

الگوی کیفی مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۵

بهرنگ تیره‌کار^۱، داود حسین‌پور^۲، میرعلی سید نقوی^۳، بهروز رضایی منش^۴

از صفحه ۲۴۷ تا ۲۸۸

چکیده

زمینه و هدف: اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی موضوعی بدیهی است اما این اهمیت هر روز به دلیل کمبود نیروی انسانی افزایش می‌یابد، نیروی انسانی که با عنوان استعداد شناسایی می‌شود، مزیت اصلی رقابتی سازمان‌ها است به‌ویژه در کسب‌وکارهای نوپا که مبتنی بر خلاقیت کارکنان شکل می‌گیرند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی کیفی مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا انجام شده است.

روش‌شناسی: این پژوهش از منظر هدف، پژوهشی توسعه‌ای و از منظر روش اجرا، پژوهشی کیفی با روش تحلیل مضمون است. شرکت‌کنندگان در پژوهش شامل خبرگان و مدیران منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها هستند که حداقل مدرک کارشناسی و ۵ سال سابقه مدیریت در این حوزه را دارند. روش گردآوری در این پژوهش میدانی با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق نیمه‌ساخت‌یافته است که تحلیل نتایج هم با استفاده از چند مرحله کدگذاری انجام شده است.

یافته‌ها و نتایج: برحسب نتایج پژوهش، مدل شناسایی شده مبنی بر مدیریت استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا دارای چهار عامل اصلی با عنوان؛ جذب و استخدام استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها است و این عوامل دارای زیر عامل‌های؛ برند کارفرما، جذابیت سازمانی، راهبرد جذب، منبع‌گزینی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، فرصت‌های پیشرفت، روانه‌سازی، متعهدسازی، تناسب شغل و شاغل، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ارزیابی اثربخش، رهبری اثربخش، کارآموزی و مربی‌گری، آموزش، غنی‌سازی و چرخش شغل و ارتباطات اثربخش هستند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، کسب‌وکارهای نوپا، جذب استعداد، نگهداشت استعداد.

۱- دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (رایانامه نویسنده مسئول: hosseinpour@atu.ac.ir)

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۴- دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

اهمیت نیروی مستعد سازمان را می‌توان در این جمله برانهام^۱ (۲۰۰۵) یافت که که «بسیست درصد نیروی کار، هشتاد درصد ارزش سازمان را ایجاد می‌کند». استعداد، سرمایه انسانی است که به مواردی از قبیل شایستگی‌ها، دانش و کاراکترهای شخصی و اجتماعی نمایان‌گر ارزش اقتصادی انجام کار اشاره دارد (نیجس و همکاران^۲، ۲۰۱۴). از دید سازمانی مستعد کسی است که ویژگی‌هایی مانند شایستگی، همکاری و وفاداری بالاتر از متوسط افراد سازمان را داشته باشد (بارتودت^۳، ۲۰۱۳). هم‌چنین برخی از کارکنان قابلیت ارزش‌آفرینی برای سازمان از طریق انجام متفاوت کار را دارند و از آن‌ها به‌عنوان استعداد یاد می‌شود (گالاردو و پاسولا^۴، ۲۰۱۳). از این‌رو مدیریت استعداد در پی کارکنانی با توانایی‌های بالارزش برای سازمان است که به‌دشواری می‌توان جایگزینی برای آن‌ها یافت (ویبلن، درای و گرانت^۵). مدیریت استعداد از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی است که هدف آن تأکید بر جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادهاست (کاسیو و بودریو^۶، ۲۰۱۶) و از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه انسانی در سازمان‌های قرن ۲۱ محسوب می‌شود (درایز^۷، ۲۰۱۳).

یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد، راهبردها و اقداماتی است که به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک می‌کند و هدفش پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز سازمان و برآورده کردن این نیازها است (اودونایو و همکاران^۸، ۲۰۱۸). مدیریت استعداد در سطح گسترده‌ای از سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای داشته است و به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (وایمن، اسکولیئون

1- Branham

2- Nijs

3- Baartvedt

4- Gallardo & Pasola

5- Wiblen, Dery & Grant

6- Cascio & Boudreau

7- Dries

8- Odunayoet al.

و کولینگز^۱، ۲۰۱۶). سازمان‌ها در محیط پویا و پُرقاب‌ت امروزی که چالش‌هایی چون منابع کمیاب و کمبود نیروی متخصص و متعهد از شاخصه‌های آن است، برای مقابله با پیچیدگی‌های محیطی و کسب آرامش در محیط پرتنش، نیازمند توجه و به‌کارگیری مدیریت استعداد هستند (بروک، بوسلیه و پاوو^۲، ۲۰۱۸). مدیریت استعداد نظامی است که تلاش دارد تا بر اساس قاعدهٔ ۲۰-۸۰، حداکثر بهره‌برداری ممکن از منابع انسانی کارآمد سازمان را انجام دهد. از این‌رو بسیاری از سازمان‌های بزرگ دنیا تلاش می‌کنند تا آن را در سازمان خود اجرایی کنند (رجب‌پور، چرختاب مقدم و ملایی، ۱۳۹۸). توجه به این مقوله در کشورهای در حال توسعه بیش‌تر احساس می‌شود. این کشورها متقاضی نیروهای متخصص، بااستعداد و متعهد هستند و این امر می‌تواند به شناسایی، برنامه‌ریزی و بهره‌برداری برای استفاده بهینه از منابع انسانی بیانجامد و زمینه‌ساز نوآوری، خلاقیت و خلق ارزش در سازمان‌ها باشد.

نوآوری، توانمندی ویژه بشر است که در طول تاریخ عامل مهم بقاء و پیشرفت در سطح کلان و خرد بوده و می‌تواند در هر عرصه‌ای مطرح باشد. اصطلاح امروزی نوآوری تا حد زیادی متأثر از دیدگاه‌های اقتصادی است؛ به این معنی که اغلب صاحب‌نظران معتقدند هنگامی یک ایده نو، ابتکار و یا اختراع به نوآوری تبدیل می‌شود که نتیجه‌ای اقتصادی در برداشته و به‌عنوان محصولی در بازار، خرید و فروش شود (فضلی و نظرزاده، ۱۳۹۶). استفاده از نیروهای بااستعداد و توانمند در زمان و مکان مناسب دغدغهٔ اکثر کشورها و سازمان‌ها است (اودونایو و همکاران، ۲۰۱۸). رهبران و مدیران ارشد نقش مهمی در این فرایند دارند. آن‌ها رانندگان اصلی در مسیر موفقیت سازمان‌ها بوده و در به‌کارگیری شیوه‌های مناسب مدیریت استعداد، بسیار مهم هستند (کریم و سابونکلا^۳، ۲۰۱۶). استعداد منبع اصلی و عمده سازمان است و مدیریت استعداد بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست که به‌منظور حصول اطمینان از این‌که سازمان بتواند منابع انسانی بااستعداد

1- Vaiman, Scullion & Collings

2- Broek, Boselie, & Paauwe

3- Kerem & Sabuncula

موردنیاز خویش را در حال و آینده جذب و برانگیخته کند و پرورش دهد اجرا می‌شود (احمدی، منصوری، درویش و رجب‌بیگی، ۱۳۹۸).

در سال‌های اخیر اهمیت مفهوم نوآوری به‌شدت احساس می‌شود. پژوهش‌گران، نوآوری را عاملی ضروری برای رشد اقتصادی کشورها می‌دانند. این مسئله تا حدی ناشی از نقش دانش و یادگیری در سازمان‌ها است؛ به‌علاوه، نوآوری، یک عنصر ضروری در عصر جهانی‌شدن است و موجب کسب مزیت رقابتی و توانایی‌های نوآورانه می‌شود که در همه شرایط برای سازمان‌ها مفید بوده و حائز اهمیت است (نوبیسیا، دایان، ینیارسام و الحواری^۱، ۲۰۱۹).

در حال حاضر، در رابطه با کارآفرینی، توسعه فناوری و استارت آپ، اولین چیزی که به ذهن متبادر می‌شود، ریسک و بلندپروازی، محدودیت‌های مالی و شکست‌های چندباره است؛ اما باید توجه داشت که مسیر کارآفرینی، صرفاً محصور به چالش‌هایی همانند مشکلات مالی یا موانع مرتبط با توسعه فنی محصول خلاصه نمی‌شود. در این راستا یکی دیگر از سخت‌ترین و مهم‌ترین چالش‌هایی که اغلب استارت آپ با آن مواجه هستند، استخدام کارکنان ماهر و نیروهای بااستعداد برای استارت آپ است که در حوزه خود مسلط باشند. این مسئله با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان و روند رو به رشد استفاده از دانش و فناوری در کسب‌وکارها و استارت آپ‌ها، تشدید یافته است. شرکت‌های بزرگ دنیای فناوری همانند گوگل و فیس‌بوک، استعدادهای برتر را با حقوق‌های نجومی و بسته‌های سهام و مزایایی کوچک و درعین‌حال، مهم از نظر این نیروها، جذب می‌کنند. در نتیجه باوجود چنین شرکت‌ها و استارت آپ و در این فضای به‌شدت رقابتی بر سر استعدادهای کاری، یک استارت آپ یا کسب‌وکار نوپا، چگونه می‌تواند موفق عمل کند؟ استخدام در اقتصاد مبتنی بر دانش حال حاضر، چالشی بزرگ برای استارت آپ محسوب می‌شود. در نتیجه به‌دلیل رقابت شدید در میان استارت آپ، ضرورت دارد تا صاحبان کسب‌وکارهای نوپا از حالت منفعل خارج‌شده و به‌صورت فعالانه به‌دنبال جذب نیروهای بااستعداد برای استارت آپ بروند. علاوه‌بر این در بسیاری از موارد، استعدادهای برتر را

1- Ndubisia, Dayan, Yeniarsc, & Al-hawari

می‌توان با چالش‌های شغلی، به‌اندازه حقوق و سهام پیشنهادی ترغیب کرد. همیشه استعداد بیش‌تر تضمین‌کننده عملکرد بهتر نیست. استعدادهای برتر در برخی از موارد موجب شکست‌های سنگین می‌شوند. شکست‌هایی که معمولاً با خسارت‌های روحی و مالی همراه هستند. اگر شما یک فرد مستعد در یک زمینه خاص هستید باید سعی کنید به توانایی مدیریت استعدادهایتان مجهز شوید. چنین مهارتی می‌تواند به شما و تیم شما در حرکت روبه‌جلو کمک کند. استخدام استعداد مناسب برای یک کسب‌وکار نوپا به همان اندازه داشتن یک محصول و خدمات عالی بسیار مهم است. تیمی از افراد بااستعداد و زحمت‌کش نه‌تنها به بنیان‌گذاران در انجام مأموریت خود برای ساختن یک کسب‌وکار نوپا موفق کمک می‌کند بلکه به ساختن فرهنگ مناسب برای یک کسب‌وکار نوپا نیز کمک می‌کند؛ اما یافتن و حفظ استعداد خوب یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها در سطح جهان با آن روبه‌رو هستند. این امر به‌ویژه در مراحل اولیه کسب‌وکار نوپا صادق است.

