



## شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون در شرکت پخش فرآورده‌های نفتی

غلامرضا قدیری نژاد<sup>۱</sup> - مجتبی رجب‌بیگی<sup>۲</sup> - عبدالخالق غلامی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون است. در این پژوهش از مقالات، منابع کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و کارشناسان شرکت و همچنین خبرگان دانشگاهی در عرصه مدیریت استعداد استفاده شده و با روش تحلیل مضمون به کدگذاری و استخراج مؤلفه‌های اصلی پرداخته شده و سپس روابط بین مؤلفه‌های استخراج شده به صورت مدل نشان داده شده است. در این تحقیق ۱۵ نفر از مدیران ارشد شرکت و استخراج شاخص‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار اطلس و سپس بکارگیری مراحل پنج‌گانه تحلیل تم شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، شکل‌گیری تم‌های فرعی، تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی و تهیه گزارش است. در نتایج تحقیق مشاهده می‌شود که مدیریت استعداد روشی برای ارتقای عملکرد کارکنان و ایجاد هم‌دلی بین کارکنان و سرپرستان برای رسیدن به بهترین روش برای جذب، توسعه و حفظ نیروی انسانی در سازمان است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، روش تحلیل مضمون، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

ghadirinz@yahoo.com

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول).

rajabbaigy@gmail.com

۳. دانشیار، مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. gh.khalegh@yahoo.com

## مقدمه

مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان تعریف شده است. در شرایط رکود دنیای امروز کمبود استعداد در حال افزایش است و یک جنگ واقعی برای استعداد در حال پدیدار شدن است. پس از اینکه مشاوران مک کینزی جنگ استعداد در سال ۱۹۹۷ بیان کردند؛ مدیریت استعداد به‌طور فزاینده و مداوم هم در ادبیات دانشگاه و هم در زمینه مشاغل مورد توجه قرار گرفت. با توجه به بحران اقتصاد، شکاف بین‌نسلی، تغییرات جمعیتی و جهانی شدن، یک نیاز فزاینده‌ای برای توسعه روش‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که نگهداری و توسعه کارمندان بااستعداد را بالا ببرد. با این حال مطالعات تجربی در مدیریت استعداد محدود شده است و چارچوب نظری برای پیشبرد دانش مفهومی در مدیریت استعداد شرکت نفت وجود ندارد.

در سال ۱۹۹۸، گروهی از مشاوران مک کینزی اصطلاح «جنگ برای استعداد» را ابداع کردند و خاطر نشان کردند که استعداد کلید تعالی سازمانی است. از آن زمان، مدیریت استعداد به‌عنوان کلید موفقیت سازمانی و برای حفظ و پایداری سازمان‌ها ضروری تلقی شده است (Gallarado-Gallarado et al., 2015).

از آن زمان، مدیریت استعداد تبدیل به یک موضوع فزاینده محبوب شده است و توسط دانشگاهیان مورد مطالعه قرار گرفته است. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی در مورد این اصطلاح ظاهر شده است (Crane & Hartwell, 2019). یک گروه از مطالعات از ترکیب اثرات بافت سازمانی بر منابع انسانی، و گسترش رویکرد جهانی‌گرایانه بهترین شیوه‌ها، ارائه جایگزین‌های احتمالی، هم در عمل و هم در پژوهش حمایت می‌کنند (Thunnissen, 2016). همچنین تعاریف بسیاری از مدیریت استعداد وجود دارد که به مفاهیم کلیدی مانند جذب، حفظ، توسعه و بکارگیری استعداد اشاره دارد. (Thunnissen, 2016).

سرمایه فکری یا استعداد به‌طور فزاینده‌ای برای موفقیت استراتژیک سازمان ضروری است. دیجیتالی شدن، کمبود نیروی کار، رشد از طریق اکتساب، کوچک‌سازی و گسترش همزمان، تغییرات جمعیتی در نیروی کار و جهانی شدن تنها برخی از روندهایی هستند که استعداد را در اولویت اصلی سازمان‌ها قرار داده‌اند (Kiran & Spindel, 2019). به‌طور کلی هدف مدیریت استعداد برآوردن نیازهای کمی و کیفی سرمایه انسانی و کمک به عملکرد کلی شرکت است (Guerra, 2023). افراد ممکن است بسته به محیط نزدیک خود، رهبری اعمال شده توسط کسانی که شرکت را اداره می‌کنند و تیمی که برای آن کار می‌کنند بهتر یا بدتر عمل کنند. اهمیت زمینه در مدیریت استعداد قبلاً در مطالعات مختلف مورد بررسی

قرار گرفته است (Gallarado-Gallarado et al., 2016).

