)، در تحقیق خود به شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعدادها در هر سه‌شاخه‌ی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای دارای آسیب می‌باشد. البته بین این عوامل تفاوت معنی‌داری وجود دارد، به طوری که بیشترین آسیب مربوط به شاخه ساختاری است. در تحقیق شهوازیان و مرتضوی (۱۳۹۲) با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع»، نتایج حاصل نشان داد که عوامل مؤثر را می‌توان در پنج طبقه شامل عوامل ابزاری، نمادین، تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد-شغل و انسجام رفتاری دسته‌بندی نمود.

طهماسبی (۱۳۹۱)، در رساله خود با عنوان «طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان، با تمرکز بر بازار سرمایه» نشان داد که مدیریت منابع انسانی به سمت دوهسته‌ای سازی حرکت کرده است و از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته دوم) می‌باید از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته اول) مجزا گردد.

احمدی، فراهانی، بهمنی و شهبهازی (۱۳۹۱)، در مقاله خود با عنوان «نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی»، برای مدیریت استعداد چهار مرحله جذب، کشف و ارزیابی، توسعه و آموزش و حفظ و نگهداری و برای سرمایه اجتماعی سه بُعد ارتباطی، شناختی و ساختاری در نظر گرفتند؛ ایشان به روش معادلات ساختاری و همبستگی نشان دادند که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی رابطه معنی‌داری وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی، سطح مدیریت استعداد ارتقا می‌یابد.

نادر علی (۱۳۹۱)، در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی»، به بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایتمندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی و به نقش پاداش‌های درونی به عنوان عامل تسهیل‌کننده در مدیریت استعداد پرداخته است. در این تحقیق نقش عوامل بهداشتی به عنوان عامل تعديل‌کننده و مکمل پاداش‌های درونی تأیید شد. نتایج این بررسی، به نقش فراموش شده پاداش‌های درونی در مدیریت استعداد اشاره دارد.

سنجری، علیزاده و جوکار دهوبی (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان «تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد

وارتقای عملکرد کارکنان نخبه، مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران» انجام دادند. 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 به کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند.

اقبال و همکاران(۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد، اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که سازه فرایند مدیریت استعداد شامل هفت بُعد مجزا شامل شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعدادها، به کارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و ارزیابی و همراستایی فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌باشد. قلیپور و خزایی(۱۳۹۷)، مقاله‌ای با عنوان «مطالعه تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر هوش عاطفی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد، هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد و همچنین، ادراک از استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان اثری مستقیم و معنادار دارد. در نهایت اینکه هوش عاطفی در رابطه بین ادراک از استراتژی مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند.

با مروری که بر سوابق نظری و تجربی موجود انجام شد، می‌توان چنین گفت تحقیقاتی که در کشورهای دیگر در این زمینه انجام‌شده عمدتاً در محیط و شرایط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی حاکم بر آنها صورت گرفته، به گونه‌ای که نحوه اجرا و جزئیات کامل آنها مشخص نیستند و در ایران نیز تحقیقاتی که منجر به تهیه مدل جامع گردد، یافت نشد. تحقیق حاضر می‌تواند به فهم، توجه و رسیدن به مدل جامع و ارتقاء عملکرد و بهره‌وری این بخش از صنعت مهم کشور در شرکت ملی نفت ایران کمک نماید. بنابراین، توجه به مقوله مدیریت استعداد در صنعت نفت به عنوان صنعت زیربنایی کشور از اهمیت بسیاری برخوردار است زیرا با استناد به مفاد مطرح در این نوع مدیریت، می‌توان نیروی انسانی را در مسیر رسالت و مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی‌ها و اهداف کلان شرکت هدایت کرد. لذا مسئله اصلی این تحقیق که محقق در صدد رفع آن است، فقدان یک الگوی مدون مناسب جهت مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران می‌باشد، زیرا جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای الگوی جامع مدیریت استعداد است که در بردارنده شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین، در این تحقیق تلاش شد، با کمک پارادایم محوری نظریه داده‌بنیاد، مدلی مناسب برای مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران طراحی گردد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش در زمرة تحقیقات اکتشافی، به لحاظ نوع پژوهش، کاربردی، به لحاظ استراتژی پژوهش، دارای استراتژی استقرایی، به لحاظ ماهیت داده‌ها در زمرة طرح پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد^۱ براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۰) می‌باشد. نظریه داده‌بنیاد براساس تعریف پدیدآورندگان آن یکی از راهبردهای پژوهش کیفی قلمداد می‌گردد که از طریق آن، نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد (نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این روش، پژوهشگر کار را در عرصه واقعیت آغاز می‌کند و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که به دست می‌آیند، پدیدار شود.