باین حال این موضوع باوجود اهمیت بسیار زیاد در بین کسب‌وکارها نوپا و شرایط بسیار پیچیده و رقابت بسیار سنگین آن‌ها تا حدودی مغفول مانده و عدم توجه موضوع مدیریت استعداد در استارت‌آپ با تأکید بر این‌که امروزه در حال رشد سریع در کشور ما نیز می‌باشند، می‌تواند لطمات بسیار زیادی را برای این کسب‌وکارهای نوپا ایجاد کند و ضرورت پرداختن به این موضوع در این محیط عملیاتی بیش‌ازپیش مشخص می‌شود. از منظر نظری و تئوریک نیز الگویی از مدیریت استعداد با تأکید بر ویژگی‌های خاص کسب‌وکارهای نوپا مانند؛ رقابت بسیار شدید، اهمیت زمان در خلق و پیاده‌سازی ایده‌ها توسط کارکنان، توانمندی در رشد سریع و تبدیل‌شدن به یک کسب‌وکار بزرگ، توانمندی در ایجاد تمایز در بازار، انعطاف فراوان و... موردنیاز بوده و چنین خلایی در این حوزه نظری دیده می‌شود که نشان‌دهنده ضرورت اجرای چنین پژوهشی در حوزه نظری نیز است؛ بنابراین با توجه به نقش تعیین‌کننده استعدادهای در شکست و یا موفقیت کسب‌وکارهای نوپا، ارائه الگویی به‌منظور تبیین فرایند مطلوب جذب، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادهای، می‌تواند

تأثیرات مثبتی در افزایش سهم استارت آپ در اقتصاد کشورمان داشته باشد و در ادامه نیز از مهاجرت تعداد زیادی از این استعدادها با جذب در استارت آپ، جلوگیری کند. سازمان‌های دولتی متولی حمایت از کسب‌وکارهای نوپا، با ترسیم و اشتراک رویه‌های مطلوب در مدیریت منابع مبتنی بر ویژگی‌های کسب‌وکارهای نوپا، می‌توانند نقش اساسی در پشتیبانی علمی از این کسب‌وکارها و درنهایت موفقیت آن‌ها داشته باشند و عدم توجه به این وظیفه و صرفاً تأکید بر حمایت‌های مادی و تزریق سرمایه به این کسب‌وکارها، خطر انحراف از رویه‌های اثربخش مدیریت منابع را به‌ویژه با توجه به زمینه تحصیلی فنی بسیاری از بنیان‌گذاران استارت آپ، به دنبال خواهد داشت.

مبانی نظری: قبل از تعریف اصطلاح مدیریت استعداد بهتر است ابتدا کشف و تعریف مفهوم استعداد صورت گیرد. بحث علمی زیادی در مورد تعریف استعداد به دلیل عدم وجود اجماع در مورد معنای دقیق آن در ادبیات مدیریت استعداد وجود دارد. برای نمونه، تانسلی و همکاران^۱ (۲۰۰۶) استعداد را به‌عنوان یک مجموعه ترکیبی از مهارت، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل کارکنان تعریف کردند. آرمسترانگ^۲ (۲۰۱۵) استعداد را نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد تعریف کرد. استعداد متشکل از افرادی است که می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند (ویلسون، ورما و ناندا^۳، ۲۰۱۹). در مجموع با توجه به تعاریف ذکرشده، استعداد به این شکل تعریف می‌شود: «فردی با توانایی‌های خاص (دانش، مهارت، تجربه) که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهداف کمک می‌کند».

مدیریت استعداد: در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی امور مربوط به کارکنان سازمان‌ها در واحدی فرعی در سازمان به نام واحد پرسنلی انجام می‌شد. این بخش، نقش‌های نظیر استخدام کارمندان، پرداخت حقوق و دستمزد را انجام می‌داد. پس از مدتی، در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییر

1- Tansley

2- Armstrong

3- Wilson, Verma, & Nanda

الگوواره از واحد پرسنلی به مدیریت منابع انسانی انجام گرفت، طراحی شغل، طراحی سازمان، استخدام و آموزش بهترین کارکنان، حصول اطمینان از عملکرد بالای آن‌ها از نقش‌های این بخش بودند. با تغییر الگوواره از واحد پرسنلی به منابع انسانی، کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها تبدیل شدند. اکنون شاهد یک تغییر الگوواره از مدیریت نیروی انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین به نام مدیریت استعدادهای درخشان هستیم. این الگوواره بر نخبگان سازمانی متمرکز است (لی و دوس^۱، ۲۰۱۹؛ کولینگز و مراهی^۲، ۲۰۱۹؛ الحسینی^۳، ۲۰۱۹). اصطلاح مدیریت استعداد برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی و زمانی ارائه شد که پژوهش‌گران گروه مشاوران مک کینزی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعدادهای است که باعث افزایش عملکرد شرکت‌ها شده است (میشلز، هندفیلد - جونز و اکسلرود^۴، ۲۰۰۱). پس از آن مدیریت استعداد مورد توجه متخصصان و دانشگاهیان قرار گرفت و به‌طور فزاینده در حوزه مدیریت منابع انسانی محبوب شد (نیام و لنکا^۵، ۲۰۱۷). دانشگاهیان و متخصصان معتقدند که مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در سراسر جهان است، زیرا می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار در محیط بسیار پویا و اغلب نامشخص در بازار قرن بیست و یکم باشد (کلورلا، واینال، ون و زالک^۶، ۲۰۱۷). از این‌رو مفهوم مدیریت استعداد به خط مقدم رشته مدیریت تبدیل شده است (نیام و لنکا، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد، اجرای راهبردهای منسجم یا سیستم‌های طراحی شده برای افزایش بهره‌وری سازمان از طریق جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری افراد با مهارت و دارای استعداد لازم به‌منظور تحقق هدف‌های آینده سازمان است (کیند^۷، ۲۰۱۲)؛ که شامل شناسایی، جذب، توسعه، به‌کارگیری و

1- Li & Devos

2- Collings & Mellahi

3- Al-Hussaini

4- Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod

5- Naim & Lenka

6- Klorella, Vainal, Van & Zalk

7- Kehinde

نگهداشت نظام‌مند نیروهای مستعد بالقوه دارای ارزش ویژه برای سازمان است (سوایل^۱، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد به‌عنوان یک نتیجه برای اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است؛ بنابراین، نیروی مستعد شخصی است که به دانش یا مهارت‌های حرفه‌ای خاصی برای کمک به سازمان مجهز است (اکساکال، داگدروین، اراسلن و یوکسل^۲، ۲۰۱۳). سازمان استعداد محور، سازمانی است که در آن سرمایه‌گذاری در ایجاد قابلیت‌های متمایز مدیریت نیروی مستعد برای ایجاد نتایج و ارزش‌های خاص برای سازمان صورت می‌گیرد و صلاحیت‌ها مبنای شکل‌گیری اقدامات مدیریت منابع انسانی است (چیز، توماس و کریک^۳، ۲۰۰۸).

کسب‌وکار نوپا یا استارت آپ: در خصوص آن که استارت آپ چیست، اتفاق نظری میان فعالان و پژوهش‌گران عرصه کسب‌وکارهای نوین وجود ندارد. کسب‌وکارهای نوپا در رویکرد جدید اقتصاد نوین مورد توجه قرار گرفته‌اند. هدف این شرکت‌ها، توجه به دستاوردهای پژوهشی با نگاه دانشی و فناورانه از فرایند تولید تا بازار، پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و واگذاری فناوری به صاحبان ایده در محیط‌های اجتماعی-اقتصادی است. بر اساس تعاریف، کسب‌وکار نوپا (استارت آپ) یک سازمان موقت است که باهدف ایجاد یک مدل کسب‌وکار تکرارپذیر و مقیاس‌پذیر به‌وجود آمده است. (رایس^۴، ۲۰۱۱). برخی، استارت آپ را کسب‌وکاری متشکل از عده‌ای افراد با طرح تجاری^۵ مقیاس‌پذیر^۶ و تکرارپذیر^۷ می‌دانند که در شرایطی عمیقاً غیر مشخص به کار اقتصادی می‌پردازند. مطابق تعریفی دیگر، استارت آپ‌ها می‌توانند به‌عنوان نهادی با کسب‌وکار خلاقانه که ابتدا بر رشد سریع، رهبری بازار و ایجاد یک طرح تجاری مقیاس‌پذیر تمرکز دارند، فهم شوند. بر اساس این تعریف، در صورتی که محصول ایجادشده از کسب‌وکار، موفق باشد؛ کسب‌وکار می‌تواند در کوتاه‌مدت موفق

1- Swailes

2- Aksakal, Dagdeviren, Eraslan & Yuksel

3- Chiz, Thomas & Kerig

4- Ries

5- Business Model

6- Scalable

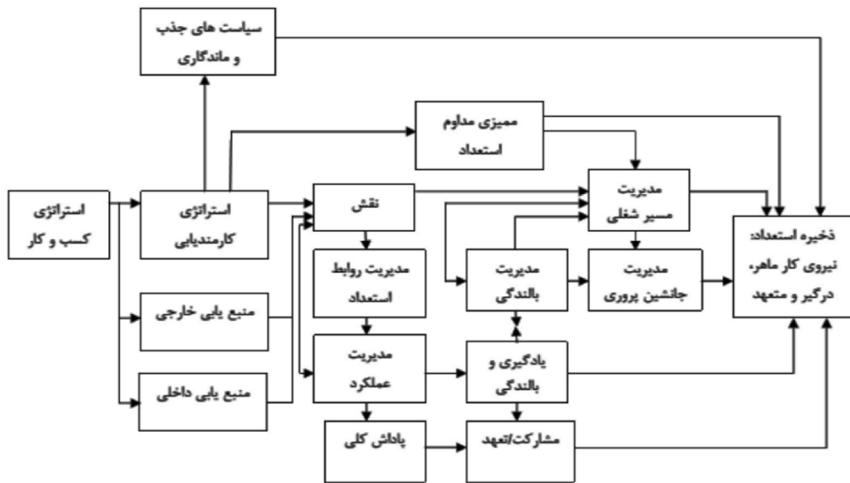
7- Repeatable

باشد (کیدر و هیندی^۱، ۲۰۱۳). دیدگاه دیگری، استارت آپ را نهادی انسانی می‌داند که برای ایجاد یک محصول یا خدمت جدید در شرایط عدم قطعیت فراوان طراحی شده است (گالوپ^۲، ۲۰۱۹). مشابه تعاریف از پیش گفته‌شده، می‌توان تعاریف متعددی از کسب‌وکار نوپا را از میان انبوه کتاب‌ها مقالات منتشرشده در یک دهه اخیر به دست آورد؛ اما به نظر می‌رسد که می‌توان ارکان اصلی یک استارت آپ را از همین تعاریف ارائه‌شده نیز استخراج کرد. نکته اول قابل‌استفاده از این تعاریف، آن است که استارت آپ، یک کسب‌وکار خلاقانه است؛ بدین معنا که محصول، کالا یا خدمت جدیدی ارائه می‌کند یا محصولات و خدمات قدیمی را به سبک و شیوه‌های جدید، در اختیار مشتریان خود می‌گذارد. نکته مهم دیگر در این تعاریف، آن است که استارت آپ معمولاً حاصل فعالیت گروهی انسانی است و نه یک فعالیت فردی. به‌طورمعمول؛ استارت آپ از تعدادی هم‌بنیان‌گذار^۳ تشکیل می‌شود که ایده و فعالیت اصلی استارت آپ به‌عهده آنان بوده و امور اجرایی و فنی آن را در اختیار دارند (الیویرا^۴، ۲۰۱۹).

معرفی الگوهای مدیریت استعداد: در زمینه مباحث مدیریت استعداد، مدل‌های مختلفی ارائه شده است که هر یک به فرآیندهای مختلفی اشاره دارند. در ادامه مهم‌ترین مدل‌ها را بیان می‌کنیم و سپس آن‌ها را مقایسه و نقد می‌کنیم.

مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ: یکی از مدل‌هایی که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌کند، مدل آرمسترانگ (۲۰۰۶) است.

