



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Providing a Model of Talent Management in line with the Development of Organizational Performance

Seyed Ibrahim Mousavi¹, Seyed Reza Seyed Javadin², Tahmores Hasangholipor³

Abstract

Background & Purpose: Talent management, as one of the strategic processes in organizations, plays an important role in identifying, attracting, developing and retaining key employees. With increasing competition in global markets and rapid environmental changes, organizations seek to identify drivers effective on talent management and its consequences in order to achieve a sustainable competitive advantage. Based on this, this research has been conducted with the aim of identifying and qualitatively analyzing the drivers affecting talent management and investigating its consequences in organizations.

Methodology: qualitative method and thematic analysis strategy were used in this research. The statistical population of the research included 20 managers and experts of the petrochemical industry who were selected using targeted and snowball sampling and semi-structured interviews were conducted with them. The analysis of the research data was done through coding in the form of three categories of basic, organizing and inclusive themes.

Findings: Based on the research data analysis, proponents of talent management was categorized into three main areas; Talent management drivers (including organizational culture, linking with organizational strategy, forming a talent pool, using technology, recruiting and hiring policies, and diversity and inclusion), talent management processes (including identifying and attracting talents, performance management, succession, talent retention, talent growth and development, and talent training), and talent management outcomes (including work-life balance, increased job satisfaction, reduced turnover, and improved organizational performance).

Conclusion: The results of the research emphasize the importance of formulating comprehensive talent management strategies that not only ensure the attraction and retention of capable forces, but also provide the basis for the realization of organizational goals through the development of internal capacities. Therefore, managers and policy makers are advised to pave the way to improve organizational performance and sustainability by identifying and strengthening key drivers and reducing existing obstacles.

Keywords: *Antecedents, Consequences, Talent Management.*

Citation: Mousavi, Seyed Ibrahim; Seyed Javadin, Seyed Reza and Hasangholipor, Tahmores.(2025). Providing a Model of Talent Management in line with the Development of Organizational Performance. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(27), 57-80.

1. PhD Student in Public Administration, Kish International Campus, Tehran University, Kish, Iran. E-mail:

Peymanakbari3537@pnu.ac.ir

2. Professor, Department of Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail:

Rjavadin@ut.ac.ir

3. Professor, Department of Business Administration, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail:

Thyasory@ut.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۲۷
بهار ۱۴۰۴
صص ۵۷-۸۰

مطالعه‌ای کیفی از الگوی پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان

سیدابراهیم موسوی^۱، سیدرضا سید جوادین^۲، طهمورث حسنقلی پور^۳

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از فرآیندهای استراتژیک در سازمان‌ها، نقش مهمی در شناسایی، جذب، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی ایفا می‌کند. با افزایش رقابت در بازارهای جهانی و تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها به دنبال شناسایی پیشران‌های مؤثر بر مدیریت استعداد و پیامدهای آن هستند تا بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. بر این اساس، این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل کیفی پیشران‌های مؤثر بر مدیریت استعداد و بررسی پیامدهای آن در سازمان‌ها انجام شده است.

روش‌شناسی: در این پژوهش از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان صنعت پتروشیمی بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با آن‌ها انجام شد. تحلیل داده‌های پژوهش از طریق کدگذاری در قالب سه دسته مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش، عناصر مدیریت استعداد در سه حوزه اصلی دسته‌بندی شد؛ پیشران‌های مدیریت استعداد (شامل فرهنگ سازمانی، پیوند با استراتژی سازمانی، تشکیل خزانه استعداد، استفاده از فن‌آوری، سیاست‌های جذب و استخدام، و تنوع و شمول)، فرایندهای مدیریت استعداد (شامل شناسایی و جذب استعدادها، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری، نگهداشت استعداد، رشد و توسعه استعداد، و آموزش استعدادها)، و پیامدهای مدیریت استعداد (شامل توازن کار و زندگی، افزایش رضایت شغلی، کاهش ترک شغل، و بهبود عملکرد سازمانی).

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بر اهمیت تدوین راهبردهای جامع مدیریت استعداد تأکید می‌کند که نه تنها جذب و نگهداشت نیروهای توانمند را تضمین می‌کند، بلکه از طریق توسعه ظرفیت‌های داخلی، زمینه تحقق اهداف سازمانی را نیز فراهم می‌سازد. از این رو، به مدیران و سیاست‌گذاران توصیه می‌شود تا با شناسایی و تقویت پیشران‌های کلیدی و کاهش موانع موجود، مسیر بهبود عملکرد و پایداری سازمانی را هموار سازند.

کلیدواژه‌ها: پیشایندها، پیامدها، مدیریت استعداد.

استناد: موسوی، سیدابراهیم؛ سید جوادین، سیدرضا و حسنقلی پور، طهمورث. (۱۴۰۴). مطالعه‌ای کیفی از الگوی پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۸(۲۷)، ۵۷-۸۰.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: S.cb.mousavi@gmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Rjavadin@ut.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Thyasory@ut.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در سطح جهانی، استعدادها را به عنوان تسهیل‌گر رقابت سازمانی و ایجاد تغییرات در نتایج و مواردی از این قبیل می‌شناسند. این موضوع نشان می‌دهد که چرا بسیاری از سازمان‌ها دائماً شاهد تغییرات در محل کار خود هستند. با این حال، شواهد تجربی نشان می‌دهد که مدیران کسب‌وکار در قرن بیست و یکم، به‌طور مستمر در مدیریت استعدادها شکست خورده‌اند و این موضوع به‌طور کلی بر رقابت سازمانی تأثیر منفی گذاشته است (کاپلی^۱، ۲۰۰۸؛ گوروسینگه و لیو و همکاران^۲، ۲۰۲۱). کاپلی (۲۰۰۸) شکست در مدیریت استعداد را به استراتژی‌های مدیریت منسوخ نسبت داده است که هنوز توسط سازمان‌ها استفاده می‌شود. نویسندگان استدلال می‌کنند که بسیاری از فرآیندهای مدیریت استعدادی که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرند، بیش از نیم قرن پیش توسعه یافته‌اند. اقدامات سنتی مدیریت منابع انسانی مانند کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه جای خود را به عملکرد استراتژیک‌تری می‌دهد که منعکس‌کننده چالش‌های قرن بیست و یکم است. بنابراین، توسعه استراتژی‌های مدیریتی متناسب با استعداد برای همسویی با چالش‌های جدید، کسب نتایج مناسب و مواجهه صحیح با تغییرات محیطی، کلید عملکرد سازمانی است. در دنیای امروز، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌ها برای بقا و رشد در محیط‌های رقابتی نیازمند جذب، توسعه و حفظ افراد با استعداد هستند (کولینگ و مِلاه‌ی، ۲۰۰۹). با این حال، مدیریت استعداد تنها به معنای شناسایی و نگهداری از استعدادها نیست، بلکه نیازمند درک پیشران‌ها و پیامدهای مرتبط با این مفهوم است. شناسایی عواملی که به موفقیت یا ناکامی در مدیریت استعداد منجر می‌شوند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهبود فرآیندها و سیاست‌های خود را هدفمندتر کنند (شولر و همکاران، ۲۰۱۱).