مدیریت استعداد نامگذاری معاصر مدیریت منابع انسانی است. این نتیجه پویایی ناشی از شکاف‌های مهارتی و تقاضا برای شایستگی‌های جدید است که توسط دستگاه دیجیتال در دنیای کار سازماندهی شده است. براساس این دگرذیسی‌ها است که متخصصان منابع انسانی، شاغلین و محققان شروع به حرکت در آن جهت کردند تا از کوتاهی در زمینه فعالیت‌های منابع انسانی و همسو شدن با روند فعلی به‌نام مدیریت استعداد جلوگیری کنند. درست مانند مدیریت سنتی منابع انسانی که به شیوه‌های استخدام، انتخاب، جابجایی، آموزش، جبران خسارت، سلامت و ایمنی و مدیریت عملکرد مربوط می‌شود، مدیریت استعداد نیز به‌جز تغییرات در نامگذاری، از همین ترتیب پیروی می‌کند.

برخی دیگر از محققان معتقدند که مدیریت استعداد یک فعالیت منابع انسانی است که به انتخاب بهترین استعدادها از میان افراد متقاضی برای موقعیت شغلی موجود در سازمان مربوط می‌شود (Abdulmaleek, 2020). تعریف فوق گمراه‌کننده است زیرا نشان می‌دهد که مدیریت استعداد درمورد انتخاب افرادی است که برای یک شغل درخواست داده‌اند و در نتیجه سایر سیاست‌ها یا شیوه‌های منابع انسانی مانند توسعه، حفظ و پاداش را نادیده می‌گیرند. با این حال، بعضی از محققان بر این عقیده هستند که مدیریت استعداد، کارکرد منابع انسانی است که با جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد و جبران استعداد مرتبط است. سایر محققان مدیریت استعداد را فرایندی می‌دانند که با استعدادیابی، توسعه استعداد و حفظ استعداد مرتبط است (Kravariti, 2022). در طول دو دهه گذشته، مدیریت استعداد محبوبیت زیادی به‌دست آورده است؛ زیرا منابع انسانی کلیدی به‌عنوان شرکای استراتژیک برای استراتژی‌های تجاری موفق در نظر گرفته می‌شوند. همزمان، سازمان‌ها سرمایه‌گذاری در انتخاب، جذب و توسعه استعدادهای داخلی را برای ایجاد خط داخلی متشکل از رهبران آینده آغاز کرده‌اند.

آینا و آتان (Aina & Atan, 2020) در اعتبارسنجی خود به جذب استعداد، حفظ استعداد، یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی دست یافتند. سایر اقدامات محققان مختلف شامل برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب استعداد، توسعه استعدادهای است (Al-Dalahmeh et al., 2020). بخش دیگری از نتایج تحقیقات محققان شامل: جذب استعداد، درگیری استعداد، توسعه استعداد، حفظ استعداد رهبری، پاداش است. (Mohana et al., 2021)

توسعه استعداد به فعالیت‌های بهبود مهارت‌های استعداد در محیط کار مربوط

می‌شود (Bagheri et al., 2020)، درحالی‌که حفظ استعداد سیاست‌هایی است که می‌تواند برای جلوگیری از خروج استعدادها از سازمان استفاده شود. با این وجود، با توجه به شواهد تجربی قبلی در مورد مدیریت استعداد، الدالهمه و همکاران (Al-Dalahmeh et al., 2020) شیوه‌های مدیریت استعداد و قصد جابجایی کارکنان در بخش ICT اردن را بررسی کرده و دریافتند که مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی بر جابجایی کارکنان دارد.