1- Kidder & Hindi
2- Gallop
3- Co-funder
4- Oliveira



شکل شماره ۱: مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)

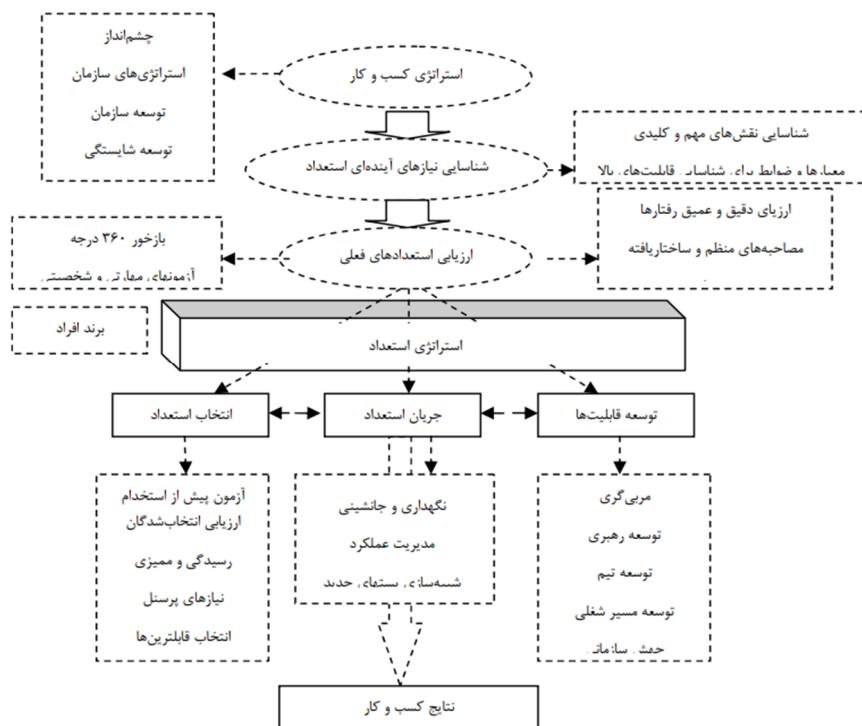
عناصر مدیریت استعداد در این مدل به شرح زیر است:

در این مدل، برنامه تجاری اساس برنامه ریزی منابع انسانی است که نیازهای سرمایه انسانی را تعریف می کند. سیاست های استخدام منجر به برنامه هایی برای منابع خارجی (انتخاب و استخدام افراد خارج از سازمان) می شود. سیاست های نگهداری نیز برای اطمینان از این که کارمندان به عضویت سازمان متعهد مانده اند، طراحی شده است. نتیجه این سیاست جریان استعدادی است که مجموعه استعدادها را ایجاد و حفظ می کند. مدیریت روابط استعدادیابی بر روند ایجاد روابط با افراد مستعد در برنامه هایشان نظارت می کند. به طور کلی، مدیریت روابط به معنای ایجاد یک محیط کار عالی و به ویژه نگرش منصفانه خود کارکنان، شناخت ارزش آنها و آماده سازی فرصت های رشد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶).

مدل فرآیند مدیریت استعداد هییک^۱ در مقاله ایجاد موقعیت ویژه از طریق مدیریت استعداد مؤثر، مدلی که هییک در نوامبر ۲۰۰۶ ارائه داد و تأکید می کند که مدیریت استعداد یک فرآیند پویا، مداوم و منظم برای شناسایی است، هم چنین مدیریت استعداد ارزیابی و بلوغ استعداد برای برنامه های مهم

1- Heidlek

آینده برای اطمینان از وقوع عملکرد سازمانی مؤثر و سازگار است (هیگ، ۲۰۰۶).



شکل شماره ۲: فرآیند مدیریت استعداد (هیگ، ۲۰۰۶)

در این مدل، داشتن راهبرد استعداد و ذهنیت مدیریت استعداد به‌نوعی برای سازمان ضروری است، زیرا با داشتن این دو، سازمان می‌تواند مدیریت استعداد را بهتر پیاده‌سازی کند. با یک ذهنیت مدیریت استعداد، سازمان استعدادها را استخدام و به‌کار می‌گیرد، استعدادها را رشد می‌دهد، استعدادها را شناسایی می‌کند و با یک راهبرد مدیریت استعداد، سازمان از استعدادها استفاده می‌کند، استعدادها را حفظ می‌کند و استعدادها را از نظر عملکردی به کار می‌گیرد.

مدل مدیریت استعداد سوئیم: سوئیم (۲۰۰۹) نیز معتقد است هم‌چنین معتقد است که راهبرد مدیریت استعداد شامل پنج مؤلفه است: در مدیریت

عملکرد، سرپرستان باید کارکنان را به صورت دوره‌ای ارزیابی کنند و آن‌ها را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه شغلی راهنمایی کنند. در این راستا، برنامه آموزش کارکنان باید به‌طور منظم ارزیابی شود، تا از پیشرفت کار اطمینان حاصل شود و از همه فرصت‌ها برای رشد استفاده شود. برای تشویق سرپرستان به پرداخت و پاداش دادن به کارمندان برای تکمیل یا تکمیل پروژه، باید یک برنامه پاداش تهیه شود. این امر به سرپرستان این امکان را می‌دهد که از کارمندان به دلیل کارهای خاص خود قدردانی کرده و تأثیر مثبتی بر آن‌ها داشته باشند. یکی دیگر از مؤلفه‌های این مدل ارتباطی این است که به کارمندان اجازه می‌دهد اطلاعات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. جو سازمانی عبارت است از درک جمعی از کارکنان در ویژگی‌های خاص سازمان مانند اقتدار، اعتماد، انسجام، پشتیبانی، قدردانی، نوآوری و عدالت که نتیجه تعامل اعضای یک سازمان و مبنایی برای تفسیر شرایط، برانگیختن هنجارها است. ارزش‌ها و نگرش‌ها. این مربوط به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار است.



شکل شماره ۳: مدل مدیریت استعداد (سوئیم، ۲۰۰۹)

در این مطالعه، بر اساس بررسی تفسیرهای مختلف از مدیریت استعداد و هم‌چنین کارهای پژوهشی مختلف انجام‌شده در این زمینه، مشاهده کردید که مدیریت استعداد به‌عنوان یک رویکرد راهبردی منظم و بلندمدت برای مقابله با استعداد‌های فعلی و آینده یک سازمان تعریف می‌شود. مستعد در زمان مناسب برای به‌کارگیری در مشاغل مناسب و می‌تواند مبتنی بر هماهنگی و

تلفیق مجموعه کاملی از کشف استعدادها، رشد استعدادها، ارزیابی و سازگاری و حفظ و نگهداری استعدادها باشد.

مقایسه و نقد مدل‌های مختلف مدیریت استعداد: برای دستیابی به نمایش ضروری تفکر، تحلیل‌گر یک تفکر مقایسه‌ای درباره انواع مختلف اطلاعات در طول جدول را به هم مرتبط کرده‌است. از آن‌جا که مشاهده می‌شود، در مجموعه‌ای از مدل‌های نمایش داده‌شده در زمینه مدیریت توانایی، اندازه‌گیری جذابیت، مدیریت اجرایی، پیشرفت مشترک در اغلب موارد. بعد از این که به تفکر تطبیقی فکر می‌کنیم.

جدول شماره ۱: بررسی مقایسه‌ای (تطبیقی) انواع مدل‌ها

مدل زیر سیستم مدل	جذب و استخدام (کشف استعداد)	آشناسازی آموزش	مدیریت عملکرد (ارزیابی و تطبیق)	ماندگاری (حفظ و نگهداشت)	خزانه استعداد	بازیابی
مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ	√	√	√	√	√	
مدل فرآیند مدیریت استعداد دانشگاه پتچفستروم	√	√	√	√		√
مدل شایستگی مدیریت استعداد اوهلی	√	√	√	√		
مدل مرکز تولید استعداد لی و دووس	√	√	√	√		
مدل فرآیند مدیریت استعداد هیگ	√	√	√	√	√	
مدل مدیریت استعداد گیل و همکاران	√	√	√	√		

مدل زیر سیستم مدل	جذب و استخدام (کشف استعداد)	آشناسازی آموزش	مدیریت عملکرد (ارزیابی و تطبیق)	ماندگاری (حفظ و نگهداشت)	خزانه استعداد	بازیابی
مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی فیلیپس و روپر	✓	✓	✓	✓		
مدل مدیریت استعداد سوئیچ	✓	✓	✓	✓		
مدل مدیریت استراتژیک استعدادها کالینز و ملاحی	✓	✓	✓	✓		
مدل مدیریت استعداد جامع DDIS ولینز و همکاران	✓	✓	✓	✓		
مدل چارچوب مدیریت استعداد برسین و همکاران	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مدل مدیریت استعداد فنی راسول	✓	✓	✓	✓		
فرآیند مدیریت استعداد کابولت و همکاران	✓	✓	✓	✓		
مدل چرخه عمر استعداد شای من	✓	✓	✓	✓	✓	✓
مدل بالندگی استعداد تونیتا	✓	✓	✓	✓		
چارچوب آمیخته مدیریت استعداد کوامه منزا	✓	✓	✓	✓		

مدل زیر سیستم مدل	جذب و استخدام (کشف استعداد)	آشناسازی آموزش عملکرد (ارزیابی و تطبیق)	مدیریت باندگی و (موفقیت نگهداشت)	ماندگاری (حفظ و نگهداشت)	خزانه استعداد	باز یابی
مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد رضاییان و سلطانی	✓	✓	✓	✓		
مدل مدیریت استعداد رضایی و گرگی	✓	✓	✓	✓		
مدل مدیریت استراتژیک استعداد صالح زاده و لباف	✓	✓	✓	✓		
مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد خالوندی و عباس‌پور	✓	✓	✓	✓	✓	
مدل مدیریت استعداد هوشمند رضایی	✓	✓	✓	✓		
الگوی راهبردی مدیریت استعداد خائف الهی و بحرانی	✓	✓	✓	✓		

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌کنید، مؤلفه‌های شناسایی، آموزش و باز یابی در برخی از مدل‌ها به‌طور جداگانه در نظر گرفته شده‌اند، اما در سایر مدل‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از ابعاد اصلی بیان می‌شوند. از سوی دیگر، خزانه‌داری استعدادهای درخشان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های سیستم مدیریت استعداد در نظر گرفته نشده است، در حالی که پس از شناسایی افراد با استعداد (عملکرد بالا، پتانسیل بالا)، با اتخاذ و استفاده از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و اقدامات (حفظ و نگهداری، مدیریت رشد)

ابتدا در جهت حفظ و رشد افراد با استعداد گام برداشت و سپس با داشتن خزانه‌داری در مسیرهای مختلف شغلی، یک رویکرد راهبردی را برای مقابله با فشار کمبود افراد ماهر و با استعداد در پیش گرفت. از طرف دیگر، مدل‌های پیشنهادی در زمینه مدیریت استعداد در دو سطح نظری و تجربی ارائه شده است. لازم به ذکر است که بیش‌تر مدل‌ها فقط در سطح نظری (مفهومی) ارائه شده‌اند و آزمایش نشده‌اند. با توجه به نظر کلینگر، درک بهتر روند توسعه و اجرای فرآیند مدیریت استعداد نمی‌تواند مفید باشد. در میان مدل‌های پیشنهادی، مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) یکی از مدل‌هایی است که به جرأت می‌توان بیان کرد که به‌طور جامع ابعاد مختلف مدیریت استعداد را توضیح می‌دهد. مدیریت رابطه استعدادیابی، مدیریت جانشینی و مدیریت عملکرد از جمله ابعاد و مؤلفه‌هایی هستند که پژوهش‌گر در طراحی مدل این پژوهش استفاده کرده است. با این حال، پژوهش‌گر در بررسی مدل‌های پیشنهادی به این نتیجه رسید که علی‌رغم جامعیت برخی از مدل‌ها، مسئله این است که برای هر یک از ابعاد پیشنهادی، شاخص‌های دستیابی به آن به‌وضوح بیان نشده و در سطح بعدی باقی مانده‌اند. به‌عنوان مثال، در مدل فرآیند مدیریت استعداد دانشگاه پچ‌فستروم (۲۰۰۴)، نحوه شناسایی افراد با استعداد هنوز مشخص نیست. به‌علاوه، چه خصوصیتی را باید استعداد دانست؟ البته این مسئله به‌خوبی در مدل هیک (۲۰۰۶) منعکس شده است، اما با نگاهی دقیق به این مدل می‌توان دریافت که در بخش راهبرد مدیریت استعداد، هیچ اقدامی برای ارزیابی و نگهداری خزانه‌داری افراد مستعد انجام نشده است و فقط با انتخاب ماندگاری و رشد استعدادها کافی است. توجه به این نکته مهم است که بررسی مدل‌ها نشان می‌دهد که داشتن یک راهبرد مدیریت استعداد در یک سازمان به نوعی یک ذهنیت با استعداد لازم است. فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) هسته اصلی فرآیند مدیریت استعدادها را بر اساس شایستگی‌های اصلی بنا نهادند که این یک نقطه عطف در مدل‌های مدیریت استعداد است. در مدل بسیار ارزشمند کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)، توجه ما معطوف به معماری متمایز منابع انسانی و شناسایی مشاغل سازمانی کلیدی و راهبردی است، اما

در این مدل، راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شکل‌گیری خزانه استعداد در مدل مدیریت استعدادهای فنی (۲۰۱۲)، راسل (۲۰۱۲) بر دانش اصلی سازمان و انتقال تمرکز دارد و فقط بر چند مؤلفه جزئی تأکید دارد.