صنعت پتروشیمی نقشی حیاتی در رشد اقتصادی یک ملت ایفا می‌کند. آن‌ها مواد اولیه و مفید را به سایر صنایع و کالاهای نهایی را به مصرف‌کنندگان منفرد عرضه می‌کنند. امروزه محصولات پتروشیمی کل زندگی را تحت تأثیر قرار داده و تقریباً در هر زمینه‌ای مانند مسکن، پوشاک، کشاورزی، باغبانی، مبلمان، ساختمان‌سازی، خودروسازی، آبیاری، تجهیزات پزشکی، برق و الکترونیک و غیره را پوشش می‌دهند (ستیش^۳، ۲۰۱۵). نکته قابل توجهی که

1. Cappelli

2. Liu et al.

3. Sateesh

باید مد نظر قرار گیرد آن است که در حال حاضر این صنعت حساس مانند از کمبود نیروی مستعد، واگذاری‌های غیر اصولی، انتخاب افراد بدون تخصص و تنها دارای اندکی تعهد، عدم تعریف جایگاه و نقش دولت و شرکت صنایع پتروشیمی ایران، ضعف قوانین و مقررات جهت جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، عدم وجود یک برنامه‌ریزی مدون برای صادرات محصولات پتروشیمی و چالش تأمین مالی و مواردی رنج می‌برد. به همین دلیل نیاز است تا مدیریت استعداد در این صنعت مهم با دقت بیشتری مورد توجه قرار گیرد؛ چراکه نیروی دارای استعداد این امکان را فراهم خواهد کرد تا شرکت‌های فعال در این صنعت به شکل بهتری از این چالش‌ها نجات پیدا کنند و در مسیر رشد و توسعه گام بردارند. به همین منظور می‌توان عنوان کرد که مهم‌ترین مسئله‌ای که پرداخت به این موضوع را بسیار حائز اهمیت می‌کند، این است که در حال حاضر باید راه حلی پیدا شود که صنعت پتروشیمی امکان مدیریت درست استعداد را به شکلی صحیح انجام دهد.

همانطور که پیشتر نیز به آن اشاره شد، مطالعات نشان داده است که چالش مهارت‌های کمیاب و همچنین پیدا کردن افراد دارای مهارت‌های مورد نظر سازمان (بالوانز و نکوانگو^۱، ۲۰۱۶) در مواردی همچون ناتوانی در جذب، توسعه و مدیریت استعدادهای مناسب برای عملکرد سازمانی به خصوص در صنایع حساس (که می‌توان صنعت پتروشیمی را نیز یکی از این صنایع نام‌گذاری کرد) ردیابی شده است (اونووبولو^۲، ۲۰۲۲). اگر این مطالعه انجام نشود، این روند ممکن است ادامه داشته باشد و به بهترین شیوه‌های تجاری آسیب برساند و اثر نامطلوبی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. مطالعات پیشین بیشتر بر بررسی جنبه‌های کمی مدیریت استعداد متمرکز بوده‌اند و کمتر به تحلیل کیفی و شناسایی الگوهای پنهان در فرآیندهای مدیریت استعداد پرداخته‌اند (گالاردو - گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). این در حالی است که تحلیل کیفی می‌تواند بینش‌های عمیق‌تری در مورد چگونگی شکل‌گیری و تأثیرگذاری پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد ارائه دهد. برای مثال، عوامل فرهنگی، ساختاری و راهبردی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر نحوه اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها داشته باشند (تانیسن^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). این مقاله قصد دارد با استفاده از یک رویکرد کیفی، به بررسی الگو عوامل پیشران و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها بپردازد. بر این اساس، در پژوهش حاضر به این سوال‌ها پاسخ داده می‌شود که مدیریت استعداد شامل

1. Balwanz and Ngcwangu

2. Onwugbolu

3. Thunnissen

چه ابعاد و مولفه‌هایی است، پیشایندهای مدیریت استعداد کدام هستند و در نهایت اینکه مدیریت استعداد دارای چه پیامدهایی است؟.

پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد استراتژیک برای جذب، توسعه، حفظ و بهره‌گیری از نیروی انسانی شایسته، در دهه‌های اخیر توجه گسترده‌ای را به خود جلب کرده است. سازمان‌ها در محیطی پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند که در آن رقابت، تغییرات فناوری، و جهانی شدن به طور مداوم چالش‌های جدیدی ایجاد می‌کند (کولینگ و مراهی، ۲۰۰۹). در چنین شرایطی، توانایی یک سازمان در شناسایی و بهره‌گیری از استعدادها، مزیت رقابتی کلیدی محسوب می‌شود.

مدیریت استعداد با فراهم آوردن منابع انسانی مناسب و همسو با اهداف استراتژیک سازمان، تأثیر مستقیمی بر موفقیت و رشد سازمانی دارد (لوییس و هاگمن، ۲۰۰۶). این رویکرد باعث افزایش بهره‌وری، نوآوری و کارایی شده و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در بازارهای رقابتی بقا و رشد داشته باشند (شولر و همکاران، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، درک اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح سازمان بلکه در سطح ملی و جهانی نیز مشهود است. کشورها و سازمان‌هایی که توانایی مدیریت نیروی انسانی مستعد را دارند، به طور معمول از اقتصاد پایدارتر و پویاتری برخوردار هستند (تاریک و شولر^۱، ۲۰۱۰). ضرورت مدیریت استعداد از چند جنبه قابل توجه است؛

رقابت در بازار کار؛ افزایش تقاضا برای نیروی انسانی متخصص و کاهش عرضه در برخی حوزه‌های کلیدی، مدیریت استعداد را به یک ضرورت بدل کرده است (کولینگ و همکاران، ۲۰۲۱).

تغییرات فناوری و دیجیتالی شدن؛ تحول دیجیتال و پیشرفت فناوری نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی است که تنها از طریق مدیریت مؤثر استعدادها قابل دستیابی است (تانیسن، ۲۰۱۶).

چالش‌های نگهداشت نیروهای کلیدی؛ نرخ بالای ترک شغل در میان کارکنان مستعد، ضرورت سرمایه‌گذاری در ایجاد رضایت و تعهد سازمانی را افزایش داده است (وایمان و همکاران، ۲۰۱۲).

جهانی شدن و پیچیدگی محیطی؛ سازمان‌ها باید بتوانند استعدادهای متنوعی را جذب و

1. Tarique and Schuler

حفظ کنند که توانایی تطبیق با محیط‌های چندفرهنگی را دارند (شولر و همکاران، ۲۰۱۱)

مفهوم‌شناسی مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، به معنای فرایند سیستماتیک جذب، توسعه، حفظ و بهره‌گیری از کارکنان شایسته برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود (کولینگ و مراهی، ۲۰۰۹). این مفهوم با تمرکز بر شناسایی افراد با پتانسیل بالا و توسعه توانایی‌های آنها، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های رقابتی بقا داشته باشند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. مدیریت استعداد از دیدگاه‌های مختلف تعریف شده است؛

رویکرد استراتژیک؛ این دیدگاه مدیریت استعداد را به‌عنوان بخشی از استراتژی کلان سازمان می‌بیند که هدف آن جذب و نگهداشت افراد کلیدی برای تأمین نیازهای استراتژیک سازمان است (کولینگ و مراهی، ۲۰۰۹).

رویکرد عملکردی؛ در این دیدگاه، مدیریت استعداد بر توسعه و بهره‌وری نیروی انسانی تمرکز دارد و شامل فعالیت‌هایی نظیر آموزش، توسعه مهارت‌ها و ارزیابی عملکرد می‌شود (لوپیس و هاگمن، ۲۰۰۶).

رویکرد جامع؛ این رویکرد مدیریت استعداد را فراتر از تمرکز بر کارکنان کلیدی می‌بیند و بر ارتقای شایستگی‌های کلیه کارکنان تأکید دارد (تانینسن، ۲۰۱۶).

برخی از ویژگی‌های اصلی مدیریت استعداد شامل موارد زیر است؛ تمرکز بر استعدادهای کلیدی (شناسایی و تمرکز بر کارکنانی که نقش کلیدی در تحقق اهداف سازمان دارند)، فرایند مستمر (مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های متوالی است که از جذب تا نگهداشت کارکنان ادامه دارد و هم‌راستایی با اهداف استراتژیک (مدیریت استعداد باید به‌طور مستقیم با چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد) (تاریک و شولر، ۲۰۱۰)

پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای پیشایندها و پیامدهای مختلفی است که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی و فردی دارد. برخی از پیشایندهای مدیریت استعداد شامل موارد زیر است؛

۱- عوامل سازمانی

استراتژی سازمان؛ هماهنگی مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک سازمان از مهم‌ترین پیشایندها است (کولینگ و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌هایی که استراتژی‌های نوآورانه دارند، اغلب از برنامه‌های جامع مدیریت استعداد بهره می‌برند.