جامعه آماری تحقیق نیز شامل خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران در سطوح مختلف سازمانی بودند که از طریق روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. داده‌های پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ خبره حوزه منابع انسانی به حالت اشباع نظری رسید و انجام مصاحبه متوقف شد. همچنین، به منظور تحلیل داده‌های گردآوری شده حاصل از مصاحبه، فرایند کدگذاری نظری در سه مرحله کدگذاری باز (کشف کدهای اولیه یا مفاهیم)، کدگذاری محوری (کشف مقوله‌های فرعی) و کدگذاری گزینشی و یا انتخابی (کشف مقولات اصلی) در قالب پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده شده است.

علاوه بر آن، جهت اعتبارسنجی (قابلیت اطمینان و باورپذیری) مفاهیم، مقولات فرعی و اصلی و نیز مدل برداخته شده از دو روش «الف- ارزیابی اعتبار به شیوه ارتباطی و ب- روش تشکیل گروه متمرکز و نظرخواهی از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی»، استفاده شده است. همچنین، جهت پایابی سنجی مفاهیم و مقولات فرعی و اصلی از قابلیت تکرارپذیری به واسطه روش ضربی توافق بین دو کدگذار (محقق با محقق همکار) در فرایند کدگذاری استفاده شده است. به منظور قابلیت انتقال یا تعمیم‌پذیری سعی شد تا حد امکان از سطوح مختلف سازمانی شرکت در پژوهش استفاده شود؛ یعنی سعی شده است که نمونه‌گیری نظری به صورت منظم و جامع صورت گیرد.

یافته‌ها

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده در این پژوهش، مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران بر اساس عناصر پارادایم نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین از نه مقوله اصلی، ۵۴ مقوله فرعی (جزئی و کلی) و ۳۲۴ کد اولیه (مفهوم) برداخته شده است. جدول (۱) فرایند کدگذاری نظری در راستای طراحی مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران را نشان می‌دهد.

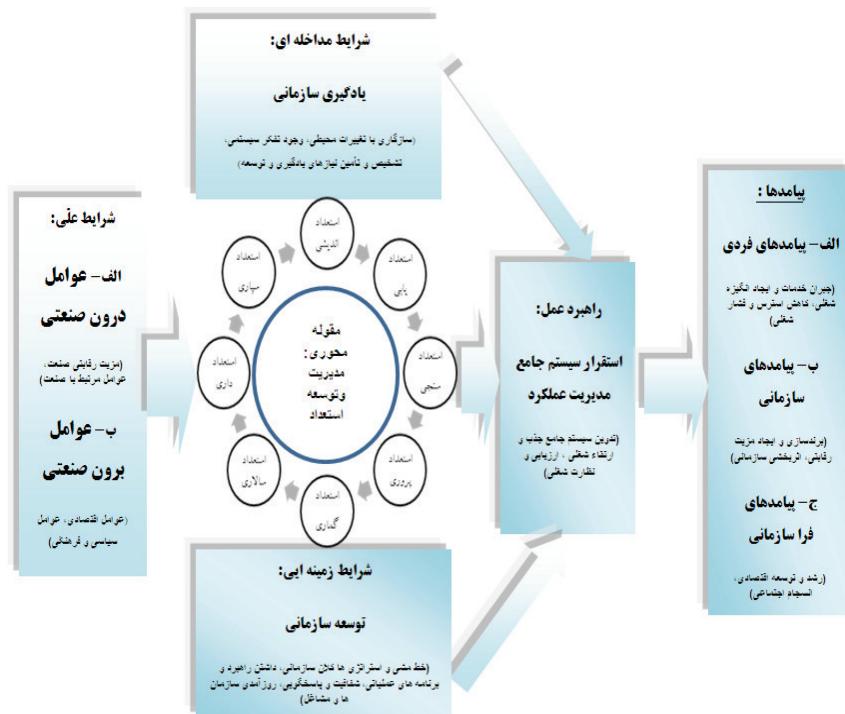
1. Grounded theory
2. Strauss and Corbin