مدل‌های پیشنهادی داخلی اغلب به‌صورت کلی و نظری باقی می‌مانند. مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد یک چارچوب منسجم است، اما با وجود راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی، در نظر گرفته نشده است که این راهبردها و به‌طور کلی مدیریت استعداد از عوامل بیرونی و داخلی مؤثر در سازمان ناشی می‌شود. طهماسبی و همکاران (۲۰۱۵)، در نظریه معماری منابع انسانی دو هسته‌ای، ضمن در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار داخلی، سیستم مدیریت استعداد را جدا از سیستم عادی مدیریت منابع انسانی در نظر بگیرد. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، یکی از عوامل مهم مدیریت استعداد، رویکرد موجود سازمان در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان پایه اصلی مدیریت استعداد است. به‌عبارت دیگر، سیستم مدیریت استعداد لازم نیست جدا از مدیریت منابع انسانی باشد. این امر منجر به اتخاذ یک دیدگاه منحصر به‌فرد و در نتیجه توجه و تعامل با تعداد کمی از کارکنان سازمان به‌عنوان استعدادهای می‌شود. در نتیجه، با برجسته‌سازی سیستم مدیریت استعداد، واکنش دیگران را نسبت به خزانه استعدادهای برانگیزد. علاوه بر این، تشکیل استخر استعدادهای باید براساس راهبردهای مدیریت منابع انسانی باشد تا بتواند بقاء و تداوم آن را تضمین کند. اگرچه مخزن استعداد شامل افراد با پتانسیل و عملکرد بالا است، اما اگر این افراد به سازمان وفادار نباشند و سازمان تدابیری برای رشد و پایداری آن‌ها نداشته باشد، با توجه به این‌که این افراد با مهارت بالا حرفه خود را پیش ببرند. سازمان‌ها وفادارتر هستند. بنابراین، خزانه‌داری استعدادهای باید با اقدامات متشکل از افراد با استعداد درگیر و متعهد سازمان شود و علاوه بر این، می‌توان گفت این خزانه‌داری استعداد به‌طور مداوم مدیریت و ارزیابی شود.

به‌طور کلی، از مطالب گفته‌شده، نتیجه می‌گیریم که در طراحی مدل مدیریت استعداد، ضمن در نظر گرفتن ابعاد اصلی فرآیند مدیریت استعداد، باید تأثیر عوامل داخلی و خارجی را در نظر گرفت. به‌طور کلی، از آن‌جا که

مدل‌ها و چارچوب‌های پیشنهادی درک روشنی از نحوه اجرای این فرآیند ارائه نمی‌دهند، در این مطالعه، پژوهش‌گران سعی کرده‌اند با حل مشکلات، یک مدل جامع از مدیریت استعداد ارائه دهند که می‌تواند به صورت منظم و طولانی مورد استفاده قرار گیرد. رویکرد راهبرد کوتاه‌مدت برای مقابله با استعدادهای فعلی و آینده سازمان، با هدف داشتن افراد با استعداد در زمان مناسب و در شرایط مناسب.

پیشینه پژوهش

جدول شماره ۲: پیشینه پژوهش

پژوهش‌گر / پژوهش‌گران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
داروئیان، میرسپاسی و دانش فرد	۱۳۹۸	طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد	نتایج پژوهش نشان می‌دهد براساس سنجش مولفه‌های مدیریت استعداد بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد، که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در ابعاد ساختاری با مولفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت‌های علمی، زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بعد زمینه‌ای با مولفه‌های بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، بعد محتوایی با مولفه‌های پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین دارای آسیب و فاصله وضع موجود و مطلوب بیش‌تری نسبت به سایر مؤلفه‌های بررسی شده است. مدل بهینه پژوهش حاضر براساس نظرات نخبگان و اساتید از طریق آزمون آماری طراحی شده و راه‌کارهایی نیز براساس نظرسنجی از اساتید و نخبگان برای بهبود مدیریت استعداد در دانشگاه ارائه شده است که نتایج آن می‌تواند در راستای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مدیران در راستای ضرورت توجه بیش‌تر به مدیریت استعدادهای توسعه، بهبود و تحول آن مؤثر باشد.
صحت، تقوی فرد، سلامی و افشاریان	۱۳۹۸	الگوی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های	سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین به عنوان عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری

پژوهش گر/ پژوهش گران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
		دانش بنیان	تحول آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. هم‌چنین، برند کارفرما و فرهنگ‌سازمانی نیز به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.
احمدی، صدر منصور، درویش و رجب‌بیگی	۱۳۹۸	طراحی مدلی برای استعدادیابی مدیران و صنعت نفت دارای نه بُعد اصل هوش چندگانه، قابلیت شناسایی مؤلفه‌های یادگیری، مهارت‌های مدیریتی، انگیزه درونی، بصیرت، تعیین‌کننده مدیریت خود رهبری، اشتیاق، مهارت‌های اجتماعی و قابلیت‌های استعداد شناختی است.	
بارانی، خورشیدی، مشبکی اصفهانی، حاجی‌ها	۱۳۹۷	ارائه الگوی مدیریت استعداد به‌منظور کسب مزیت رقابتی	در مرحله کیفی ۸۳ شاخص، ۱۳ مؤلفه و ۵ بعد شناسایی شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، الگوی طراحی شده با ۸۳ شاخص در قالب پنج بعد شامل جذب استعداد (با ۳ مؤلفه)، آموزش و بهسازی استعداد (با ۲ مؤلفه)، نگهداشت استعداد (با ۲ مؤلفه)، ارزشیابی استعداد (با ۳ مؤلفه) و تعالی استعداد (با ۳ مؤلفه) مورد تأیید قرار گرفت. الگوی به‌دست‌آمده دارای دو بخش عام و خاص است که در بخش عام با سایر مدل‌ها هم‌خوانی دارد؛ اما بخش خاص الگو به دلیل بافت و فرهنگ، مختصات و ویژگی‌های خاص انسانی و سازمانی جامعه هدف متفاوت از سایر الگوها است. به این معنی که رهبری صحیح استعدادها، جانشین پروری و درنهایت ایجاد تعهد سازمانی در آنها، قطعاً به حفظ و نگهداری سرمایه انسانی شرکت جامع عمل پوشانده می‌شود.
دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری زاده	۱۳۹۷	مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: «استعداد خواهی»، «استعدادیابی»، «استعدادگماری»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» است که پیامدهای اجرایی آن در سه سطح فردی، سازمانی و فرا سازمانی قرار دارد. تئوریزه کردن هم‌زمان جنبه مثبت و منفی مدیریت استعداد در کنار تحلیل چند سطحی پیامدهای آن در بافت شرکت‌های دولتی ایران از دیگر یافته‌های اصلی پژوهش حاضر است.
غفاری و همکاران	۱۳۹۶	طراحی مدل مدیریت ابعاد مدیریت استعداد را شامل موارد زیر دانسته‌اند:	

پژوهش گرا / پژوهش گران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
		استعداد با رویکرد یکپارچه سازی	کشف، شناسایی و جذب استعداد، آموزش، توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی، تطبیق و به کارگیری استعداد
قوسی و همکاران	۱۳۹۴	مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری سازمان توسط افراد مستعد، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری	چهار پیامد مدیریت استعداد که عبارت اند از ترک نکردن سازمان توسط افراد مستعد، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی، به ترتیب از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.
حسین پور، منطقی و ملک محمدی	۱۳۹۴	بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان	یافته های پژوهش، نشان می دهد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان پنها تأثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مؤلفه سرمایه فکری بر دو مؤلفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای نیز تأثیر مثبت و معنادار دارد اما تأثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد.
ونتکش	۲۰۱۷	ابعاد یکپارچه مدیریت استعداد	ابعاد یکپارچه مدیریت استعداد شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام و انتخاب، پذیرش سازمانی، یادگیری و توسعه مسیر شغلی، مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات، مدیریت جانشین پروری و مدیریت حفظ، مدنظر قرار می گیرند
حسینی احمدیه ^۱	۲۰۲۰	رابطه استراتژی های منابع انسانی بر مدیریت استعداد با نقش میانجی کارکنان دانشی	یافته ها نشان می دهد که راهبردهای منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان ایفاء می کند و از طرفی دیگر یافته های نشان می دهد که راهبردهای منابع انسانی نقش مؤثری در بهبود عملکرد کارکنان دانشی ایفاء می کند و عملکرد کارکنان دانشی نقش میانجی را در رابطه بین راهبردهای منابع انسانی و مدیریت استعداد ایفاء می کند.
اسشوردور و نورمن ^۲	۲۰۱۹	مدیریت استعدادهای استراتژیک: ایجاد ارزش استراتژیک با قرار دادن	مدیریت استعدادهای موقعیت راهبردی کسب و کار، توسعه کسب و کار و توسعه شخص مستعد همراه باشد و موجب تقویت هر سه عامل مذکور شود.

1- Hasani Ahmadiyeh

2- Schreuder, R. & Noorman

پژوهش‌گر / پژوهش‌گران	سال پژوهش	عنوان پژوهش	نتایج
		استعدادهای برتر در موقعیت‌های کلیدی	
منگاشو و همکاران ^۱	۲۰۱۵	ارزیابی و بررسی مدیریت استعداد روی عملکرد کارکنان در صنعت محصولات نوشیدنی: مورد مطالعه شرکت دل مونته کنیا	عمل مدیریت استعداد در سازمان یک راهبرد منابع انسانی بین‌المللی است که به‌دنبال شناسایی، توسعه، استقرار و حفظ استعدادها و کارکنان دارای توان و استعداد بالقوه بالا است. هدف این مطالعه تعیین اثر نگهداری استعداد بر عملکرد کارکنان و ارزیابی چگونگی اثرات جذب استعداد، یادگیری و توسعه بر عملکرد کارکنان در صنعت نوشیدنی کنیا بود. نتایج نشان داد که نگهداری شغل به‌عنوان محرکی در عملکرد نهایی کارکنان می‌شود. هم‌چنین توصیه می‌شود مدیریت باید از محیط کار جذاب برای کارکنان اطمینان حاصل کند به‌طوری‌که منجر به ایجاد انگیزه کند و در نتیجه به عملکرد بهتر منجر شود.
یلنر و برونیل ^۲	۲۰۱۳	مدیریت استعداد: حفظ و مدیریت کارکنان فنی برای مشاغل فنی	یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌هایی که درباره سازمان‌های صنعتی واقع در سوئد انجام‌شده، مقایسه گردیده است، (این سازمان‌ها از لحاظ اندازه و نیازشان به قابلیت‌های فنی، مشابه سازمان مورد مطالعه این پژوهش بودند).

بررسی سوابق و پیشینه پژوهش در ایران توسط پژوهش‌گران، حاکی از توجه آن‌ها به بحث مدیریت استعداد بوده است، در مجموع براساس پیشینه مطالعه شده توسط پژوهش‌گر، در حوزه مدیریت استعداد در داخل کشور و بویژه در حوزه استارت آپ‌ها پژوهش جامع و کاملی صورت نگرفته است. در بررسی پیشینه پژوهش توسط پژوهش‌گر در ایران پژوهشی به‌منظور طراحی و تدوین مدلی برای مدیریت استعداد در حوزه کسب‌وکارهای نوپا مشاهده نشده است. پژوهش‌گر بر این اساس بر این عقیده است که با وجود ادبیات گسترده درباره مدیریت استعداد برای بیش از یک دهه، هنوز هم سازمان‌هایی که می‌خواهند سیستم مدیریت استعداد را پیاده‌سازی کنند درک واضحی از ابعاد

1- Mangusho, Murei & Nelima

2- Yllner & Brunila

و عوامل مؤثر بر تدوین و اجرای این راهبرد ندارند، از این رو در این پژوهش به دنبال تعیین اقداماتی هستیم که برای تدوین فرآیند مدیریت استعداد در دستیابی به اهداف سازمانی معتبر هستند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ارائه یک الگوی جدید مبتنی بر الگوهای قبلی، این پژوهش از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای بوده و روش اجرای پژوهش، کیفی از نوع تحلیل مضمون است. روش گردآوری داده و اطلاعات، شامل روش کتابخانه‌ای با ابزار فیش‌نویسی و میدانی با ابزار مصاحبه است. به این منظور ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای و ابزار فیش‌نویسی، ادبیات و پیشینه مربوط به موضوع مورد بررسی قرار گرفته و در روش میدانی نیز با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مدل پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون استخراج شده است.