فرهنگ سازمانی؛ وجود فرهنگی که از توسعه استعدادها حمایت کند، یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی موفقیت مدیریت استعداد است (مک‌دانل و همکاران، ۲۰۲۰).

۲- عوامل محیطی

رقابت در بازار کار؛ تقاضای بالا برای کارکنان با مهارت‌های خاص و کمبود عرضه، فشار بیشتری بر سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر استعدادها وارد می‌کند (تاریک و شولر، ۲۰۱۰).

جهانی‌شدن؛ افزایش تعاملات بین‌المللی و نیاز به کارکنانی با توانایی کار در محیط‌های چندفرهنگی از دیگر عوامل محیطی است که مدیریت استعداد را ضروری می‌کند (فستینگ و همکاران، ۲۰۲۲).

۳- عوامل فردی

شایستگی و توانایی کارکنان؛ مدیریت استعداد اغلب بر شناسایی و توسعه افرادی با پتانسیل بالا متمرکز است (کریشن و سولین، ۲۰۱۷).

انتظارات کارکنان؛ افزایش انتظارات کارکنان از سازمان‌ها برای ایجاد مسیرهای توسعه حرفه‌ای و فرصت‌های یادگیری نیز یکی از پیشایندهای مهم است (گالاردو - گالاردو، ۲۰۲۰). همچنین، پیامدهای مدیریت استعداد را می‌توان در موارد زیر بررسی نمود:

۱- پیامدهای سازمانی

افزایش بهره‌وری؛ مدیریت استعداد می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری نیروی کار منجر شود (کینگ و وامین، ۲۰۱۹).

مزیت رقابتی پایدار؛ سازمان‌هایی که به‌خوبی از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، از مزیت رقابتی پایدار برخوردار می‌شوند (کولینگ و همکاران، ۲۰۲۱).

کاهش ترک خدمت؛ نگهداشت کارکنان مستعد از پیامدهای مهم مدیریت استعداد است که باعث کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش می‌شود (مک‌دانل و همکاران، ۲۰۲۰).

۲- پیامدهای فردی

رشد شغلی؛ مدیریت استعداد می‌تواند به ارتقای مسیر شغلی کارکنان کمک کند و رضایت شغلی آنها را افزایش دهد (فستینگ و همکاران، ۲۰۲۲).

افزایش تعهد سازمانی؛ کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان برای توسعه استعدادهایشان سرمایه‌گذاری می‌کند، تعهد بیشتری به سازمان دارند (تاریک و شولر، ۲۰۲۱).

۳- پیامدهای اجتماعی و اقتصادی

تأثیر بر جامعه؛ سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را به‌طور مؤثر اجرا می‌کنند، می‌توانند تأثیرات مثبتی بر توسعه اقتصادی و اجتماعی جامعه داشته باشند (کریشن و سولین، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی

در ادامه به برخی از مهمترین پیشنهادهای تجربی مرتبط اشاره می‌شود؛ مومنی و همکاران (۱۴۰۳) تحقیقی با عنوان ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب: روش کیفی، انجام داده‌اند. در این پژوهش کنونی از استراتژی تحلیل محتوا و از تکنیک تحلیل محتوای پنهان و روش کدگذاری جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. یافته‌های پژوهش شامل ۴ مرحله، ۱۲ اقدام و ۴۸ گام برای الگوی مدیریت استعداد ناب بوده است. مدیریت استعداد ناب به عنوان یک عامل استراتژیک برای شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای دستیابی به اهداف و بهبود رقابت‌پذیری در سطوح مختلف ملی، بین‌المللی و جهانی از طریق ناب‌سازی مدیریت استعداد قلمداد گردیده و الگوی ارائه شده در این پژوهش برای طراحی و اجرای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد گردیده است.

کرمی گیلوند و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی با استفاده از معادلات ساختاری به مطالعه پرداختند. در این مطالعه که با هدف ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی، با استفاده از معادلات ساختاری انجام شد، از روش آمیخته استفاده شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان دهنده این موضوع بود که عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی به عنوان متغیر مستقل و نیز شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت به عنوان متغیرهای متأثر از مدیریت استعداد، می‌باشند. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، در همه ابعاد نام برده تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

روشن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد به مطالعه پرداختند. این پژوهش با هدف اصلی ارائه الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد صورت گرفت و به منظور انجام آن از روش مرور نظام‌مند ادبیات و نقد الگوهای مستخرج مدیریت استعداد استفاده شد. برای این منظور ۶ مقاله از پایگاه‌های متخلف بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۸ استخراج و بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید متشکل از سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. به همین منظور، ضروری می‌باشد که در طراحی نقشه سیستم مدیریت استعداد برای یک سازمان، هر سه این مؤلفه‌ها در نظر گرفته شود و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار بگیرد.

باقری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان به مطالعه پرداختند. در این مطالعه که با هدف شناسایی

عوامل موثر و راهبردهای کلان مدیریت استعداد در صنعت نفت صورت گرفت، از روش کیفی استفاده شد و مشارکت کنندگان این مطالعه را خبرگان صنعت نفت کشور با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی تشکیل دادند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان دهنده این موضوع بود که عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنعت نفت کشور، در ۳ سطح محیط عمومی صنعت نفت، چالش‌های موجود منابع انسانی صنعت نفت و تعریف استعداد در صنعت دسته بندی خواهد شد و نیاز است تا یک رویکرد توسعه‌ای رقابتی برای اجرای نظام مدیریت استعدادها در صنعت نفت کشور بکار گرفته شود.

چالالا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان کاوشی عمیق در استراتژی‌های مدیریت استعداد برای پایداری حفظ کارکنان در صنعت نرم افزار انجام داده اند. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداشت کارکنان در صنایع فناوری اطلاعات بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که کارکنان با سابقه کاری کمتر از دو سال زمان کمی برای سازگاری با شغل جدیدشان دارند و زمان کافی برای رشد کارراهه شغلی ندارند. کارکنان باتجربه اغلب هم رشد شغلی را تجربه می کنند و هم قادر هستند تا با فرهنگ کاری سازگار شده و آزادی عمل بیشتری در برنامه های کاری شان دارند.

آلانازی^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد بر رضایت و تعهد کارکنان در صنعت نفت و گاز عربستان سعودی به مطالعه پرداخت. این مطالعه به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های نفت و گاز عربستان سعودی می‌پردازد و تأثیر آن‌ها را بر نتایج مدیریت استعداد از جمله رضایت و تعهد کارکنان ارزیابی می‌کند. اگرچه مدیریت استعداد یک مفهوم جدید برای افزایش رضایت و تعهد کارکنان است، اما به سرعت برای دانشگاهیان و مدیران ارزش زیادی پیدا می‌کند. بررسی ادبیات شکاف‌های موجود در ادبیات مدیریت استعداد را شناسایی کرد و در نهایت به ایجاد چارچوبی برای درک رابطه بین مدیریت استعداد و نتایج آن ختم شد. در این پژوهش یک نظرسنجی مقطعی آنلاین با کارمندان سازمان‌های بزرگ نفت و گاز انجام شد که به یک نمونه کل ۴۱۷ شرکت کننده دست یافت. نتایج پژوهش حاکی از مسائل مختلفی از جمله نیاز به اتخاذ رویکردهای رسمی برای شناسایی استعدادها و کمبود فرصت‌های توسعه است که در شیوه‌های مدیریت استعداد وجود دارد. علاوه بر این، اکثر شرکت کنندگان سطوح رضایت ضعیفی را منعکس کردند و عدم تعهد قوی در میان کارمندان جوان مشاهده شد. بر اساس

¹ Challa

². Alanazi

یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که شیوه‌های ضعیف مدیریت استعداد در صنایع نفت و گاز عربستان سعودی در چند مورد به‌ویژه در رابطه با توسعه و نگهداشت استعدادها با ایجاد یک محیط حمایتی از طریق رهبری تحول‌آفرین اتخاذ شده است.