یداو (Yadav, 2020) نقش مدیریت استعداد را در بازسازی کارکنان در شرکت‌های بیمه هندی مورد بررسی قرار داد. نتیجه یداو نشان می‌دهد که مدیریت استعداد با حفظ کارکنان همبستگی معناداری دارد. موهانا و همکاران (Mohana et al., 2021) تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان را بررسی کرد. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. آپاو و همکاران (Appau et al., 2021) تحقیقات تجربی بر روی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کاری در کالج‌های آموزشی در غنا انجام داد و دریافت که مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.

تتیک و زعیم (Tetik & Zaim, 2021) اثرات سیاست‌های مدیریت استعداد را بر تعامل سازمانی در شرکت‌های هلدینگ ترکیه بررسی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد به‌طور قابل توجهی با مشارکت شرکت مرتبط است.

اولور و هری (Ollor & Harry, 2021) رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد کارکنان را در نیجریه بررسی کردند و دریافتند که ابعاد مدیریت استعداد با تعهد کارکنان ارتباط مثبت و معناداری دارد. آن‌ها تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد را بر عملکرد هتل مطالعه کردند و دریافتند که جذب استعداد، حفظ استعداد و توسعه استعداد تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد هتل دارد. همچنین آن‌ها تأثیر مدیریت استعداد را بر ارائه خدمات هتل‌ها مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که توسعه استعداد باعث بهبود ارائه خدمات می‌شود.

در محیط تکنولوژیکی کنونی، مطالعات متعدد علاقه فزاینده‌ای به تأثیر نوآوری بر نتایج کسب‌وکار نشان داده‌اند (Rauter et al., 2019). به‌طور خاص، عامل انسانی به‌عنوان نیروی محرکه توسعه شبکه‌های دانش در نظر گرفته می‌شود (Kwon et al., 2020). به همین دلیل، مطالعات مختلف نشان داده‌اند که چگونه مردم در فرایند نوآوری کارآفرینی مشارکت می‌کنند، زیرا دانش افراد امکان استفاده از مهارت‌های جدید و موجود را فراهم می‌کند (Rasool et al., 2019).

مدیریت مؤثر فرایند نوآوری کسب‌وکار شامل اتخاذ موفقیت‌آمیز و انطباق یک رویکرد سیستم‌های فنی اجتماعی برای تمام جنبه‌های سازمان، از جمله افراد و فرایندها

و همچنین مشکلات مرتبط با فناوری است (Siriram, 2022). لازم به ذکر است که در یک سازمان، منابع انسانی می‌تواند منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار باشد. منابع معمولاً به خودی خود ارزشمند نیستند، بلکه به این دلیل که سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا فعالیت‌های متعددی را انجام دهند.

در چارچوب تشدید رقابت بین‌المللی برای «استعداد»، دولت‌های ملی تلاش‌ها را بر سیستم‌های آموزش عالی خود برای جذب و رشد استعدادها برای کسب مزیت رقابتی متمرکز کرده‌اند (Li & Lu, 2016). به‌عنوان بخشی از تلاش‌های دولت برای دستیابی به رشد اقتصادی، طیفی از سیاست‌های جدید برای دانشگاه‌ها از ارتباط بین تحقیقات دانشگاهی، افزایش نوآوری و مزیت رقابتی پدیدار شده‌اند. به‌عنوان مثال، در بریتانیا، سیاست‌ها و گزارش‌های مختلف دولتی، پیوندهایی را بین رفاه اقتصادی ملی و نوآوری و تحقیقات منتسب به دانشگاه‌ها شناسایی کرده‌اند (Hillman, 2020). چنین سیاست‌های دولتی، فعالیت‌های حسابرسی و عملکردی را هدایت می‌کند و منجر به ساختارها، سبک‌ها و محرک‌های جدید دانشگاه می‌شود (Horta & Santos, 2020).