شرکت‌کنندگان در این پژوهش شامل؛ خبرگان و مدیران منابع انسانی در کسب‌وکارهای نوپا هستند که دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و حداقل سابقه ۵ سال مدیریت در این شرکت‌ها هستند و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری در مصاحبه چهاردهم ادامه داشته است و پس از دستیابی به اشباع، به منظور اطمینان از عدم دستیابی به اطلاعات جدیدتر، تا مصاحبه هجدهم نیز ادامه پیدا کرده است. مشخصات مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است.

جدول شماره ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه مدیریتی
A ₁	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت راهبردی	۹ سال
A ₂	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۲ سال
A ₃	زن	دکتری	مدیریت دولتی	۸ سال
A ₄	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	۷ سال
A ₅	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۷ سال
A ₆	مرد	کارشناسی	مهندسی مکانیک	۹ سال

کد مصاحبه شونده	جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	سابقه مدیریتی
A ₇	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	۸ سال
A ₈	مرد	کارشناسی	مهندسی مکانیک	۹ سال
A ₉	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	۷ سال
A ₁₀	زن	کارشناسی	مدیریت دولتی	۶ سال
A _{۱۱}	زن	دکتری	مهندسی صنایع	۹ سال
A _{۱۲}	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت	۸ سال
A _{۱۳}	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی برق	۷ سال
A _{۱۴}	مرد	کارشناسی ارشد	مهندسی صنایع	۹ سال
A _{۱۵}	مرد	کارشناسی	حقوق	۸ سال
A _{۱۶}	زن	کارشناسی ارشد	مهندسی مکانیک	۷ سال
A _{۱۷}	مرد	کارشناسی ارشد	زبان انگلیسی	۱۲ سال
A _{۱۸}	مرد	کارشناسی	مدیریت	۱۱ سال

یافته‌های پژوهش

در ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به‌منظور تحلیل دقیق‌تر نتایج نشان داده شده است. از بین مصاحبه‌شوندگان بیش‌ترین فراوانی مربوط به رشته مدیریت بوده است، البته بسیاری از افرادی که کارشناسی ارشد مدیریت داشته‌اند در رشته کارشناسی حوزه مهندسی تحصیل کرده‌اند. لازم به ذکر است که پیش از اجرای مصاحبه‌ها اطلاعات مورد پژوهش، مانند اهداف پژوهش و هم‌چنین مدل اولیه برآمده از مطالعه ادبیات پژوهش به مصاحبه‌شوندگان ارائه شده تا اطلاعات مختصری در مورد این پژوهش و اهداف آن داشته باشند تا از این طریق بتوان میزان اطلاعات غیرمرتبط را حتی‌الامکان کاهش داد. مصاحبه‌ها به قصد دستیابی به اشباع نظری تا مصاحبه چهاردهم ادامه یافته و پس از دستیابی به اشباع، تا مصاحبه هجدهم نیز ادامه پیدا کرد و اطمینان حاصل شد که اطلاعات جدیدی ارائه نخواهد شد و اشباع نظری انجام شده است.

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و هم‌چنین نتایج نقد مدل‌های پیشین مدیریت استعداد که می‌توان آن را حاصل جمع‌بندی دو حوزه ذکر شده

دانست، مداخل ورود به بحث با خبرگان که بعد از تشریح اهداف و سؤال‌های پژوهش به‌عنوان راهنمایی برای آن‌ها تشریح شده است را می‌توان به ترتیب جامعیت و اهمیت شامل؛ عوامل مؤثر بر جذب استعدادها با توجه به رقابت موجود، عوامل مؤثر بر ماندگاری استعدادها در سازمان، عوامل مؤثر بر به‌کارگیری اثربخش استعدادها در سازمان و عوامل مؤثر بر آموزش و توسعه استعدادها در سازمان دانست. با استفاده از این کلیدواژه‌ها با هدف ارائه الگوی کیفی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا، مصاحبه‌ها انجام شده است. در ادامه نمونه‌هایی از کدگذاری‌های انجام‌شده آمده است.

جدول شماره ۴: نمونه‌هایی از کدگذاری‌های انجام‌شده

کد مصاحبه‌شونده	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
A _۱	کارآموزی غیر از آموزش است که بر یادگیری بر حسب تجربه تأکید دارد، این بسیار مهم است در توسعه استعدادها	کارآموزی و مربی‌گری
A _۲	استعدادها از منظر روانی هم باید به سازمان وابسته بشوند، همان تعهد عاطفی که قبلاً در موردش صحبت کردیم.	متعهدسازی
A _۳	این‌که کارفرما چه موقعیتی در بازار کار دارد، چگونه برندی دارد، بسیار مهم است از نظر من، برای این‌که استعدادها بهتر جذب سازمان شوند.	برند کارفرما
A _۴	با توجه به تفاوت‌های فردی استعدادها، گاهی اوقات فرصت‌های پیشرفت می‌تواند منجر به ماندگاری استعدادها در سازمان شود.	فرصت‌های پیشرفت
A _۵	یادگیری بر حسب تجربه و یادگیری به کمک یک مربی رویکرد مهمی است که باید در رابطه با استعدادها مورد نظر قرار گیرد.	کارآموزی و مربی‌گری
A _۶	این‌که از کدام منبع استعدادها را شناسایی کنیم و برای طی مراحل گزینش دعوت کنیم هم بسیار در موفقیت فرایند جذب و استخدام مهم است.	منبع‌گزینی
A _۷	این‌که کارفرما کیست؟ چه برندی دارد در اقبال یا عدم اقبال بسیار مهم است.	برند کارفرما
B _۱	آموزش حتی برای استعدادها هم نباید فراموش شود، باید به این موضوع توجه کرد، آموزش مبتنی بر عملکرد	کارآموزی و مربی‌گری
B _۲	گاهی آموزش در خلال انجام یک شغل معنی دار و مهم انجام می‌شود که اتفاقاً بسیار مهم و تأثیرگذار است.	غنی‌سازی و چرخش شغل
B _۳	استعدادها به برخی سازمان‌های خوش‌نام و برخی مدیران خوشنام روی خوش نشان می‌دهند و به برخی خیر	برند کارفرما
B _۴	غیر از مزایای مادی باید به وجود فرصت پیشرفت هم اشاره کرد، موضوع مهمی است که می‌تواند منجر به تعهد بالا شود.	فرصت‌های پیشرفت

کد مصاحبه‌شونده	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
B ₅	به هر صورت با هر روشی که می‌توانیم باید آن‌ها را به سازمان متعهد کنیم، باید هزینه‌های جدایی از سازمان را افزایش دهیم.	متعهدسازی
B ₆	این سازمان، بازار آن، رقبای آن، فناوری آن و... چقدر جذابیت دارد؟ این ارزشمند است.	جذابیت سازمانی
B ₇	اگر منبع استخدام را درست انتخاب نکنید هم احتمال خطای شما بالا می‌رود هم اینم هزینه‌های استخدام زیاد می‌شود.	منبع‌گزینی
B ₈	یک استعداد باید بداند در این سازمان چه سیری را پشت‌سر می‌گذارد، چه آینده‌ای جلوی آن است.	برنامه‌ریزی مسیر شغلی
B ₉	باید برای جذب سازمان، راهبرد بلند مدت داشته باشیم، استعداد باید ببیند این راهبرد را در تعهد آن، در جذب آن و... مؤثر است.	استراتژی جذب
C ₁	یکی از ویژگی‌های یک سازمان مطلوب از نظر همه ما و به ویژه استعدادهای برتر، خوش‌نامی سازمان است.	برند کارفرما
C ₂	این‌که استعداد را همان ابتدا با فرهنگ و قوانین و... سازمان آشنا کنیم نقش مهمی در ماندگاری او در سازمان دارد، باید به این موضوع توجه کرد.	روانه‌سازی
C ₃	سازمان هرچه بیشتر باید جذابیت‌هایی برای استعدادهای ایجاد کند، سازمان را تبدیل به محیط جذابی برای آن‌ها کند که نتوانند از آن خارج شوند.	جذابیت سازمانی
C ₄	باید یک استعداد بداند که در این سازمان اگر بیشتر تر و بهتر کار می‌کند، پول بیشتر هم می‌گیرد، وگرنه انگیزه خودش را از دست می‌دهد، طبیعی است	پرداخت مبتنی بر عملکرد
C ₅	راهبرد بلندمدت و منسجم برای جذب می‌تواند در موفقیت و عدم موفقیت فرایند جذب بسیار کارساز باشد، به این موضوع توجه کنید.	استراتژی جذب
C ₆	زمینه‌ای را فراهم کنید که از منظر شغلی هم استعداد آینده خوبی توأم با امکان پیشرفت را مشاهده کند.	فرصت‌های پیشرفت
D ₁	غیر از مسائلی مانند حقوق و دستمزد، برای بسیاری از استعدادهای خوشنامی سازمانی که در آن کار می‌کنند بسیار مهم است، این برند را بسازید.	جذابیت سازمانی
D ₂	اگر منبع استخدام را درست انتخاب نکنید حتماً به اشتباه می‌افتید، شک نکنید.	منبع‌گزینی
D ₃	غیر از سازمان که برند آن مهم است، برند رهبران و مدیران سازمان هم در این بین بسیار مهم است.	برند کارفرما
D ₄	این‌طور نباشد که انتظارات استعداد با واقعیت‌های سازمان شما از زمین تا آسمان متفاوت باشد، اگر این‌طور باشد سازمان را به‌زودی ترک می‌کنند	روانه‌سازی
D ₅	اگر استعدادهای دچار فلات‌زدگی شوند، نارضایتی و... به زودی به سراغ آن‌ها خواهد آمد، باید فرصت پیشرفت برای آن‌ها در نظر گرفت.	فرصت‌های پیشرفت

کد مصاحبه شونده	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	کدگذاری اولیه (باز)
D_6	راهبرد جذب شما باید متناسب با نیازهای سازمانتان باشد، نه جذب استعدادها به هر قیمتی	استراتژی جذب
D_7	اگر به استعدادها مبتنی بر عملکردشان پرداخت نکنید که منجر به رضایت و انگیزه آن‌ها شود، دیگر هیچ منفعتی از حضور آن‌ها در سازمان نمی‌برید.	پرداخت مبتنی بر عملکرد
D_8	خودتان و استعداد بدانی که در آینده چه اتفاقی برای شما و استعداد خواهد افتاد، از منظر برنامه شغلی مدنظر ما است.	برنامه‌ریزی مسیر شغلی
D_9	سازمان باید برای استعدادها جذابیت اسجاد کند تا به سوی سازمان بیایند، جنگ استعدادها است امروز	جذابیت سازمانی
D_{10}	هر کسی هم استعداد نیست، اگر منبع درست انتخاب نکنید، یک‌دفعه می‌بینید یک بی‌استعداد را به‌جای استعداد جذب کردید	منبع‌گزینی
D_{11}	یکی از ویژگی‌های یک سازمان مطلوب از نظر همه ما و به ویژه استعدادهای برتر، خوش‌نامی سازمان است.	برند کارفرما
E_1	بالا بردن هزینه جدایی از سازمان، ایجاد ارتباط با کارکنان و... را مدنظر قرار دهید تا تعهد ایجاد کنید.	متعهدسازی
E_2	اگر منبع استخدام را درست انتخاب نکنید هم احتمال خطای شما بالا می‌رود هم اینم هزینه‌های استخدام زیاد می‌شود.	منبع‌گزینی
E_3	استعدادها به برخی سازمان‌های خوش‌نام و برخی مدیران خوش‌نام روی خوش نشان می‌دهند و به برخی خیر	برند کارفرما
E_4	غیر از مسائلی مانند حقوق و دستمزد، برای بسیاری از استعدادها، خوش‌نامی سازمانی که در آن کار می‌کنند بسیار مهم است، این برند را بسازید.	جذابیت سازمانی
E_5	این‌طور نباشد که انتظارات استعداد با واقعیت‌های سازمان شما از زمین تا آسمان متفاوت باشد، اگر این‌طور باشد سازمان را به‌زودی ترک می‌کنند	روانه‌سازی