کامل^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان اجرای مدیریت استعداد و تأثیر آن بر مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی به مطالعه پرداخت. در این مطالعه عنوان شده است که طی دهه آینده، جذب و حفظ کارگران ماهر یکی از بزرگترین چالش‌های موفقیت صنعت نفت و گاز خواهد بود. مدیریت استعداد یک استراتژی تجاری است که سازمان‌ها معتقدند آن‌ها را قادر می‌سازد تا کارکنان با استعداد برتر خود را حفظ کرده و عملکرد سازمان را بهبود بخشند. این مقاله رابطه مثبت بین مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان، حفظ، ارزش افزوده و بهبود عملکرد سازمانی را برجسته می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که بین این متغیرها ارتباط مثبت وجود دارد. این مقاله همچنین آنچه را که محققان اخیر در مورد تأثیرات مثبت مدیریت استعداد فکر می‌کردند تأیید می‌کند.

حسن‌ال‌حمدی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استراتژیک استعداد برای افزایش عملکرد شغلی در شرکت‌های نفتی در امارات متحده عربی: یک چارچوب مفهومی به مطالعه پرداختند. هدف این مطالعه بررسی مسائل مربوط به کمبود نیروی کار ماهر خانگی با پیشنهاد شیوه‌های مدیریت استراتژیک استعداد برای افزایش عملکرد شغلی در میان کارکنان محلی برای دستیابی به مزیت رقابتی شرکت‌های نفت و گاز در امارات بود. این مطالعه به عنوان مرحله اولیه پژوهش، چارچوب مفهومی را ارائه می‌کند و سازه‌های متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه را برجسته می‌کند. برگرفته از تجزیه و تحلیل ادبیات موجود، این مطالعه با چهار مفهوم، که عبارتند از مدیریت استراتژیک استعداد، انگیزه شغلی، حفظ شغل و عملکرد شغلی چارچوب‌بندی شده است. در چارچوب یک پارادایم پوزیتیویستی، هشت فرضیه در این مطالعه فرموله شده است. انتظار می‌رود که توسعه چارچوب مفهومی این مطالعه، بررسی نقش مدیریت استعداد استراتژیک را هدایت کند که می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان محلی در شرکت‌های نفت و گاز در امارات را افزایش دهد.

ضرورت انجام پژوهش درباره پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها، ناشی از اهمیت این مفهوم در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمانی است. مطالعات گذشته به وضوح نشان داده‌اند که مدیریت استعداد تحت تأثیر عوامل درون‌سازمانی،

^۱. Kamel

برون‌سازمانی و فردی قرار دارد و پیامدهای گسترده‌ای در زمینه بهره‌وری، تعهد کارکنان، و رشد شغلی به همراه دارد (کرمی گیلاوند و همکاران، ۱۴۰۲؛ روشن و همکاران، ۱۳۹۹). با این حال، شواهد نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله صنایع کلیدی مانند نفت و گاز، فاصله معنی‌داری وجود دارد (آلانازی، ۲۰۲۲). علاوه بر این، عوامل محیطی و چالش‌های منابع انسانی در صنایع حساس، نیاز به طراحی سیستم‌های جامع و استراتژیک مدیریت استعداد را بیشتر می‌کند (باقری و همکاران، ۱۳۹۳؛ حسن‌الحمیدی و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به محدودیت‌های پژوهش‌های موجود در پرداختن به روابط پیچیده میان پیشایندها و پیامدها، انجام تحقیقات جامع‌تر و ارائه چارچوب‌های مفهومی نوین برای بهبود اثربخشی مدیریت استعداد ضروری به نظر می‌رسد.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از انتخاب پژوهشی کیفی استفاده کرد، که در آن داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری می‌شوند تا چارچوبی مفهومی برای مدیریت استعداد در شرکت‌های منتخب صنعت پتروشیمی ایجاد کنند. تاکید در انتخاب روش کیفی در این پژوهش توضیح می‌دهد که داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای رسیدگی به مشکل پژوهش مورد مطالعه جمع‌آوری می‌شوند. (کنارودی و بودلایی، ۱۴۰۳).

با در نظر گرفتن شرایط مورد مطالعه حاضر، مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر متشکل از ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان صنعت پتروشیمی بودند که به منظور همکاری در پژوهش حاضر از میان کارکنان شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس انتخاب شدند. برای این منظور نیاز بود تا شرایط انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش در خصوص هر یک از این افراد توسط محقق بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که افراد منتخب شرایط ورود به پژوهش حاضر را دارند، برای این منظور شرایط ورود به پژوهش به شرح زیر بود:

- دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه کار در صنعت پتروشیمی
 - دارا بودن اطلاعات و شناخت کافی در حوزه مدیریت استعداد چه به صورت تجربه کاری و چه به صورت دانش مربوط به این حوزه
 - رضایتمندی مشارکت‌کنندگان مبنی بر ارائه اطلاعات به صورت تمام و کمال به محقق.
- دو روش استفاده شده در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها، استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به منظور گردآوری ادبیات موجود در حوزه مدیریت استعداد و استفاده از داده‌های میدانی با کمک ابزار اصلی (مصاحبه نیمه ساختاریافته) بود.
- داده‌های کیفی بازیابی شده از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش

کیفی تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تحلیل مضمون یک تکنیک پژوهش کیفی است که در تفسیر و کدگذاری رونوشت‌ها استفاده می‌شود (لیدی و اورمرود، ۲۰۱۴). فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های یک پژوهش هنگامی شروع می‌شود که محقق بتواند الگوهای دارای معنی و همچنین موضوعاتی که جذابیت بالقوه‌ای دارند را شناسایی کرده و مورد نظر قرار دهد. در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش تحلیل مضمون ارائه شده توسط استرلینگ (۲۰۰۱) استفاده شد.

در پژوهش حاضر برای اطمینان از روایی داده‌ها اقدامات زیر انجام گرفت؛ اعتبار محتوا؛ برای افزایش روایی، از نظرات متخصصان و اساتید حوزه مربوطه استفاده شد. مضامین استخراج شده توسط چند نفر از خبرگان بررسی شدند تا اطمینان حاصل شود که به خوبی با داده‌ها و اهداف پژوهش همخوانی دارند.

سه‌گانه‌سازی؛ از ترکیب چند منبع داده (مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و مرور ادبیات) استفاده شد تا غنای اطلاعات افزایش یافته و احتمال سوگیری کاهش یابد.

بازخورد مشارکت‌کنندگان؛ پس از تحلیل داده‌ها، یافته‌ها و مضامین اصلی با تعدادی از شرکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شد تا نظرات و بازخورد آنها در تأیید یافته‌ها دخیل شود. همچنین، در این پژوهش برای اطمینان از پایایی (اعتمادپذیری) داده‌ها اقدامات زیر انجام گرفت؛

کدگذاری مجدد؛ فرایند کدگذاری توسط دو پژوهشگر به صورت مستقل انجام شد و نتایج با هم مقایسه شدند. میزان توافق میان کدگذاران با استفاده از ضریب کاپا بررسی شد و نتایج نشان‌دهنده پایایی مناسب بود.

ثبات و مستندسازی فرایند تحلیل؛ تمامی مراحل تحلیل از جمله روش‌های کدگذاری، استخراج مضامین و ترکیب یافته‌ها به صورت دقیق ثبت و مستند شد تا تکرارپذیری پژوهش برای سایر پژوهشگران امکان‌پذیر باشد.