جدول ۱ - فرایند کدگذاری نظری در راستای طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد (تنظيم از پژوهشگران)

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
گزینشی عناصر پارادایم	مقوله فرعی
گرند دئوری	جزیی
کلی	نمونه کدهای اولیه (مفاهیم)
عوامل درون صنعتی	جایگاه سازمان در مقایسه با رقبا و ...
شرایط علی	وضعیت کسبوکار در صنعت و ...
عوامل برون صنعتی	وضعیت اقتصادی کشور و جهان و ...
فرهنگ رفتارهای سیاسی مدیران ارشد و ...	عوامل سیاسی و فرهنگی
قوانین و مقررات بالادستی، اهداف، استراتژی‌های سازمانی	خطمشی و استراتژی‌های کلان سازمان و ...
شرایط زمینه‌ای توسعه‌سازمانی (شرایط خاص)	داشتن راهبرد و برنامه‌های عملیاتی راهبردهای سازمانی، برنامه‌های شغلی و ...
روزآمدی سازمان‌ها و مشاغل	پاسخگویی سازمان‌های دولتی و ...
شرایط مداخله‌ای	تنوع و پیچیدگی‌های مشاغل و ...
یادگیری سازمانی (شرایط عام)	سازگاری با تغییرات محیطی آمادگی برای نهادینه شدن تغییر و ...
تشخیص و تأمین نیازهای یادگیری و توعše	یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی و ...
استانداردسازی تعریف استعداد	دانشمحور شدن مشاغل و ...
استعداد	تعريف دقیق و مناسب استعداد شروع چرخه مدیریت استعداد و ...
نگرش مدیران ارشد به استعداد اندیشه‌ی	تعهد و سبک رهبری مدیران ارشد و ...
برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی	طرح‌ریزی برنامه‌ریزی استراتژیک استعداد و ...
کشف استعدادهای درون و برون‌سازمانی یابی	کشف استعداد و کارمند یابی
طراحی و جایگاه سمت‌ها در ساختار سازمانی و ...	شناسایی و طراحی سمت‌ها