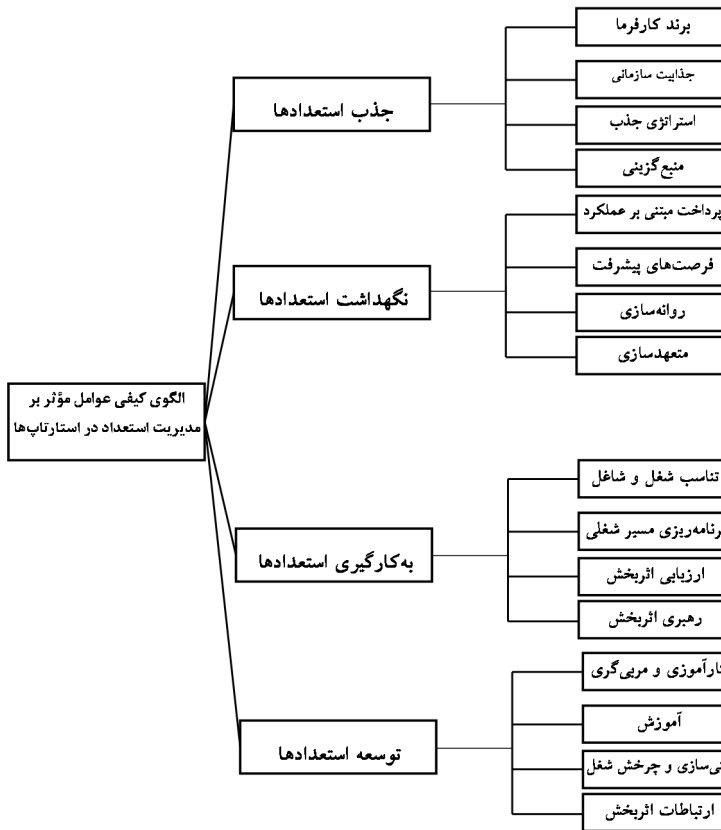
در این بخش از پژوهش بعد از ارائه توضیحاتی در مورد اهداف پژوهش و تشریح مدل مفهومی مستخرج از ادبیات و پیشینه پژوهش، در قالب یک مصاحبه نیمه‌ساختارمند از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظرات خود را اعلام کنند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، تا انتهای مصاحبه چهاردهم اشباع نظری حاصل شد اما مصاحبه‌ها به‌منظور اطمینان از عدم دستیابی به مطالب جدید، تا نفر هجدهم ادامه پیدا کرد و پس از اطمینان از اشباع نظری، در مصاحبه هجدهم متوقف شد. کدگذاری اولیه از مصاحبه‌ها انجام شده که در راستای این فرایند، ۲۶۵

کد اولیه تعریف شد که بعد از حذف موارد متفرقه و تکراری، ۱۶۸ کد اولیه مورد شناسایی قرار گرفت و در ادامه مضامین فرعی و اصلی دسته‌بندی شدند.

جدول شماره ۵: تحلیل مضمون انجام‌شده با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها

مضمون اصلی (ابعاد)	مضمون فرعی (مؤلفه‌ها)	کدهای اولیه
جذب استعدادها	برند کارفرما	$A_{F, A_{\Delta}, A_{\Phi}, B_{\Phi}, B_{\Psi}, B_{\Theta}, D_{\Psi}, D_{\Delta}, D_{11}, E_{\Delta}, E_{\Phi}}$
	جذابیت سازمانی	$E_{10}, E_{11}, E_{12}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, F_{\Theta}, F_{10}, G_{\Phi}, G_{10}, G_{11}, H_{\Phi}, H_{\Delta}, H_{11}, I_{\Phi}, I_{\Delta}, I_{\Theta}, J_{\Phi}, K_{10}, L_{\Phi}, L_{\Delta}, M_{\Phi}$
	استراتژی جذب	N_{Φ}, N_{Δ}
	منع‌گزینی	$A_{\Delta}, A_{10}, A_{11}, B_{12}, B_{13}, C_{\Phi}, C_{\Delta}, C_{\Theta}, C_{\Phi}, D_{10}, D_{1\Phi}, E_{11}, E_{12}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, F_{\Theta}, F_{10}, G_{\Phi}, G_{11}, H_{\Phi}, H_{\Delta}, H_{\Theta}, I_{\Phi}, I_{\Delta}, I_{\Theta}, J_{\Phi}, K_{10}, L_{\Delta}, L_{\Theta}$
نگهداشت استعدادها	پرداخت مبتنی بر عملکرد	$B_{\Phi}, D_{\Delta}, D_{11}, E_{\Delta}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, F_{\Theta}, F_{11}, G_{\Phi}, G_{10}, G_{11}, H_{\Phi}, I_{\Phi}, I_{\Delta}, I_{\Theta}, J_{\Phi}, K_{\Phi}, L_{\Phi}, L_{\Delta}, N_{\Phi}, N_{\Delta}, N_{\Theta}$
	فرصت‌های پیشرفت	$H_{\Phi}, I_{\Phi}, I_{\Delta}, I_{\Theta}, J_{\Phi}, K_{\Phi}, L_{\Phi}, L_{\Delta}, N_{\Phi}, N_{\Delta}, N_{\Theta}$
	روانه‌سازی	$B_{1\Phi}, C_{\Phi}, F_{11}, D_{10}, E_{\Delta}, E_{\Psi}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, F_{\Theta}, G_{11}, H_{\Phi}$
	متعهدسازی	$I_{10}, I_{\Delta}, I_{\Theta}, K_{\Phi}, K_{\Delta}, L_{\Phi}, N_{\Phi}$
بکارگیری استعدادها	تناسب شغل و شاغل	$A_{\Delta}, A_{\Psi}, B_{\Psi}, D_{\Phi}, D_{\Delta}, D_{\Theta}, D_{\Psi}, D_{11}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, F_{10}, G_{10}, G_{12}, H_{\Phi}, H_{11}, J_{10}, J_{12}, J_{13}, J_{14}, K_{10}, L_{\Psi}, N_{\Phi}, N_{\Delta}$
	برنامه‌ریزی مسیر شغلی	$A_{\Psi}, A_{\Phi}, A_{11}, B_{10}, C_{\Phi}, C_{\Delta}, C_{11}, C_{12}, D_{\Phi}, D_{12}, D_{13}, E_{12}, F_{\Phi}, F_{10}, G_{12}, H_{10}, I_{\Phi}, I_{\Delta}, J_{12}, J_{13}, J_{14}, K_{10}, K_{12}, K_{13}, K_{14}, L_{\Psi}, M_{\Phi}, N_{\Phi}, N_{\Delta}$
	ارزیابی اثربخش	$K_{10}, K_{12}, K_{13}, K_{14}, L_{\Psi}, M_{\Phi}, N_{\Phi}, N_{\Delta}$
	رهبری اثربخش	$A_{\Phi}, C_{\Psi}, D_{\Delta}, D_{11}, F_{\Phi}, F_{\Delta}, G_{10}, G_{12}, H_{\Phi}, H_{\Delta}, I_{\Phi}, J_{10}, J_{12}, J_{13}, J_{14}, K_{\Phi}, L_{\Psi}, M_{\Psi}, N_{10}, N_{\Phi}$
توسعه استعدادها	کارآموزی و مربیگری	$J_{10}, J_{12}, J_{13}, J_{14}, K_{\Phi}, L_{\Psi}, M_{\Psi}, N_{10}, N_{\Phi}$
	آموزش	$A_{12}, A_{1\Phi}, B_{11}, C_{\Delta}, C_{11}, C_{12}, C_{1\Phi}, C_{1\Delta}, C_{1\Theta}, D_{\Phi}, E_{12}, F_{\Phi}, F_{\Psi}, G_{10}, G_{12}, G_{\Phi}, G_{\Delta}, G_{12}, H_{\Phi}, H_{12}, I_{\Phi}$
	غنی‌سازی و چرخش شغل	$I_{\Phi}, J_{12}, J_{13}, J_{14}, K_{\Phi}, L_{\Psi}, L_{\Delta}, L_{\Theta}, L_{10}, K_{\Phi}, K_{\Delta}, L_{\Psi}, L_{\Theta}, M_{\Psi}, N_{10}, N_{\Psi}$
ارتباطات اثربخش		

براساس نتایج تحلیل مضمون انجام‌شده با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها، پنج مضمون اصلی و هجده مضمون فرعی شکل گرفت، که نشان‌دهنده الگوی کیفی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا و مبتنی بر روش کیفی است. در ادامه الگوی استخراج‌شده به صورت طرح‌واره آورده شده است.



نمودار شماره ۱: الگوی کیفی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در کسب‌وکارهای نوپا

بحث و نتیجه‌گیری

این‌که متخصصان مربوطه، سرمایه انسانی را به‌عنوان اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر حاضر می‌دانند، مربوط به حوزه یا تخصص خاصی نیست و در تمامی سازمان‌ها، این امر قطعی است، اما اهمیت سرمایه انسانی در برخی سازمان‌ها بیش‌تر است و حیات و ممات آن‌ها به برخورداری از نیروی انسانی دانشی، متعهد و اثربخش وابسته است. بی‌شک کسب‌وکارهای نوپا یا همان استارت‌آپ‌ها که وابستگی شدیدی به خلاقیت و دانش سرمایه‌های انسانی خود دارند یکی از همین سازمان‌های به شدت وابسته به توانمندی‌های نیروی انسانی هستند. ویژگی‌هایی مانند کم‌پای سرمایه انسانی دانشی و عدم

امکان کپی کردن یک نیروی انسانی ارزشمند در کنار اهمیت آن، موجب نگرانی و چالش‌های مهمی در رابطه با توانایی جذب، نگهداشت و به‌کارگیری نیروی انسانی نخبه شده است، چرا که مدیران و مالکان کسب‌وکارهای نوپا می‌دانند که بدون استفاده از این افراد، مزیتی برای آن‌ها در رقابت با سایر رقبای پرشمار باقی نخواهد ماند و موفق نخواهند شد، به‌همین دلیل فرایند مدیریت نخبگان یا استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا امروزه نه یک اقدام نمایشی که یک وظیفه حیاتی برای آن‌ها است.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان می‌دهد، مدل ارائه شده در این پژوهش شامل چهار بُعد؛ جذب استعدادها با مؤلفه‌های؛ برند کارفرما، جذابیت سازمانی، راهبرد جذب و منبع‌گزینی، بُعد نگهداشت استعدادها با مؤلفه‌های؛ پرداخت مبتنی بر عملکرد، فرصت‌های پیشرفت، روانه‌سازی و متعهدسازی استعدادها، بُعد به‌کارگیری استعدادها با مؤلفه‌های؛ تناسب شغل و شاغل، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد اثربخش و رهبری اثربخش استعدادها و بُعد توسعه استعدادها با مؤلفه‌های؛ کارآموزی و مربی‌گری، آموزش، غنی‌سازی و چرخش شغل و ارتباطات اثربخش است.

هم‌چنین در بخش یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های شانزده‌گانه شناسایی شده در پژوهش بر اساس شاخص‌های دستیابی و پیش‌نیاز بودن در پنج سطح طبقه‌بندی شدند که بر این اساس؛ مؤلفه‌های ارزیابی اثربخش و پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح اول مؤلفه‌ها قرار گرفتند، مؤلفه‌های غنی‌سازی و چرخش شغلی، کارآموزی و مربی‌گری و رهبری اثربخش در سطح دوم، مؤلفه‌های متعهدسازی استعدادها، تناسب شغل و شاغل، راهبرد جذب و فرصت‌های پیشرفت در سطح سوم، مؤلفه‌های منبع‌گزینی، ارزیابی اثربخش و برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سطح چهارم و مؤلفه‌های؛ برند کارفرما، جذابیت سازمانی، روانه‌سازی و آموزش در سطح پنجم براساس شاخص‌های پیش گفته قرار گرفتند.