ثبات زمانی؛ بخشی از داده‌ها پس از گذشت مدتی مجدداً تحلیل شدند و نتایج به دست آمده با تحلیل اولیه مقایسه شد تا از ثبات نتایج اطمینان حاصل شود.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، یافته‌ها بر اساس چارچوب نظری ارائه شده توسط استرلینگ (۲۰۰۱) تحلیل و استخراج شده‌اند. این روش به عنوان یک رویکرد ساختاریافته در تحقیق، به محققان این امکان را می‌دهد. بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه تعداد ۸۰ مضمون پایه شناسایی شد.

جدول ۱. مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	حمایت از نوآوری	۴۱	هماهنگی با هدف کلان
۲	ترویج سازمانی	۴۲	انعطاف‌پذیری استراتژیک
۳	تاکید بر ارزش‌های مشترک	۴۳	اولویت‌بندی پروژه‌ها
۴	ارتباطات داخلی	۴۴	تخصیص منابع بهینه
۵	تقویت سازمانی	۴۵	مدیریت تغییر موثر
۶	پلتفرم‌های مدیریت منابع انسانی	۴۶	شناسایی توانمندی‌های داخلی
۷	سیستم‌های یادگیری آنلاین	۴۷	ایجاد بانک اطلاعاتی استعدادها
۸	ابزارهای تحلیل داده	۴۸	طبقه‌بندی مهارت‌ها
۹	خودکارسازی فرآیندها	۴۹	پایش مداوم نیازها
۱۰	استفاده از هوش مصنوعی	۵۰	ارتقای شفافیت اطلاعاتی
۱۱	تعریف معیارهای شفاف	۵۱	شبکه‌سازی فعال
۱۲	ترویج برند کارفرما	۵۲	استفاده از ابزارهای ارزیابی
۱۳	برگزاری مصاحبه‌های ساختاریافته	۵۳	تحلیل نیازهای سازمانی
۱۴	بررسی پیشینه کاری	۵۴	توجه به برند سازمانی
۱۵	تمرکز بر تجربه نامزدها	۵۵	توجه به توانمندی‌های بالقوه
۱۶	استخدام متنوع	۵۶	تعیین اهداف مشخص
۱۷	ترویج فرهنگ برابری	۵۷	ارزیابی دوره‌های
۱۸	ایجاد فرصت‌های برابر	۵۸	ارائه بازخورد سازنده
۱۹	کاهش تبعیض	۵۹	شناسایی نقاط قوت و ضعف
۲۰	تسهیل مشارکت همگانی	۶۰	طراحی برنامه‌های بهبود
۲۱	ایجاد محیط کاری انگیزشی	۶۱	شناسایی رهبران بالقوه
۲۲	پاداش‌های منصفانه	۶۲	آموزش و توسعه رهبران آینده
۲۳	ارتقای امنیت شغلی	۶۳	ایجاد مسیر شغلی
۲۴	ایجاد حس تعلق	۶۴	تدوین برنامه‌های انتقال دانش
۲۵	پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای	۶۵	پشتیبانی از نقش‌های کلیدی
۲۶	برنامه‌های یادگیری مستمر	۶۶	تدوین برنامه‌های آموزشی جامع
۲۷	فرصت‌های چرخش شغلی	۶۷	استفاده از مربیان حرفه‌ای
۲۸	مشارکت در پروژه‌های استراتژیک	۶۸	برگزاری آموزش‌های عملی
۲۹	دسترسی به منابع آموزشی	۶۹	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی
۳۰	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	۷۰	اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌ها

۳۱	انعطاف‌پذیری در ساعات کاری	۷۱	تقدیر و تشکر از کارکنان
۳۲	مرخصی‌های تشویقی	۷۲	ایجاد فرصت‌های رشد
۳۳	ایجاد امکانات رفاهی	۷۳	فرهنگ احترام
۳۴	حمایت از خانواده کارکنان	۷۴	توجه به نیازهای کارکنان
۳۵	برنامه‌های سلامت روان	۷۵	ایجاد محیط کاری مثبت
۳۶	برنامه‌های نگهداشت کارکنان	۷۶	ایجاد اهداف قابل اندازه‌گیری
۳۷	ارتقای رضایت شغلی	۷۷	ارتقای بهره‌وری
۳۸	بهبود مسیر شغلی	۷۸	استفاده از نوآوری
۳۹	ایجاد تعهد سازمانی	۷۹	تقویت همکاری تیمی
۴۰	ارتقای پاداش‌ها و مزایا	۸۰	بهینه‌سازی فرآیندها

پس از استخراج مضامین پایه، کدگذاری سازمان‌دهنده انجام می‌شود. در روش تحلیل مضمون، کدگذاری سازمان‌دهنده به معنای استخراج مضامینی است که ساختار و نظم‌دهی به کدهای اولیه را امکان‌پذیر می‌کند. در این مرحله، تلاش شده است فراتر از توصیف صرف پیش‌رفته شود. در این تحقیق در مجموع، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد؛

جدول ۲. مضامین سازمان‌دهنده

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱	فرهنگ سازمانی	حمایت از نوآوری	۹	جانشین پروری	شناسایی رهبران بالقوه
		ترویج یادگیری سازمانی			آموزش و توسعه رهبران آینده
		تاکید بر ارزش‌های مشترک			ایجاد مسیر شغلی
		ارتباطات موثر داخلی			تدوین برنامه‌های انتقال دانش
		تقویت تعهد سازمانی			پشتیبانی از نقش‌های کلیدی
۲	پیوند با استراتژی سازمانی	هماهنگی با هدف کلان	۱۰	نگهداشت استعدادها	ایجاد محیط کاری انگیزشی
		انعطاف‌پذیری استراتژیک			پاداش‌های منصفانه
		اولویت‌بندی پروژه‌ها			ارتقای امنیت شغلی
		تخصیص منابع بهینه			ایجاد حس تعلق
		مدیریت تغییر موثر			پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای
۳	تشکیل خزانه استعداد	شناسایی توانمندی‌های داخلی	۱۱	رشد و توسعه استعداد	برنامه‌های یادگیری مستمر
		ایجاد بانک اطلاعاتی استعدادها			فرصت‌های چرخش شغلی
		طبقه‌بندی مهارت‌ها			مشارکت در پروژه‌های استراتژیک
		پایش مداوم نیازها			دسترسی به منابع آموزشی
		ارتقای شفافیت اطلاعاتی			برگزاری کارگاه‌های آموزشی
۴	استفاده از	پلتفرم‌های مدیریت منابع انسانی	۱۲	آموزش	تدوین برنامه‌های آموزشی جامع

استفاده از مربیان حرفه‌ای	استعدادها		سیستم های یادگیری آنلاین	فناوری	
برگزاری آموزش های عملی			ابزارهای تحلیل داده		
استفاده از فناوری های نوین آموزشی			خودکارسازی فرآیندها		
اندازه گیری اثربخشی آموزش ها			استفاده از هوش مصنوعی		
انعطاف پذیری در ساعات کاری	توازن کار و زندگی	۱۳	تعریف معیارهای شفاف	سیاست های جذب و استخدام	۵
مرخصی های تشویقی			ترویج برند کارفرما		
ایجاد امکانات رفاهی			برگزاری مصاحبه های ساختاریافته		
حمایت از خانواده کارکنان			بررسی پیشینه کاری		
برنامه های سلامت روان			تمرکز بر تجربه نامزدها		
تقدیر و تشکر از کارکنان	افزایش رضایت شغلی	۱۴	استخدام متنوع	تنوع و شمول	۶
ایجاد فرصت های رشد			ترویج فرهنگ برابری		
فرهنگ احترام			ایجاد فرصت های برابر		
توجه به نیازهای کارکنان			کاهش تبعیض		
ایجاد محیط کاری مثبت			تسهیل مشارکت همگانی		
برنامه های نگهداشت کارکنان	کاهش ترک شغل	۱۵	شبکه سازی فعال	شناسایی و جذب استعدادها	۷
ارتقای رضایت شغلی			استفاده از ابزارهای ارزیابی		
بهبود مسیر شغلی			تحلیل نیازهای سازمانی		
ایجاد تعهد سازمانی			توجه به برند سازمانی		
ارتقای پاداش ها و مزایا			توجه به توانمندی های بالقوه		
ایجاد اهداف قابل اندازه گیری	بهبود عملکرد سازمانی	۱۶	تعیین اهداف مشخص	مدیریت عملکرد	۸
ارتقای بهره‌وری			ارزیابی دوره‌های		
استفاده از نوآوری			ارائه بازخورد سازنده		
تقویت همکاری تیمی			شناسایی نقاط قوت و ضعف		
بهبود سازی فرآیندها			طراحی برنامه های بهبود		