کدگذاری محوری گزینشی عناصر پارادایم گرند تئوری	کدگذاری محوری مقوله فرعی	کدگذاری باز نمونه کدهای اولیه (مفهومی)
کلی مقوله اصلی	جزیی مقوله اصلی	مخزن هوشمند استعدادها و ...
استعداد دیابی	ذخیره استعدادها	جذب با توجه به ظرفیت و توان سازمان و ...
مدیریت و توسعه استعداد	جذب استعدادها	مدیریت عرضه و تقاضای نیروی انسانی و ...
		تعیین شرایط احراز سمت (تحصیلات-تجربه) و ...
شناسایی توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان و ... مدیریت و توسعه استعداد	سنجهش و ارزیابی استعدادها	شناسایی توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان و ... سنجاف‌سازی روندهای ارزیابی و ...
	مربیگری	برنامه‌های پژوهشی توسعه شایستگی‌ها و ...
		طراحی چالش‌هایی برای ارزیابی فعال و ...
استعداد پروری	کارآموزی	درگیر شدن مستقیم با شغل و ...
		تجزیه و تحلیل شایستگی‌های مشاغل و ...
		تبديل قابلیت‌های بالقوه به بالفعل و ...
		سازگاری روانی و اجتماعی با سیستم و ...
استعداد گماری	ارزش آفرینی	میزان ارزش‌افزوده و ایجاد تحول افراد و ...
		تحمیل نشدن افراد به سازمان و ...
		شایستگی‌های خاص برای انتصاب سمت و ...
		ایجاد آمادگی برای جایگزینی / جانشینی و ...
استعداد سalarی	جهانشینی و جایگزینی نهادیمه‌سازی شایسته‌سالاری	توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری و ...
		شفاف قوانین و حمایت با ضمانت اجرایی و ...
		شهرت سازمان با برنده مدیریت استعدادها و ...
استعداد داری	مدیریت استعدادها	نقش تسهیل گرو پشتیبانی از برنامه‌ها و ...
		تمرکز بر نگهداری سرمایه‌های ارزشمند و ...
استعداد سپاری	استعداد افشاری	پیشرو بودن - مناسب بودن - به روز بودن و ...
		صدارت مدیران مستعد با سایر سازمان‌ها و ...
استقرار سیستم جامع راهبرد عمل	تدوین سیستم جامع جذب و ارتقای شغلی	شناورسازی نوع جذب، استفاده درست از افراد و ...
مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد و نظارت شغلی	راماندازی و توسعه مراکز سنجش و ارزیابی و ...
پیامدهای فردی	جبران خدمات و ایجاد انگیزه شغلی	افزایش انگیزه و رضایت شغلی و ...

کدگذاری محوری		کدگذاری باز	
عنصر پارادایم	گزینشی	مفهوم فرعی	
گرند تئوری		کلی	جزیی
مفهوم اصلی			نمونه کدهای اولیه (مفاهیم)
پیامدهای سازمانی	کاهش استرس های شغلی در فقدان سیستم و...	کاهش استرس و فشار شغلی	
پیامدهای سازمانی	برندازی و ایجاد مزیت رقابتی	ارتقاء عملکرد و اعتبار برنده سازمان و...	
پیامدهای فراسازمانی	اثربخشی سازمانی	افزایش بهرهوری، دستیابی به اهداف سازمان و...	
پیامدهای فراسازمانی	رشد و توسعه اقتصادی	بهبود وضعیت صنعت و تأثیر آن بر سایر صنایع و...	
	انسجام اجتماعی	ثبت سیاسی، ارتقاء مسئولیت های اجتماعی و...	



شكل ۱- مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس پارادایم نظریه داده بنیاد (تنظیم از پژوهشگران)

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس مدل پارادایمی نظریه داده بنیان پژوهش حاضر در رابطه با مدل مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران و توضیحات مندرج در جدول (۱) و ارتباطات مابین آنها که در شکل (۱) اشاره شده، می‌توان گفت که عناصر پارادایم (شرایط علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبرد عمل و پیامدها) با توجه به شرایط و عوامل مختلف حاکمیتی و زیرساختی همچون اندازه، میزان پیچیدگی، ساختار، فرهنگ و جوّ سازمانی، چشم‌انداز، مأموریت، سبک مدیریتی حاکم و ... می‌توانند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشند.

پدیده یا مقوله محوری شناسایی شده در این پژوهش، مدیریت و توسعه استعداد می‌باشد. مدیریت استعداد همان‌گونه که در ذیل مبانی نظری نیز اذاعان شده، عبارت است از مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انتباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب برای اهداف استراتژیک سازمان است (Dutta Gupta, 2005).

مقوله اصلی مدیریت و توسعه استعداد مستخرج، خود از هشت مقوله فرعی متوالی هشت مرحله‌ای شامل استعداد‌اندیشی، استعداد‌یابی، استعداد سنجی، استعداد پروری، استعداد گماری، استعداد سalarی، استعداد داری و استعداد سپاری تشکیل شده است.