نتایج این پژوهش از منظر ابعاد شناسایی شده با پژوهش‌های کابولت و همکاران، ۲۰۱۲؛ رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸؛ رضایی، ۱۳۹۱؛ رضایی و گرجی،

۱۳۹۲؛ ابیلی، نارنجی‌ثانی و رحمتی، ۱۴۰۰؛ امیرخانی، ۱۳۹۷؛ آناکیس و همکاران، ۲۰۱۴ هم‌سو است. هم‌چنین نتایج این پژوهش از منظر مؤلفه‌های شناسایی‌شده با پژوهش‌های؛ شایمن، ۲۰۱۴، خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲؛ عامری، ۱۳۹۸ نیز هم‌سوایی دارد.

در بُعد جذب استعداد، تأکید خبرگان بر اهمیت توانایی استارت آپ‌ها بر جذب استعدادها قرار دارد، همان‌طور که در فصل اول و دوم به تفصیل به این موضوع پرداخته شد، امروزه با پدیده‌ای با عنوان جنگ برای جذب استعدادها مواجه هستیم، تعداد بسیار محدود استعدادها و تعداد بسیار زیاد شرکت‌های نوپایی که هر روزه ایجاد می‌شوند و برای موفقیت و ایجاد مزیت رقابتی به این استعدادها نیاز دارند باعث شده که هر شرکتی که می‌خواهد نتواند به استعدادهای مورد نظر خود دست یابد و برای این کار باید برنامه مدون و دقیقی را پیاده کند، آن‌طور که خبرگان مصاحبه‌شونده در این پژوهش عنوان داشته‌اند، اصلی‌ترین فعالیت‌هایی که می‌توانند بر توانایی کسب‌وکارهای نوپا در جذب استعدادها تأثیرگذار هستند، شامل چهار عامل؛ برند کارفرما، جذابیت سازمانی، راهبرد جذب و منبع‌گزینی است. در برند کارفرما تأکید بر این موضوع قرار دارد که کسب‌وکارهای نوپا باید تصویر مثبتی از خود در بین جامعه نخبگانی کشور ایجاد کنند تا استعدادها برای عضویت در سازمان تمایل پیدا کنند. همان‌طور که در فصل چهارم قابل مشاهده بود، یکی از خبرگان در این خصوص در خلال مصاحبه عنوان کردند که؛ «اگر می‌خواهید خواهان زیادی در بین استعدادها داشته باشید، حتماً از فعالیت‌های مربوط به مسئولیت اجتماعی و ... غافل نشوید، استعدادها یک جامعه کوچک هستند و آن‌ها خودشون را در این جامعه کوچک به‌دلیل کار برای کارفرمای بدنام خراب نمی‌کنند.» بنابراین ایجاد تصویری مثبت از استارت آپ و برندسازی را می‌توان در فرایند جذب استعدادها بسیار تسهیل‌گر دانست.

در رابطه با جذابیت سازمانی و تفاوت آن با برند کارفرما، تأکید خبرگان بر این نکته قرار داشته است که برند کارفرما بر تصویر ایجاد شده از سازمان نزد افراد خارج سازمان تأکید دارد ولی جذابیت سازمانی به خوشایند بودن شرکت

برای خود کارکنان تأکید دارد. بسیاری از خبرگان تأکید داشتند که اگر استعدادهای شرکت را به‌عنوان مکانی ایمن، با آرامش روانی، دارای امکانات مناسب تفریحی و... بدانند، امکان این‌که جذب چنین استارت‌آپی شوند بسیار بیش‌تر خواهد بود. در این رابطه یکی از مطاحبه‌شوندگان عنوان کرده است که: «ایجاد جوی صمیمی و دوستانه در سازمان که اتفاقاً هزینه زیادی هم برای شما نخواهد داشت، به نظر من اصل‌ترین عامل برای جذب و حفظ استعدادهای است، ایجاد یک سالن ورزش و تفریح در شرکت چقدر هزینه دارد؟ به همین راحتی می‌توانید آن‌ها را به عضویت و ماندن در سازمان ترغیب کنید.» بنابراین جذابیت سازمانی از عواملی است که هم در جذب و هم در نگهداشت استعدادهای در سازمان می‌تواند تأثیر داشته باشد.

نگهداشت استعدادهای هم از دیگر عوامل اصلی در مدیریت استعدادهای است که توسط خبرگان مورد شناسایی قرار گرفته است، استدلال خبرگان در این رابطه بر این موضوع تأکید دارد که بسیاری از استارت‌آپ‌ها با هزینه‌های بسیار بالا استعدادهای را به سازمان جذب می‌کنند اما در نگهداشت آن‌ها در سازمان ناموفق هستند و به راحتی آن‌ها را از دست می‌دهند و سازمان نه تنها منفعتی از جذب آن‌ها نخواهد برد، بلکه هزینه‌های زیادی را به استارت‌آپ‌ها تحمیل خواهند کرد. البته در این خصوص لازم به ذکر است که در برخی منابع معتبر مرتبط با مدیریت منابع انسانی، تمامی فرایندهای بعد از جذب کارکنان در ذیل نگهداشت تعریف و دسته‌بندی شده است، اما در این‌جا به صورت ویژه و به‌طور مشخص منظور از نگهداشت کارکنان، جلوگیری از خروج ایشان از سازمان است. از عواملی که بر فرایند نگهداشت استعدادهای در سازمان تأثیرگذارند، خبرگان مصاحبه‌شونده در این پژوهش به پرداخت مبتنی بر عملکرد، فرصت‌های پیشرفت، روانه‌سازی و متعهدسازی استعدادهای تأکید کردند.

از منظر خبرگان، پرداخت مبتنی بر عملکرد یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نگهداشت استعدادهای در استارت‌آپ‌ها است، در این خصوص با توجه به عملکرد بالای استعدادهای در سازمان، بر این موضوع تأکید شده که این عملکرد بالاتر باید توسط نظام جبران خدمات سازمان شناسایی شده و به آن

پاداش‌های مقتضی داده شود تا رضایت استعدادها و در نهایت ماندگاری آن‌ها در شرکت را به‌همراه داشته باشد. در این خصوص به‌نظر می‌رسد پرداخت بدون توجه به عملکرد چه در مورد استعدادها و چه در مورد سایر کارکنان، در بلندمدت منجر به بی‌انگیزگی کارکنان خواهد شد، در این رابطه یکی از خبرگان مصاحبه‌شونده در این پژوهش عنوان کرده است که؛ «یکی دیگر از قاتلین انگیزه در بین استعدادها، پرداخت بدون ارتباط با عملکرد است، شما بهترین استعداد و با بالاترین انگیزه هم باشید، کافی است چند ماه بدون توجه به عملکرد به شما حقوق پرداخت کنند، انگیزه خودتان را از دست می‌دهید». با این حال به‌نظر می‌رسد برقراری ارتباط بین سیستم ارزیابی عملکرد با نظام جبران خدمات یکی از پیش‌نیازهای اصلی پرداخت مبتنی بر عملکرد است.

روانه‌سازی که به فعالیتی سازمان‌یافته‌تر از جامعه‌پذیری اشاره دارد، بر این موضوع تأکید می‌کند که استعدادها با فرهنگ، رویه‌ها، فرایندها، محیط فیزیکی و ... استارت آپ در همان ابتدای ورود در خلال یک فرایند منسجم و تعریف شده در سازمان آشنا شوند تا عدم آشنایی با موارد ذکر شده منجر به نارضایتی توسط استعداد یا سازمان در همان ابتدای همکاری نشده و زمینه جدایی ایشان را فراهم نکند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این مورد عنوان کرده است که؛ «استعدادها به‌دلیل این‌که زیاد محل کارشان را عوض می‌کنند، در مقابل پذیرش فرهنگ و مقررات جدید شرکت‌ها مقاومت دارند، شما باید با اجرای دقیق فرایند جامعه‌پذیری، اجازه ندهید که عدم‌تجانس‌های ساده اولیه، باعث خروج استعدادها از سازمان شما شود». بنابراین توجه به اجرای دقیق و درست فرایند روانه‌سازی در استارت آپ‌ها به‌ویژه در رابطه با استعدادها می‌تواند در نگهداشت ایشان در سازمان تأثیرگذار باشد.

به‌کارگیری استعدادها یکی دیگر از عوامل اصلی مؤثر در موفقیت مدیریت استعدادها است که توسط خبرگان مورد مطالعه در این پژوهش به آن توجه و تأکید شده است. استدلال اصلی در این رابطه بر این موضوع اشاره دارد که جذب و حتی نگهداشت استعدادها در استارت آپ حتی نمی‌تواند مزیتی را برای این شرکت‌ها ایجاد کند و تا زمانی که به‌کارگیری درست انجام نشده و از

حداکثر توانمندی‌های ایشان بهره‌گیری نشده است، نمی‌توان ادعا کرد که فرایند مدیریت استعداد موفق‌آمیز بوده است. در این پژوهش استدلال شده است که؛ تناسب شغل و شاغل، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد و رهبری اثربخش از عوامل اصلی تأثیرگذار در موفقیت فرایند به‌کارگیری استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا هستند. این عوامل بیش از هر چیز بر این موضوع تأکید دارند که تنها برخورداری از دانش و مهارت منحصر به فرد نمی‌تواند برای سازمان مزیت ایجاد کند و به‌عنوان مثال اگر این دانش و مهارت با تناسب شخصیتی و مهارتی فرد با شغلی که می‌خواهد تصدی کند تکمیل نشود، برای سازمان مزیتی ایجاد نمی‌شود.

هم‌چنین در مدل ارائه شده در این پژوهش بر توسعه استعدادها به‌عنوان آخرین عامل اصلی تأثیرگذار در فرایند موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد تأکید شده است، استدلال اصلی در این حوزه بر این قرار گرفته است که استعدادها در زمانی که وارد سازمان می‌شوند دارای دانش تخصصی ویژه‌ای هستند و با نگهداشت درست و به‌کارگیری مناسب سازمان از آن‌ها منتفع می‌شود، اما اگر به موضوع آموزش و توسعه این افراد توجه نشود، به مرور از شایستگی‌های آن‌ها کاسته شده و ارزش‌آفرینی آن‌ها برای سازمان کاهش خواهد یافت. کارآموزی و مربی‌گری، آموزش، غنی‌سازی و چرخش شغلی و ارتباطات اثربخش نیز از نظر خبرگان عواملی هستند که می‌تواند بر فرایند توسعه استعدادها تأثیرگذار باشد. ذکر این نکته در این‌جا لازم است که تأکید مربی‌گری و کارآموزی در این‌جا بیش از توجه به مهارت‌آموزی توسط استعدادها، بر فرایند انتقال دانش و توانمندی استعدادها به سایر کارکنان سازمان اشاره دارد.