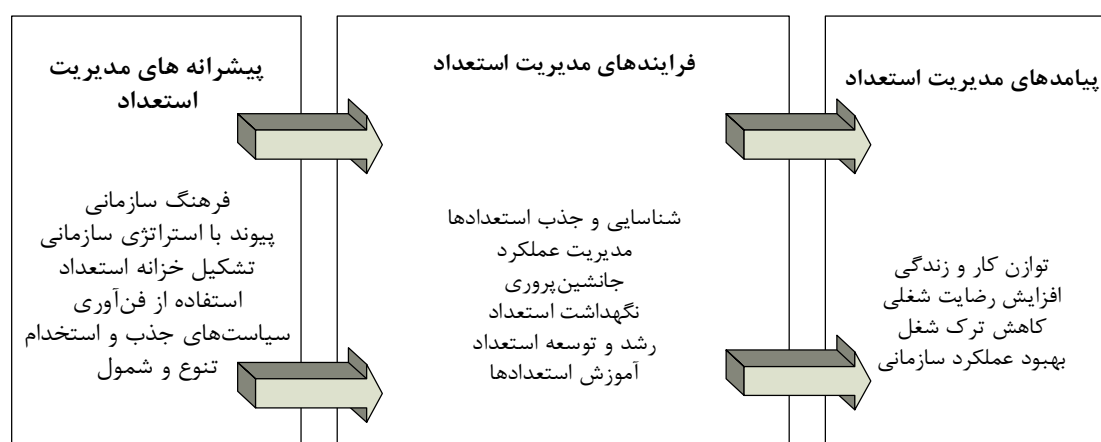
در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب سه مقوله پیشرانه های مدیریت استعداد، فرآیندهای مدیریت استعداد و پیامدهای مدیریت استعداد به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۳. مضامین فراگیر

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	ردیف
پیشرانه های مدیریت استعداد	فرهنگ سازمانی	۱
	پیوند با استراتژی سازمانی	
	تشکیل خزانه استعداد	

	استفاده از فن آوری	
	سیاست‌های جذب و استخدام	
	تنوع و شمول	
فرایندهای مدیریت استعداد	شناسایی و جذب استعدادها	۲
	مدیریت عملکرد	
	جانشین‌پروری	
	نگهداشت استعداد	
	رشد و توسعه استعداد	
پیامدهای مدیریت استعداد	آموزش استعدادها	۳
	توازن کار و زندگی	
	افزایش رضایت شغلی	
	کاهش ترک شغل	
	بهبود عملکرد سازمانی	

در نهایت الگوی شناسایی شده در خصوص مدیریت استعداد و نقش آن در توسعه عملکرد سازمان در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. الگوی نهایی پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی کیفی الگوی پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان، تلاش کرده است تا نقش عوامل کلیدی مؤثر بر این فرآیند و تأثیرات آن بر عملکرد سازمان را تبیین کند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از رویکردهای استراتژیک منابع انسانی، تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل قرار دارد. این عوامل، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، پیامدهای مهمی مانند بهبود بهره‌وری، افزایش تعهد کارکنان، جذب و نگهداشت استعدادها، و تقویت نوآوری در سازمان را به همراه داشته‌اند. این یافته‌ها تأکید

دارند که مدیریت استعداد نه تنها به عنوان ابزاری برای پاسخ به چالش‌های منابع انسانی عمل می‌کند، بلکه نقش حیاتی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ایفا می‌نماید. بنابراین، سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار باید برنامه‌های مدیریت استعداد خود را با نیازها و اهداف استراتژیک تطبیق دهند.

بر اساس تحلیل داده‌ها، سه مضمون فراگیر پیش‌رانه‌های مدیریت استعداد، فرایندهای مدیریت استعداد، پیامدهای مدیریت استعداد شناسایی شد. پیش‌رانه‌های مدیریت استعداد شامل عواملی هستند که سازمان‌ها را به سمت جذب، توسعه و نگهداری استعدادهای برتر هدایت می‌کنند. این پیش‌رانه‌ها می‌توانند شامل عوامل داخلی، نظیر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و اهداف استراتژیک و عوامل خارجی مانند روندهای بازار، نیازهای شغلی و تحولات اقتصادی باشند. شناسایی و تحلیل این پیش‌رانه‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از نیازهای بازار و الزامات داخلی خود پیدا کرده و در نتیجه، در رشد و توسعه مدیریت استعداد فعالیت‌های هدفمندی را در پیش گیرند. فرآیندهای مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌ها و رویه‌هایی اطلاق می‌شود که به سازمان کمک می‌کند تا استعدادهای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری کند. این فرآیندها شامل مراحل مختلفی از جمله شناسایی نیازهای شغلی، استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی می‌باشند. اجرای مؤثر این فرآیندها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نیروی کار خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که توانمندتر، متعهدتر و با انگیزه‌تر گردد. این نیروی کار توانمند در نهایت به بهبود عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد. پیامدهای مدیریت استعداد به نتیجه‌هایی اشاره دارد که ناشی از اقدامات در حوزه مدیریت استعداد هستند. این پیامدها می‌توانند شامل افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و محصولات، کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان و تقویت انگیزش و رضایت شغلی باشند. شفاف‌سازی این پیامدها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی اقدامات مدیریت استعداد خود را ارزیابی کرده و بر اساس نتایج به دست آمده، تصمیمات استراتژیک متناسب با اهداف سازمانی اتخاذ کنند.

به طور کلی، پیش‌رانه‌ها، فرآیندها و پیامدهای مدیریت استعداد به عنوان سه مفهوم کلیدی می‌توانند به شکل‌گیری یک الگوی مدیریت استعداد مؤثر کمک کنند. این الگو می‌تواند به منظور بهینه‌سازی عملکرد سازمانی طراحی شده و به سازمان‌ها کمک کند تا در مسیر بهبود مستمر و رشد پایدار قرار گیرند. از این رو، سازمان‌ها با تحلیل و یکپارچه‌سازی این مفاهیم، قادر خواهند بود تا اقدامات لازم را جهت مدیریت مؤثر استعدادهای خود در نهایت،

ارتقاء عملکرد خود انجام دهند.

در خصوص پیشران‌های مدیریت استعداد مضامین سازمان‌دهنده زیر شناسایی شد؛ فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از ارکان اساسی هر سازمان، تأثیر به‌سزایی در مدیریت استعداد دارد. فرهنگ سازمانی شامل سیستم‌ها، باورها، ارزش‌ها و عادات مشترک اعضای یک سازمان است که بر نحوه رفتار و تعامل آن‌ها در محیط کار تأثیر می‌گذارد. فرهنگی قوی و مثبت می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و اهمیت زنده نگه‌داشتن استعدادهای موجود را روشن می‌سازد. برقراری یک جو حمایتی و نوآورانه در فرهنگ سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کلی کمک کند.

پیوند با استراتژی سازمانی یکی دیگر از جنبه‌های کلیدی در مدیریت استعداد است. استراتژی سازمانی عموماً به اهداف بلندمدت و رویکردهای کلی سازمان اشاره دارد. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به هدف‌های خود دست یابند، ضروری است که استراتژی‌های مرتبط با استعدادها با اهداف کلی سازمان هماهنگ شوند. یک استراتژی منسجم و یکپارچه می‌تواند به شناسایی استعدادهای کلیدی و ارتقای آن‌ها به سطوح بالاتر سازمان کمک کند.