این مراحل متوالی می‌توانند در سه گام اصلی مقدماتی (یک مرحله)، اجرایی (پنج مرحله) و تکمیلی (دو مرحله) اجرا شوند. در مرحله مقدماتی، "استعداد‌اندیشی" جای دارد که اشاره به استانداردسازی تعریف استعداد، نگرش مدیران ارشد به استعداد و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی دارد. بدین ترتیب مشخص می‌شود که سازمان و مدیران آن باید از آغاز، فرایند مدیریت استعداد را در اولویت برنامه‌های خود در نظر داشته باشند.

در گام اجرایی، پنج مرحله وجود دارد؛ "استعداد‌یابی" اولین مرحله است که در آن، کشف استعداد و کارمند یابی، نحوه و نوع جذب اگر درست عمل شود، بانک اطلاعاتی و مخزن استعدادهای اولیه شکل می‌گیرد. برای یافتن منابع باید شرایط احراز سمت مشخص شود که سازمان نیاز به تعریف درست مشاغل سازمانی دارد. سپس، بحث استفاده از استعدادهای درون‌سازمان و در صورت عدم وجود، نیاز به جذب استعدادها از بیرون سازمان مطرح می‌شود. این فرایند باید منطبق با وضعیت تراز نیروی انسانی سازمان بوده و سمت‌های موردنظر برای جذب مشخص باشند.

در مرحله بعدی "استعداد‌سنجی" قرار می‌گیرد. استعداد‌سنجی، فرایند ارزیابی استعدادهای سازمانی است و این امر می‌تواند، از طریق مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان و نتایجی که این مراکز ارائه می‌دهد، صورت گیرد. نتیجه آن، تشکیل مخزن استعدادهای متخصص شناسایی شده و ترسیم مدل شایستگی‌های افراد است. از این طریق می‌توان افراد مناسب را برای سمت‌های مناسب شناسایی کرد و در نظر گرفت. مدیران سازمان باید با ایجاد شفافیت سازمانی، مشخص کنند که ارتقاء، انتصاب و تصدی

مشاغل بر اساس چه فرایندی صورت می‌گیرد تا همگان پذیرای نتایج مراکز سنجش و ارزیابی و نحوه ارتقای شغلی در سازمان باشند، تا به یک فرهنگ تبدیل شود. یعنی گذر از ارشدیت به سمت شایستگی محور بودن. با عملکرد مناسب و صحیح مراکز سنجش و ارزیابی کارکنان، سازمان و افراد از نتایج آن بهره‌مند خواهند شد.

مرحله بعدی، فرایند "استعدادپروری" است. این مرحله به معنی ایجاد شرایط مناسب برای پرورش استعدادهای سازمانی است که در مرحله قبل، نقاط قوت و قابل‌بهبود افراد شناسایی شده‌اند. این فرایند نیاز به ارائه آموزش‌های شایستگی محور دارد. افراد باید برای پذیرش سمت‌ها آماده شوند و برای آن، نیازمند شناسایی شایستگی‌های سمت است و مراکز باید بتوانند برای آن استعدادهای لازم را شناسایی کنند. یکی از موارد مهم استعداد پروری، انتقال و مدیریت دانش سازمانی است. دانش باید در سازمان گردش بالایی داشته باشد.

مرحله پنجم، "استعدادگماری"، فرایند استفاده و به کارگیری افراد مستعد در سمت‌های موردنیاز سازمان می‌باشد (به کارگیری افراد مناسب در سمت‌های مناسب). بدین معنی که افراد باید در مسیر پیشرفت شغلی قرارگرفته و سمت‌های سازمانی به افرادی که دارای نتایج و عملکرد بالایی در فرایند ارزیابی‌ها داشته‌اند، با توجه به شایستگی‌های فردی واگذار شود. بدین ترتیب عملکرد افراد اهمیت پیدا می‌کند و مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمان اولویت می‌یابد.