در دانشگاه‌ها، اصطلاح «استعداد» نیاز به تعریف دارد؛ مانند سایر سازمان‌ها، «استعداد» به کارکنان مربوط می‌شود. باین‌حال، در دانشگاه‌ها، دانشجویان، به‌ویژه دانشجویان دکترا را نیز شامل می‌شود. در پاسخ به سیاست‌ها و اهداف آموزش عالی، دانشگاه‌ها تعداد دانشجویان دکتری خود را در رشته‌های موضوعی افزایش داده‌اند و به‌شدت در خارج از کشور جذب می‌کنند و مشکلات بالقوه‌ای در حفظ کیفیت نظارت و فرایندهای اداری مرتبط وجود دارد. این دانش جدید به جایگاه و نمایه دانشگاه‌ها و همچنین حمایت از نوآوری و کسب‌وکارهای جدید از طریق مالکیت معنوی متعلق به موسسه کمک می‌کند؛ بنابراین، سرپرستانی که کار این دانشجویان را هدایت می‌کنند، نقش مهمی در دستیابی به اهداف دانشگاه دارند. با توجه به سرمایه‌گذاری‌های دانشگاه‌ها در رقابت جهانی برای استخدام «کارکنان مناسب» و دانشجویان مناسب، آن‌ها و دانش‌آموزانشان مسلماً استعداد‌های موردنیاز مدیریت را نشان می‌دهند (Hesa, 2021).

مدیریت استعداد (TM) اغلب بر شرکت‌های چندملیتی متمرکز شده است (Moeller, 2016). آن‌ها استدلال کردند که مدیریت استعداد در انواع مختلف زمینه‌ها و محیط‌ها مورد مطالعه قرار گیرد و نقش سهامداران متعدد در سیستم مدیریت استعداد و عملیات آن را تشخیص دهد.

علیرغم این مرور کلی از آنچه مدیریت استعداد انجام می‌دهد، هیچ شکلی از

بهترین روش برای سازمان‌ها برای انجام همان کار وجود ندارد. این امر بیشتر بر نیاز به موقعیت مدیریت استعداد در چارچوب سازمانی آن، از نظر زمان و مکان به جای اینکه یک راه حل یکسان باشد، تأکید می‌کند. در دانشگاه‌ها، تغییر مداوم منجر به شیوه‌های جدیدی برای جذب و حفظ استعدادها، با موفقیت‌های متفاوت شده است. مدیریت استعداد نیز به‌طور سنتی تحت مسئولیت منابع انسانی است. با توجه به اینکه استعداد با سرمایه انسانی و فکری مرتبط است، این قابل درک است، که دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان را نشان می‌دهد و در آن سرمایه انسانی به‌عنوان یک سازمان دیده می‌شود. (Thunnissen, 2016)

سرمایه انسانی به‌عنوان کلیدی برای دانشگاه‌ها در حفظ شهرت و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شود. (Lomez et al., 2019) محققان مشاهده می‌کنند که با توجه به نحوه تأمین مالی دانشگاه‌ها و تأثیرات و فشارهای جهانی شدن، «دانشگاه‌ها اکنون در رقابت مستقیم برای رتبه‌بندی، دانشجویان و کارکنان دانشگاهی هستند» (Ernest & Yung, 2018). آن‌ها علاوه بر این، با توجه به تغییرات در ماهیت کار، افزایش رقابت جهانی و افزایش یادگیری مستمر و فناوری‌های دیجیتال، مشکلاتی را در حفظ مدل‌های تجاری موجود دانشگاه برای جذب دانشجویان مشخص می‌کنند. این نشان‌دهنده ارتباط استفاده از «مدیریت استعداد» در دانشگاه‌ها است و نیاز به درک چگونگی جذب استعداد و نحوه حفظ آن را نشان می‌دهد که هر دو بخشی از جمع‌آوری داده‌ها را تشکیل می‌دهند (Martin et al., 2023).