تشکیل خزانه استعداد یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم در این زمینه است. خزانه استعداد به ذخیره‌سازی و مدیریت استعدادهای درون سازمان اشاره دارد و به شناسایی و پرورش استعدادهای ناب و پتانسیل‌های موجود در سازمان توجه می‌کند. این خزانه می‌تواند شامل برنامه‌های آموزش و توسعه، فرصت‌های پیشرفت شغلی و مشاوره‌های شغلی باشد که به سازمان کمک می‌کند تا در صورت نیاز، نیروی کار کافی و مؤثری را در اختیار داشته باشد.

استفاده از فن‌آوری نیز تأثیر زیادی بر بهبود عملکرد سازمان و مدیریت استعداد دارد. با بهره‌گیری از ابزارها و سیستم‌های مدیریتی پیشرفته، سازمان‌ها می‌توانند داده‌های ارزشمندی را درباره عملکرد کارکنان، نیازهای آموزشی و توسعه‌ای و همچنین میزان رضایت شغلی جمع‌آوری کنند. این اطلاعات می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیم‌گیری‌های بهتری در زمینه پرورش استعدادها و ارتقاء فرهنگ سازمانی اتخاذ کنند.

سیاست‌های جذب و استخدام، به‌عنوان یکی از مراحل ابتدایی در چرخه مدیریت استعداد، نقش اساسی در جذب نیروهای باکیفیت و متناسب با نیازهای سازمان دارند. فرآیند جذب باید به گونه‌ای طراحی شود که به سازمان اجازه دهد بهترین استعدادها را شناسایی و جذب کند و در عین حال همخوانی با فرهنگ سازمانی را نیز مدنظر قرار دهد.

تنوع و شمول به‌عنوان جنبه‌ای دیگر در مدیریت استعداد، موجب می‌شود تا سازمان‌ها با

جذب و پرورش استعداد‌های مختلف، از پتانسیل‌های متنوع استفاده کنند و در نتیجه، خلاقیت و نوآوری بیشتری را به ارمغان آورند. ایجاد محیطی که در آن همه افراد احساس شمولیت و اعتبار کنند، می‌تواند به تقویت روحیه تیمی و افزایش بهره‌وری منجر شود.

در خصوص فرایندهای مدیریت استعداد، مضامین سازمان‌دهنده زیر شناسایی شد؛ شناسایی و جذب استعدادها به‌عنوان اولین مرحله در فرآیند مدیریت استعداد، نقش حیاتی در تشکیل یک نیروی کار قوی و مؤثر ایفا می‌کند. این مرحله شامل شناسایی نیازهای سازمان و جستجوی افراد با قابلیت‌ها و استعداد‌های مورد نظر است. ترکیب روش‌های سنتی و مدرن در جذب استعدادها، از جمله کلیدواژه‌های مناسب و فیلترهای دقیق، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا بهترین گزینه‌ها را شناسایی کنند. صرفاً جذب نیروهای ماهر کافی نیست، بلکه باید اطمینان حاصل شود که این افراد با فرهنگ و اهداف سازمانی نیز همخوانی دارند. لازم به ذکر است که نتایج حاصل از این بخش از پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش کرمی گیلاوند و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی داشت که عنوان کرده بودند، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و نیز شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت به‌عنوان متغیرهای متأثر از مدیریت استعداد، می‌باشند.

مدیریت عملکرد در مرحله بعدی اهمیت ویژه‌ای دارد و به سازمان اجازه می‌دهد تا این استعدادها را در راستای اهداف سازمانی هدایت کند. این فرآیند شامل ارزیابی مداوم عملکرد کارکنان و ارائه بازخوردهای سازنده است که می‌تواند به بهبود کیفیت کار و انگیزه‌های شغلی منجر شود. مدیریت عملکرد نه تنها به شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد کمک می‌کند، بلکه باعث می‌شود تا استعدادها به‌طور مؤثری در تحقق اهداف سازمان مشارکت کنند.

جانشین‌پروری نیز به‌عنوان بخشی کلیدی در مدیریت استعداد به‌شمار می‌آید. این فرآیند شامل شناسایی و پرورش نیروی کار آینده‌نگر برای جانشینی در موقعیت‌های کلیدی سازمان است. تاکید بر جانشین‌پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با از بین رفتن ناگهانی کارکنان کلیدی، ساختارهای سازمانی به‌خطر نیفتند و به شکلی پایدار به عملکرد خود ادامه دهند. رشد و توسعه استعداد در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌کند و زمینه‌ساز پرورش مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای جانشینی می‌شود.

نگهداشت استعداد در محیط سازمانی نه تنها به حفظ نیروی کار بلکه به افزایش رضایت و وفاداری کارکنان نیز کمک می‌کند. برای جلوگیری از خروج استعدادها، سازمان‌ها باید سیاست‌هایی را توسعه دهند که شامل برنامه‌های رفاهی، ایجاد جو حمایتی و شفاف

بودن در مسیرهای شغلی باشد. از راهکارهای مؤثر در این زمینه می‌توان به ایجاد فرهنگ بازخورد و شناسایی دستاوردها اشاره کرد که این موارد می‌تواند در افزایش احساس تعلق و رضایت شغلی افراد نقش داشته باشد.

رشد و توسعه استعداد به‌عنوان یک جزء دیگر از مدیریت استعداد، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا منابع انسانی خود را در راستای بهینه‌سازی عملکرد سوق دهند. فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی و توسعه‌ای به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های جدیدی کسب کنند و در نتیجه، به کارایی و تولید آنها افزوده شود. این فرآیند می‌تواند شامل کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های آنلاین و فرصت‌های یادگیری تجربی باشد که به تسهیل بهبود مهارت‌ها و توانمندی‌ها منجر می‌شود.

آموزش استعدادها به‌عنوان یکی از مراحل مهم در فرآیند رشد و توسعه، بستری برای ارتقاء کیفیت و کارایی کارکنان فراهم می‌آورد. این آموزش‌ها نه تنها شامل مهارت‌های فنی می‌شود بلکه به توسعه مهارت‌های نرم مانند کار تیمی، ارتباطات و رهبری نیز می‌پردازد. با ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های افراد، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد کلی و افزایش تناسب افراد با نیازهای سازمانی دست یابند. در این بخش و بخش‌های قبلی، یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش حاضر، یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش ارائه شده توسط روشن و همکاران (۱۳۹۹) را تایید کرد، آن‌ها عنوان کرده بودند که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید متشکل از سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. به همین منظور، ضروری می‌باشد که در طراحی نقشه سیستم مدیریت استعداد برای یک سازمان، هر سه این مؤلفه‌ها در نظر گرفته شود و در برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد تأکید قرار بگیرد.

در خصوص پیامدهای مدیریت استعداد، مضامین سازمان‌دهنده زیر شناسایی شد. توازن کار و زندگی یکی از مفاهیم کلیدی در دنیای مدرن سازمانی به شمار می‌آید که به سلامت روانی و جسمی کارکنان تأثیر مستقیمی دارد. ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند به طور مؤثر بین مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی خود توازن برقرار کنند، منجر به افزایش کیفیت زندگی و در نتیجه، بهبود کارایی و انگیزه در محیط کار خواهد شد. سازمان‌ها با ارائه گزینه‌های انعطاف‌پذیر مانند ساعات کاری منعطف، کار از راه دور و برنامه‌های حمایتی، قادر هستند تا شرایطی را فراهم کنند که کارکنان قادر به مدیریت بهتر مسئولیت‌های خود باشند و این خود به افزایش توازن کار و زندگی کمک خواهد کرد.