مرحله بعدی در این فرایند "استعدادسالاری" است. استعدادسالاری یعنی اهمیت و اولویت دادن به استعدادها در سازمان. اگر عمل جانشینی و جایگزینی در سازمان بر اساس مراحل قبل باشد و این فرایند توسط قوانین، مقررات و سیستم‌های دیگر مورد حمایت واقع شود، منجر به شکل‌گیری فرهنگ استعدادسالاری شده که می‌تواند سازمان را پذیرای فرایند شایسته‌سالاری نماید. در صورت درست عمل کردن این فرایندها، شهرت برنده سازمان می‌تواند عامل موفقیت، سودآوری و مزیت رقابتی در بازار باشد. در گام تکمیلی دو مرحله "استعداد داری" و "استعدادسپاری" قرار دارد. "استعدادداری"؛ در این مرحله شرکت می‌تواند مدعی شود که یک سیستم منسجم، یکپارچه و برنده‌بومی شده مدل مدیریت استعداد برای سازمان خود را داراست که همه اجزای آن به هم پیوسته و در راستای تحقق اهداف سازمان عمل می‌نمایند.

استعدادداری به معنی به کارگیری، حفظ استعدادها و دارا بودن مدلی بومی سازی شده بر اساس شرایط سازمان است. با اجرای صحیح مراحل قبل و با رسیدن به این مرحله، شرکت می‌تواند به‌واسطه تبدیل کردن مدیریت استعداد سازمان به یک برنده و ایجاد اطمینان بخشی نسبت به جامعیت و حاکمیت نظام مدیریت استعداد در سازمان، با اینکه این مدل، از سایر سیستم‌ها پشتیبانی نماید و با برنامه‌ریزی و بهروز نگهداشتن سیستم‌ها در جهت تحقق اهداف و چشم‌انداز خود در بازار رقابتی پیشرو باشد. علاوه بر آن، "استعدادسپاری" یعنی در صورت لزوم و ایجاد نیاز، صدور متخصصان و استعدادهای

پرورش یافته به سایر سازمان‌ها، شرکت‌های صنعت نفت (شرکت ملی گاز، شرکت ملی پتروشیمی و شرکت ملی پالایش پخش فرآورده‌های نفتی) و برای انجام پروژه‌ها در شرکت‌های چندملیتی و حتی برای سایر وزارت‌خانه‌ها فراهم گردد.

بهینه‌سازی سازمان در مرحله استعداد سپاری به‌واسطه تبدیل کردن مدل بومی مدیریت استعداد خود به یک برنده معتبر اقدام به استعدادافشانی کرده، با فرستادن استعدادهای پرورش یافته به سایر سازمان‌ها، در قالب همکاری با سایر سازمان‌ها و اجراء و فروش خدمات مرتبط با حوزه کاری، به مقوله استعداد پردازی مبادرت ورزد.

مدل فوق، یک چارچوب مشخصی را برای فهم مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد و به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا این پدیده را در سازمان، به‌طور مطلوب و کارآمد، برای ایجاد تحول و ارزش‌آفرینی توسط کارمندان، مدیریت کرده و از آن برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف مشخص شده، استفاده نمایند.

مراحل احصاء شده در الگوی فوق هم‌راستا و همسو با پژوهش‌های انجام‌شده‌ی قبلی توسط سایر پژوهشگران است، به‌گونه‌ای که نتایج تحقیقات رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸)، حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۷)، مهروانی (۱۳۹۰)، نیکپور و عرب‌پور (۱۳۹۴)، طهماسبی (۱۳۹۱)، نادرعلی (۱۳۹۱)، سنجیری و همکاران (۱۳۹۳)، قلیپور و خزایی (۱۳۹۷)، حسینی (۱۳۹۰)، احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، بخشایی (۱۳۹۰)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، شهوازیان و مرتضوی (۱۳۹۲)، اسمیت و همکاران (۲۰۱۰)، ویرال و همکاران (۲۰۱۲)، جوهونس دار و همکاران (۲۰۱۴)، لئونا و مورلی (۲۰۱۵) و تتگلو و همکاران (۲۰۱۶)، نتایج به‌دست آمده را تأیید می‌نمایند. نحوه تأیید توسط سایر پژوهش‌ها بدین‌گونه است که هر پژوهشی به تعدادی از این شاخص‌ها اشاره دارد.