یلدیز و اسمر (Yildiz & Esmer, 2023) در پژوهشی با عنوان استراتژی‌ها و عملکردهای مدیریت استعداد: یک بررسی سیستماتیک با هدف شناسایی و مفهوم‌سازی عملکردهای مدیریت استعداد (TM) با ترکیب کارکردهای مدیریت و منابع انسانی از یک مرور ادبیات سیستماتیک پشتیبانی شده توسط تحلیل محتوای کیفی هفت کارکرد اصلی مدیریت استعداد را شناسایی کردند که قبلاً در ادبیات مدیریت استعداد به آن‌ها اشاره شده بود اما به‌عنوان عملکردهای مدیریت استعداد برچسب‌گذاری و مفهومی نشده بودند. این هفت کارکرد اصلی (برنامه‌ریزی استعداد، استعدادیابی، جذب استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، گسترش استعداد و حفظ استعداد) سیستم مدیریت استعداد را ساختار می‌دهند، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و به‌عنوان یک چرخه از طریق استراتژی‌های مربوطه خود در شناسایی، تدوین و دستیابی به کسب‌وکار عمل می‌کنند. پوتری و همکاران (Putri et al., 2023) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان با رضایت شغلی به‌عنوان متغیر میانجی با هدف تعیین تأثیر

مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان با رضایت شغلی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد هیچ تاثیری بر عملکرد کارکنان ندارد. فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. مدیریت استعداد بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. سپس رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی که مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد؛ و رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی که بر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

اودوگبسان و همکاران (Odugbesan et al., 2023) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد سبز و رفتار کاری نوآورانه کارکنان: نقش هوش مصنوعی و رهبری تحول‌آفرین با هدف بررسی اهمیت یک مفهوم نوظهور - مدیریت استعداد سبز (TM) و تأثیر آن بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان، همراه با نقش‌های تعدیل‌کننده رهبری تحول‌آفرین و هوش مصنوعی در بافت موسسات آموزش عالی دویست و سی و پنج پرسشنامه ساختاریافته برای کارکنان دانشگاهی در پنج دانشگاه واقع در قبرس شمالی اجرا شد و داده‌ها با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شدند. این مطالعه شواهدی ارائه می‌دهد که مدیریت استعداد سبز سخت و نرم تأثیر قابل توجهی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد.

ساندپانی و همکاران (Sandeepanie et al., 2023) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد و قرارداد روانشناختی کارکنان بر برندسازی کارفرما: یک مدل مفهومی عملگرا با هدف بررسی نقش مدیریت استعداد و قرارداد روانشناختی کارکنان بر برندسازی کارفرما و ایجاد یک مدل مفهومی عمل‌گرایانه با شناسایی شکاف‌های بین مفاهیم اصلی با مرور سیستماتیک براساس پنج مرحله بررسی ادبیات سیستماتیک بین سال‌های ۱۹۶۰ تا ۲۰۲۲ در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی (HRM)، در مجموع، ۲۶۰ مقاله در ابتدا مورد بررسی قرار گرفتند و ۲۳۰ مقاله به‌طور سیستماتیک در نهایت برای کشف مفاهیم اصلی، شناسایی شکاف‌ها و توسعه مدل بررسی شدند.

موسی و همکاران (Mousa et al., 2023) با هدف بررسی چگونگی شیوه‌های مدیریت استعداد در هتل‌های خانوادگی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۰ کارمند شاغل در سه هتل تجاری خانوادگی مختلف در شرم‌الشیخ مصر انجام شد نشان داد که تحریک کارمندان برای انجام قرارداد روانشناختی خود نسبت به هتل‌های متعلق به خانواده‌شان به چندین مزیت منجر می‌شود.

زین‌الدینی و همکاران (Zeynoddini et al., 2023) در پژوهشی مقایسه وضعیت حال و ایده‌آل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در آموزش عالی با هدف مقایسه جایگاه فعلی و ایده‌آل جانشین‌پروری (SP) و مدیریت استعداد (TM) در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از جمله دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، دانشگاه تربیت معلم، دانشگاه الزهرا و دانشگاه تربیت مدرس با جامعه آماری شامل ۶۵۷۲ نفر از کارکنان دانشگاه‌های تهران در رشته‌های مختلف علوم انسانی نشان داد که بین موقعیت فعلی و ایده‌آل SP در همه ابعاد تفاوت معناداری وجود دارد و تعهد نسبت به SP مهمترین بعد آن است؛ بنابراین، نتایج لزوم اجرای SP و TM در آموزش عالی را نشان داد. علاوه‌براین، این تأسیس نشان‌دهنده اهمیت تعهد و توجه مدیریت ارشد به فراهم کردن زمینه‌های اجرای این برنامه از جمله آگاهی کارکنان از مسئولیت‌های شغلی فعلی و آتی خود در مؤسسات آموزشی است.