افزایش رضایت شغلی یکی دیگر از پیامدهای مهم توازن کار و زندگی به شمار می‌رود. هنگامی که کارکنان از شرایط کاری خود رضایت دارند و احساس می‌کنند که در بقیه جنبه‌های زندگی خود هم مورد توجه قرار دارند، اختصاص دادن انرژی و تعهد بیشتری به وظایف شغلی خود خواهند داشت. رضایت شغلی نه تنها به بهبود روحیه کارکنان کمک می‌کند بلکه باعث ارتقاء وفاداری و کاهش احتمال ترک شغل خواهد شد. در واقع، رضایت شغلی ارتباط مستقیم با کیفیت کار و تعاملات میان فردی در تیم‌های کاری دارد و می‌تواند منجر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت شود.

کاهش ترک شغل به عنوان یکی از چالش‌های عمده برای سازمان‌ها، با توازن کار و زندگی و افزایش رضایت شغلی همبستگی دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند که خواسته‌ها و نیازهایشان در محیط کار تأمین می‌شود، رغبت کمتری به تغییر شغل خواهند داشت. در شرایطی که سازمان‌ها به بهبود توازن زندگی شخصی و شغلی کارکنان اهمیت بدهند، احتمال ترک سازمان به میزان قابل توجهی کاهش پیدا خواهد کرد. این موضوع نه تنها به حفظ استعدادها در سازمان کمک می‌کند، بلکه هزینه‌های مرتبط با جذب و آموزش نیروی کار جدید را نیز به حداقل می‌رساند.

بهبود عملکرد سازمانی به طور قابل توجهی تحت تأثیر توازن کار و زندگی و افزایش رضایت شغلی قرار دارد. یک سازمان با کارکنان راضی و متعهد که توانسته‌اند به این توازن دست یابند، به عبارتی به منبعی از خلاقیت، نوآوری و کارایی تبدیل خواهد شد. بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری کارکنان، نتیجه طبیعی توجه به نیازهای فردی و فراهم آوردن محیطی حمایتی جهت دستیابی به توازن کار و زندگی است. در نهایت، این بهبودها در عملکرد سازمانی به بهره‌وری کلی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان کمک می‌کند. لازم به ذکر است که طبق یافته‌های حاصل از پژوهش انجام شده توسط آلانازی (۲۰۲۲)، نشان داده شد که شیوه‌های ضعیف مدیریت استعداد در صنایع نفت و گاز عربستان سعودی در چند مورد به ویژه در رابطه با توسعه و حفظ استعدادها با ایجاد یک محیط حمایتی از طریق رهبری تحول‌آفرین اتخاذ شده است. به همین منظور می‌توان عنوان کرد که یافته‌های حاصل از این بخش با یافته‌های این پژوهش همخوانی داشته است.

بر اساس یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌توان عنوان کرد که شرکت‌های حوزه پتروشیمی باید برنامه کاری انعطاف‌پذیر را مبتنی بر رعایت توازن کار و زندگی و با هدف افزایش رضایت شغلی و همچنین کاهش ترک شغل در دستور کار خود قرار دهند. لذا پیشنهاد

می‌شود تا مدیران این سازمان‌ها، با توجه به عوامل ارتقا رضایت کارکنان و کاهش ترک شغل، اقدامات لازم را در دستور کار خود قرار دهند.

پیشنهاد می‌شود اقداماتی نظیر ایجاد خزانه استعداد به منظور دستیابی به تعداد قابل توجهی از نیروی کار مستعد در دستور کار شرکت‌های صنایع پتروشیمی قرار بگیرد، این کار باعث خواهد شد تا فرایند مدیریت استعداد نظیر شناسایی و جذب، انتخاب و مواردی از این قبیل با سهولت بیشتری صورت بگیرد.

شرکت‌های صنایع پتروشیمی باید استراتژی‌های مدیریت استعداد خود را با استراتژی‌های سازمانی همسو کنند، این کار باعث خواهد شد تا فرایندهای توسعه استعداد و نگهداشت آن‌ها با دقت بیشتری صورت بگیرد. لذا پیشنهاد می‌شود تا شرکت‌های صنایع پتروشیمی در این زمینه اقدامات لازم و ضروری را در دستور کار خود قرار دهند.

یکی از محدودیت‌های این مطالعه، تمرکز بر سازمان‌های خاص یا صنایع محدود بود که ممکن است نتایج آن به طور کامل برای سایر صنایع یا سازمان‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه و تحلیل محتوای کیفی، امکان تأثیرگذاری نظرات و تجربیات شخصی مشارکت‌کنندگان بر نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد. پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده کنند تا یافته‌ها از زوایای مختلف تأیید و تکمیل شوند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این کار پژوهشی همراهی نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement, *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2017). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 87-105.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Bagheri, Molem; Alishiri, Mohammad Mahdi; Tavallaei, Ruhollah and Tahmasabi, Siamak. (2013). Talent management in Iran's oil industry: effective factors and macro strategy. *Strategic studies in oil and energy industry*, 5 (19), 9-37.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M. H. and Ebadi, H. (2023). A phenomenological study of executive leadership transition: Executive succession planning in-state commercial banks. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 13(2), 10-23.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M., Ebadi, H. and Bahmani, A. (2021). Digital human resource management: An approach to creating organizational agility in the public sector in the digital economy era (A study on the public sector banking network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4), 766-785.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Challa, R., Parne, M. D., Srinivas, M., & Shravya, N. (2024). Crafting code keepers: An in-depth exploration of talent management strategies for sustainable employee retention in the software industry. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 392, p. 01053). EDP Sciences.
- Collings, D. G. and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K. and Cascio, W. F. (2021). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 47(5), 1228-1248.
- Festing, M., Schäfer, L. and Scullion, H. (2022). Talent management in small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 372-401.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. and González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. and Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Hasan Alhammadi, I. H. T. (2019). *The Role Of Strategic Talent Management (STM) To Enhance Jobs Performances In Oil & Gas Companies In The UAE: A Conceptual Framework*. Blue Eyes Intelligence Engineering & Sciences Publication
- Kamel, Nermeen. (2019). Implementing Talent Management and Its Effect on Employee Engagement and Organizational Performance. *Paper presented at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, Abu Dhabi, UAE, November 2019*. doi: <https://doi.org/10.2118/197665-MS>

- Kanarroudi, M.H. and Boudelai, H. (2024). A talent supply framework for digital start-ups: a qualitative multi-case study. *Business Management*, 16(2), 388-414.
- Karmi Gilavand, M.; Haghigi, M. and Rizghi Rostami, A. (2023). Evaluation and analysis of factors affecting talent management in National Petrochemical Industries Company using structural equations. *Management of Public Organizations*, 11(3), 17-34.
- King, K. A. and Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(4), 311-329.
- Krishnan, T. N. and Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in emerging markets: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2478-2498.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A. & Ashta, A. (2021). 'Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 2021, 100744.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K. and Schuler, R. (2020). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100682.
- Tarique, I. and Schuler, R. S. (2021). A conceptual framework for the strategic management of global talent. *Journal of World Business*, 56(2), 101206.
- Moumeni, M., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., & Nazarpouri, A. (2024). Providing a lean talent management pattern: qualitative method. *Management Studies in Development and Evolution*. doi: 10.22054/jmsd.2024.82187.4529
- Onwugbolu, M. C. N. (2022). *A conceptual framework to measure talent management strategies and organisational performance in selected retail stores, KwaZulu-Natal* (Doctoral dissertation).
- Roshan, S.A.; Barzegar, K. and Yagoubi, M. (2019). Designing the basic model of the talent management system. *Public Management Research*, 13(47), 161-188.
- Sateesh K (2015). *A Brief Report on Chemical and Petrochemical Industry in India*. ASA & associates, Hyderabad, India.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. and Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. and Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Tarique, I. and Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? *An empirical exploration of talent management in practice*. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.

- Vaiman, V., Scullion, H. and Collings, D. G. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.