پیشنهادها

– راه‌اندازی کمیته/کارگروه مدیریت استعدادها در مع علمی و فناوری به‌منظور ارائه مشاوره در این حوزه به کسب‌وکارهای نوپا؛

- تهیه بسته آموزشی و پژوهشی مشتمل بر مدل ارائه شده در این پژوهش به منظور تبیین جایگاه مدیریت استعدادها در موفقیت استارت آپها و حساس سازی الزام آشنایی بنیان گذارهای کسب و کارهای نوپا به موضوع مدیریت استعدادها؛
- اشتراک گذاری مدل احصاء شده در این پژوهش توسط مع علمی و فناوری ریاست جمهوری، در بین کسب و کارهای نوپای فعال و در حال راه اندازی به منظور آشنایی با جایگاه مدیریت استعداد و فرایند صحیح مدیریت آن در استارت آپها؛
- راه اندازی کارگروهی در معاونت علمی و فناوری مشتمل از متخصصان حوزه منابع انسانی به منظور ارائه مشاوره به استارت آپها برای مدیریت استعدادها و اجرای فرایندهای اولیه پیاده سازی الگوی مستخرج از این پژوهش؛
- راه اندازی کارگروهی به منظور تدوین ابزار و فرم های اجرایی الگوی استخراج شده در معاونت علمی و فناوری به منظور سهولت پیاده سازی مدل در کسب و کارهای نوپا؛
- با توجه به شناسایی برند کارفرما به عنوان یکی از مؤلفه های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می شود کسب و کارهای نوپا در تبلیغات و سمینارهای تخصصی بر روی رعایت مسئولیت های اجتماعی و مقبولیت برند خود در بین متخصصان به عنوان یک شرکت پیش رو تأکید داشته باشند؛
- با توجه به شناسایی برند کارفرما به عنوان یکی از مؤلفه های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می شود که اقداماتی در راستای شناساندن برند استارت آپ در محیط های نخبگانی و تخصصی مانند؛ برگزاری رویدادهای مناسبی، سمینارهای علمی، جشن های ملی و... در دستور کار کسب و کارهای نوپا قرار گیرد؛
- با توجه به شناسایی جذابیت سازمانی به عنوان یکی از مؤلفه های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می شود کسب و کارهای نوپا به مقوله

خوشایندسازی محیط فیزیکی شرکت خود مانند؛ فراهم‌سازی امکانات تفریحی و ورزشی، رعایت مسائل روان‌شناختی در رنگ‌آمیزی، برقراری امکان استراحت در محیط کار و... توجه ویژه داشته باشند؛

— با توجه به شناسایی جذابیت سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا با انعطاف‌پذیر کردن فرایندها و مقررات محیط کار، مانند؛ ساعت کاری انعطاف‌پذیر، بسته‌های پرداختی انعطاف‌پذیر، دورکاری و... نسبت به خوشایندسازی و افزایش جذابیت سازمان برای استعدادها اقدام کنند؛

— با توجه به شناسایی راهبرد جذب به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا پیش از شروع اقدامات متفاوت و بعضاً متناقض در راستای جذب استعدادها، نسبت به تدوین طرح راهبردی جذب استعدادها به‌منظور هم‌راستاسازی کلیه اقدامات مرتبط با جذب استعداد و همچنین ایجاد هم‌سویی بین اقدامات جذب استعداد با راهبردهای سطح سازمانی اقدام کنند.

— با توجه به شناسایی منبع‌گزینی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در جذب استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا پیش از هرگونه اعلان و درخواست برای جذب نخبگان، بر حسب تخصص مورد نیاز به شناسایی دقیق منبع اثربخش برای کارمندیابی بپردازند تا از این طریق ضمن کاهش هزینه‌های جذب استعدادها، امکان اشتباه در به‌کارگیری افراد نامناسب یا عدم پذیرش افراد مناسب برای سازمان را کاهش دهند.

— با توجه به شناسایی پرداخت مبتنی بر عملکرد به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) که در سازمان منجر به پرداخت بیش‌تر خواهند شد، در ابتدای همکاری به صورت شفاف مورد توافق سازمان و استعدادها قرار گیرد.

- با توجه به شناسایی پرداخت مبتنی بر عملکرد به عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا پیش از تعیین و عملیاتی‌سازی نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد، از هم‌سویی و تناسب نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی با نظام پرداخت اطمینان حاصل کرده و اطلاعات خروجی سیستم ارزیابی، به‌هنگام و با دقت بالا در اختیار نظام پرداخت قرار گیرد.
- با توجه به شناسایی فرصت‌های پیشرفت به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا نظام ترفیعاتی مبتنی بر سطوح مختلف خبرگی برای این دسته از کارکنان تعریف کنند تا ضمن جلوگیری از خروج استعدادها از بخش فنی تخصصی، با فراهم کردن زمینه پیشرفت ایشان، با افزایش رضایت و تعهد افراد، نگهداشت استعدادها در استارت بهبود یابد.
- با توجه به شناسایی روانه‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود افرادی در واحدهای تخصصی سازمان به‌منظور اشناسازی استعدادهای تازه وارد با فرهنگ، مقررات، محیط فیزیکی و... سازمان در قالب مربی‌گری آموزش ببینند تا این فرایند به‌صورت استاندارد و با معیارهای تخصصی برای افراد تازه‌وارد اجرا شود.
- با توجه به شناسایی روانه‌سازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود تا مدت کوتاهی بعد از ورود استعداد به سازمان، از واگذاری وظایف سنگین کاری به ایشان خودداری شود و زمان و فرصت کافی برای مواجه شدن با افراد، فرایندها، رویه‌ها، مقررات و... در سازمان برای استعداد فراهم شود.
- با توجه به شناسایی متعهدسازی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در نگهداشت استعدادها، بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارهای نوپا به مجموعه اقداماتی برای ایجاد به‌ویژه تعهد عاطفی در سازمان مانند؛ ارتقای

کیفیت زندگی کارکنان، بهبود ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، توجه به مشکلات شخصی کارکنان و در صورت امکان تلاش برای کمک به آنها، برقراری ارتباط دوستانه خارج از محیط کار بین کارکنان و تیم مدیریتی و... را سرلوحه کار خود قرار دهند.

— با توجه به شناسایی تناسب شغل و شاغل به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در به‌کارگیری استعدادهای، بنابراین پیشنهاد می‌شود پیش از شروع فرایند استخدام و به‌کارگیری استعدادهای، با انجام کارشکافی، شرایط احراز هر شغل با تأکید بر ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای مشاغل، به دقت توسط تیم منابع انسانی شرکت تعیین شود تا در زمان استخدام، تناسب ویژگی‌های شاغل با نیازمندی‌های شغل به دقت جهت به‌کارگیری مؤثر استعدادهای مورد توجه قرار گیرد.

— با توجه به شناسایی برنامه‌ریزی مسیر شغلی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در به‌کارگیری استعدادهای، بنابراین پیشنهاد می‌شود به‌منظور افزایش انگیزه استعدادهای و به‌کارگیری اثربخش ایشان، طرح‌های مسیر شغلی و جانشین‌پروری مربوط به هر یک از مشاغل مورد تصدی استعدادهای به‌صورت شفاف برای آنها مشخص شده و در اختیار این افراد قرار گیرد.

منابع

- احمدی، سید علی اکبر؛ صدر منصوری، سعید؛ درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۰ (۳۹) صص ۹۶ - ۶۳.
- بارانی، منوچهر؛ خورشیدی، عباس؛ مشبکی اصفهانی، اصغر؛ حاجی‌ها، علی (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت استعداد به‌منظور کسب مزیت رقابتی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶(۲)، صص ۱۹۳-۱۶۵.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۴).
- رجب‌پور، ابراهیم؛ چرخاب مقدم و جهان‌شاه، ملایی، امیرحوزه (۱۳۹۸). تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان دانشی؛ مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۰ (۳۹)، صص ۱۹۶ - ۱۷۵.
- صحت، سعید؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ سلامی، رضا؛ افشاریان، مجتبی (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۰، صص ۶۰-۴۱.
- ندافی، راضیه، احمدوند، مصطفی (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا (استار آپها). فصلنامه توسعه کارآفرینی. ۱۰ (۴)، صص ۵۳۴ - ۵۱۷.
- Aamoucke, R. (2016). *Innovative Start-Ups and the Distribution of Human Capital*. Springer International Pu.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *ProcediaSocial & Behavioral Sciences*, 73, 68-72.
- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N. A., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact Of Talent Management Strategies On Employee Performance Behaviour With The Mediating Role Of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research*, 7(3), pp. 116-124.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Amankwah-Amoah, J. (2018), "Human capital flows in failing organizations: an integrated conceptual framework", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19 No. 4, pp. 732-746.
- Baartvedt, N. (2013). Talent management as a strategic priority for competitive advantage. A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company. uma university publish.

- Baldassari, P. and Roux, J.D. (2017), "Industry 4.0: preparing for the future of work", *People & Strategy*, Vol. 40 No. 3, pp. 20-23.
- Bassi, L. and McMurrer, D. (2007), "Maximizing your return on people", *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 3, pp. 115-123, 144
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006), "Strategic human resources management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 898-925.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-up Changes Everything*, *Harvard Business Review*, 63(5), pp. 72- 91.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), pp. 57-69.
- Broek, J. D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare, *European Management Journal*, 46, 89-109.
- Bygrave, W.D. and Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship*, 3rd Edition, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Incorporated.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), pp. 103-114.
- Chiz, P., Thomas, R., & Kerig, L. (2008). *Talent-Driven Organizations*; Translated by Naveh Ibrahim, A., and Keshvari, H. Tehran: Iran Technological Research and Training Center.
- Cohen, J. (2009). *Your work, your life-- your way: 7 keys to work-life balance*. Julie Cohen Publisher
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), pp. 540-566.
- Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a Startup Venture, *Communications of the ACM*, 56(10), 26- 29.
- Davidsson, P. (2016). *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design*, 2nd Edition Springer, New York.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 272-285.
- Dries, N., Cotton, R., Bagdadli, S., & Oliveira, M. (2014). HR directors' understanding of 'talent': A cross-cultural study. In A. Al Ariss (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies, and opportunities*. Cham, Switzerland: Springer International.
- Durand, R. Grant, R.M. Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Manage. J.* 38(3), pp. 4-16.

- Forbes, D. (1999). Cognitive Approaches to New Venture Creation, *International Journal Of Management Reviews*, 1(4), pp. 415- 439.
- Gallop, D. L. (2019). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. *Defense AR Journal*, 26(2), pp. 168-170.
- Ginsberg, A. (2003). Inside the Minds: The Abcs of Entrepreneurship: the Fundamentals All Business Professionals Should Know and Remember. Aspatore Books.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resource model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp. 350-370.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2006). Work-family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the Families and Work Conference, Provo, UT.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), pp. 510-531.
- Groysberg, B. and Abrahams, R. (2006), "Lift outs: how to acquire a high-functioning team", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12, pp. 133-140, 164.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of world business*, 45(2), pp. 169-178.
- Helmle, J., Botero, I., & Seibold, D. (2014). Factors that influence perceptions of work-life balance in owners of copreneurial firms. *Journal of Family Business Management*, 4(2), pp. 110-132. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Hsu, C. H., Chang, A. Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs- integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, pp. 629-645.
- Hudson, Patrick, (2007). Implementing a safety culture in a major multinational. *Safety Science* 45.6, pp. 697-722
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), pp. 429-438.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 179-189. Retrieved from: [doi:10.1016/j.jwb.2009.09.014](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014)
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), pp. 19-33.
- Kidder, D.S & Hindi, H (2013). *The Startup Playbook: Secrets of the Fastest Growing Startups*, San Francisco: Chronicle Books.

- Kim, Miyoung, RN, Windsor, Carol, RN (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nursing Research* 9 (2015). Pp. 21-27.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139–154. Retrieved from: doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), pp. 562-588.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 180-191.
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in brief*, 20, pp. 698–705. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.08.103>
- Park, S. T., Jung, J. R., & Liu, C. (2019). A study on policy measure for knowledge-based management in ICT companies: focused on appropriability mechanisms. *Information Technology and Management*, pp. 1-13.
- Rao, H. and Drazin, R. (2002), “Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study on the mutual fund industry, 1986-94”, *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp. 491-507.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York: Crown Business.
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, pp. 443-452.
- Schreuder, R., & Noorman, S. (2019). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Schwab, K. (2015), “The fourth industrial revolution: what it means and how to respond”, *Foreign Affairs*, New York, NY, 12 December. Retrieved from: www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution (accessed 6 June 2018).
- Scullion, H., Vaiman, V., Collings, D. G., & Thunnissen, M. (2016). Talent management. *Employee Relations*.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). € Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), pp. 25–32.

- Staniewski, M. (2003), *Polis Hr Artitecture*. Academy Of Entrepreneurship And Management, Poland
- Stefan, I., & Bengtsson, L. (2017). Unravelling appropriability mechanisms and openness depth effects on firm performance across stages in the innovation process. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, pp. 252-260.
- Swailes, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), pp. 529-544. Retrieved from: doi:10.1080/13678868.2014.954188
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Change agenda: talent management: understanding the dimensions.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*.
- Wible, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), pp. 421-438.
- Wilson, N. H. F., Verma, M., & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of Dentistry*, 87, pp. 32-35.