از مقایسه الگوی پیشنهادی با سایر مدل‌ها، نتایج پژوهش‌های انجام‌شده و مطالب اشاره‌شده‌ی فوق می‌توان مشاهده کرد که الگوی به‌دست آمده مخصوصاً در مرحله استعداد سنجی و گام تکمیلی (مرحله استعداد داری و مرحله استعداد سپاری) کامل و متفاوت با آن‌ها می‌باشد.

منابع

احمدی، علی‌اکبر، فراهانی، ابوالفضل، بهمنی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت‌بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، بهار، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۲۳۷-۲۶۰.

استراوس، انسلم و کوربین و جولیت (۱۳۹۷). مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)، مترجم: ابراهیم‌افشار، تهران، نشر نی، چاپ هفتم.

- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، علی، سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد/اعضای هیأت علمی برای دانشگاه‌های استعدادمحور، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۲۴، صص ۲۷-۵.
- بخشایی، مریم (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه همدان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- جواهری‌زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت/استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۷۱-۱۴۹.
- حاجی‌کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسین (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت/استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.
- حسین مهروانی، مجید (۱۳۹۰). بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- حسینی، ابوالحسین (۱۳۹۰). نقش مدیریت/استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد، اقتصاد و تجارت نوین، دوره ۶، شماره ۲۳۵ و ۲۴، صص ۲۰۵-۱۸۱.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی، تأملی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، دوره ۲، صص ۹۷-۶۹.
- دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت/استعداد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۲۵-۱.
- رضانیان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۳ شماره ۸، صص ۴۹-۷.
- سنجری، احمدضراء، علیزاده، علی‌اکبر و جوکار دهوبی، مریم (۱۳۹۳). تحلیل رابطه بین مدیریت/استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۲۲، صص ۳۰-۹.
- شهرآذیان، سلاله و مرتضوی، سعید (۱۳۹۲). شناسایی عوامل حفظ افراد مستعد از دیدگاه مدیران صنعت نفت و فعالان سایر صنایع، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۱۲۶-۱۰۷.
- طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت/استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی

عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۲۶-۵.

علی‌احمدی، حسین و رفیعیان، محمدجلال (۱۳۹۵). مدیریت استعداد چشم‌ندازی جدید در مدیریت منابع انسانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی پیشرفت، تهران، دانشگاه علم و صنعت ایران.

قلی‌پور، رحمت‌الله و خزایی، محمود (۱۳۹۷). مطالعه تأثیر ادراک استراتژی مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال ۲۷، شماره ۸۷، صص ۲۸-۱.

کارت‌رایت، راجر (۱۳۹۵). مدیریت استعداد: نگاهی نوبه توسعه منابع انسانی، ترجمه: علی‌محمد گودرزی و جمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

نادرعلی، معصومه (۱۳۹۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

نیک‌پور، امین و عرب‌پور، علیرضا (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهرکرمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.

Dutta Gupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, Pricewaterhouse Coopers, London.

D'Annunzio & Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management. Hospitality Management* 20(7), 807-819, <https://doi.org/10.1108/09596110810897628>.

Johannsdottir, L., Olafsson, S., & Davidsdottir, B. (2014). Insurance Perspective on Talent Management and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Nordic Insurers. *Journal of Management and Sustainability; Toronto*, 4(1), 163-178.

Luna-Arcas, R. & J. Morley, M. (2015). Talent Management, talent Mindset Competency and Job Performance: the Mediating role of Job Satisfaction. *European Journal of International Management*, 9(1), 28-51.

Michaels, E., Hand field-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press. www.amazon.com.

- Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: a leadership imperative (1st ed.)*. San Francisco.
- Smith, A. B., Wellins, R. S., & Paese, M. J. (2010). *Grow your own leaders*. How to identify, develop, and retain leadership talent? DDI publication. Available at: <http://www.ddiworld.com>
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Unpublished Doctoral Dissertation, Benedictine university, Lisle, Illinois.
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market: A Comparison between MNEs and Local Firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment, *International Atrategic Management Conference,social and behavioral sciences*. Vol. 58, 340-349.