گوربا و همکاران (Guerra et al., 2023) در پژوهشی با هدف تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد با نمونه مورد مطالعه از ۳۱۴ شرکت اسپانیایی تشکیل شده است که در حال حاضر در حال گذراندن فرایند تحول دیجیتال هستند. نشان داد تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادها و جذب و حفظ استعدادها تأثیر می‌گذارد.

### روش‌شناسی

جامعه آماری: ابتدا مصاحبه با نخبگان در شرکت نفت و استخراج شاخص‌ها که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی انتخاب شدند و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تجزیه و تحلیل شدند.

گام نخست مطالعه حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام شده است. هدف این مرحله شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی توسعه فردی مدیران آینده مبتنی بر مدیریت استعداد است. یکی از روش‌های تحلیل داده‌های کیفی یا تحلیل محتوای کیفی، روش تحلیل تم یا همان تحلیل مضامین هست. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند؛ اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. فراگرد تحلیل تم زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که



به وجود آمده‌اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصربه‌فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تم وجود ندارد و تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد (کلارک و برون، ۲۰۱۳). به‌علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد. مراحل پنج‌گانه تحلیل تم با رویکردی که کلارک و برون (۲۰۱۳) ارائه داده‌اند شامل موارد ذیل است.

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه

مرحله ۳. شکل‌گیری تم‌های فرعی

مرحله ۴. تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی

مرحله ۵. تهیه گزارش

در حوزه تحلیل داده‌های کیفی نیز با نرم‌افزارهای بسیار متعددی روبرو هستیم که از جمله مشهورترین آن‌ها می‌توان به اطلس اشاره نمود. این نرم‌افزار یکی از برترین نرم‌افزارهای مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی است. با ورود داده‌های متنی، صوتی، تصویری و عکس به کدگذاری و مقوله‌بندی داده‌ها و تعیین ویژگی‌ها و تعریف مقادیر آن‌ها، نحوه گزارش‌گیری و تهیه نمودارها، آشنایی با نحوه مدلسازی و نمایش گرافیکی تحلیل داده‌ها در پروژه‌ها می‌تواند کمک محققان باشد.

## یافته‌ها

با توجه به رویکرد پژوهش حاضر، به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تماتیک پرداخته شده است. نخستین منبع جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مصاحبه با ۱۵ نفر خبره (مدیران، کارکنان، نخبگان و متخصصان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران) است. این مصاحبه‌ها به روش نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی تا جایی ادامه پیدا کرد که پژوهشگر به اشباع نظری برسد. مصاحبه با افراد در محل کار آنان صورت گرفت. داده‌های جمع‌آوری شده بعد از یادداشت‌برداری به روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در طی شش فاز، تجزیه و تحلیل انجام گرفت. در این مدل اولیه، تم‌های فرعی استخراج شده برای هریک از تم‌های سیستم مدیریت استعداد آورده شده است. در جدول ۱ تم‌های استخراج شده از هریک از مضامین فراگیر و مضامین پایه آورده شده است.

## جدول ۱. تم‌های استخراج شده از مضامین فراگیر و پایه

کد توصیفی (مضمون پایه)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد اصلی (مضمون فراگیر)
شناسایی استعداد‌های انسانی	شناسایی استعداد‌های برتر	مؤلفه‌های استعداد
شناسایی کارکنان با استعداد در سازمان		
شناسایی استعداد‌های شغلی کارکنان		
دیدگاه راهبردی به استعداد‌های برتر		
شناسایی استعداد‌های انسانی		
مدیریت استعداد	تقویت استعداد	
اشتراک‌گذاری کارکنان با استعداد		
ارزیابی راه‌های تکنولوژی	استعداد همسو با فرهنگ	
استراتژی فرهنگی		
استعدادهایی سازگار با فرهنگ سازمان	حفظ کارمندان با استعداد	نگهداشت استعداد
ایجاد انگیزه برای حفظ کارمندان متعهد		
حفظ کارمندان با ارزش		
همسوسازی و نگهداشت استعدادها		
ایجاد رابطه بر مبنای اعتماد		
توسعه استعدادها	توسعه استعداد بر مبنای اعتماد	
بهبود عملکرد		
تعامل بین کار و زندگی	سازگاری با محیط کاری	سیاست‌گذاری
استقرار فرهنگ مدیریت استعدادها در سازمان	همراستایی مدیریت با اهداف فرهنگی سازمان	
توسط مدیران		
همراستایی مدیریت با اهداف سازمان	پذیرفتن یا ادغام ذهنیت استعداد	
پذیرفتن ذهنیت استعداد		
ادغام ذهنیت استعداد و فرهنگ در کسب‌وکار	آینده‌نگری استعداد	همسویی اهداف مدیریت استعداد با اهداف فرهنگی سازمان
شناسایی نیازهای آینده استعداد		
همسویی ذهنیت‌ها با اهداف سازمان	اهداف فرهنگی سازمان	فرهنگ سازمانی
همترازسازی با سازمان		
بکارگیری اصول استعداد توسط مدیران خط و ارشد	پویایی و توسعه مدیریت استعداد	
توسعه استعدادها در سازمان‌ها		
شایستگی در بکارگیری استعداد	شیوه فرهنگی مدیریت استعداد	
آزادی و استقلال استفاده از استعدادها		
اشتیاق/درگیری جسمی، فکری و عاطفی		
فرصت‌های رشد شغل	کارراه شغلی	اشتیاق شغلی
ماهیت شغل		

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
	مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی کارکنان	ارتباط مستقیم با مدیر
		ارتباط با همکاران
	نظام توسعه فردی و اشتیاق کاری	توانایی همترازی تلاش فردی با عملکرد سازمان
		اعتماد و صداقت توسعه فردی
تشخیص و جذب استعدادها	معیارهای منبع‌یابی استعداد	بهبود کارآمد و مستمر
		بازنگری واقعی شغلی
		توجه به امر استعدادیابی
		شناسایی استعداد
تشخیص و جذب استعدادها	معیارهای منبع‌یابی استعداد	مخزن استعداد
		منبع‌یابی استعداد
		قرارداد روانشناختی
		ارزش کارکنان
تشخیص و جذب استعدادها	جذب استعدادهای خلاق	جذب استعداد داخلی و خارجی
		تناسب شغل و شاغل
		فارغ‌التحصیلان برتر و نوآوران را جستجو و انتخاب
		پاداش به کارمندان توانا و سخت‌کوش
همسوسازی استعدادها	ستایش از استعدادهای برتر	ستایش و قدردانی
		افزایش اشتیاق و انگیزه کاری
	توسعه مهارت رهبری استعداد	فرهنگ سازمانی اشتیاق
		افزایش میزان اشتیاق کارکنان
توسعه استعدادها	افزایش قابلیت‌های کارکنان بااستعداد	سیک رهبری
		ایجاد انگیزه در افراد توانا
		رفع شکاف‌های مهارتی کارکنان
		تطابق بین پست کارکنان و توانایی و استعداد آنها
توسعه استعدادها	افزایش قابلیت‌های کارکنان بااستعداد	مربی‌گری
		آموزش تکنیکی
		پیاپی‌سازی گردش شغلی
		انتقال دانش به کارمندان جدید
توسعه استعدادها	بهبود مدیریت سرمایه‌گذاری استعداد	بازنگری استعداد
		سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان مستعد
		مدیریت عملکرد
		استعدادخواهی
		تطبيق استعداد و توانایی کارکنان

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
	توسعه و پرورش مدیران و کارکنان مستعد	یکپارچه‌سازی توسعه شغلی
		توانمندسازی مدیریت استعداد
		توسعه و پرورش نسل بعدی رهبران کسب‌وکار
		توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان
نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)	بازخوردگیری مؤثر همراستا با اهداف تشویق و بکارگیری استعداد منابع انسانی	بازخورد منظم و به موقعی از عملکرد
		همترازسازی ارزش و هدف با سازمان
		بکارگیری استعداد در رفتارهای روزمره
		استقلال با استفاده از استعداد
تجزیه و تحلیل نیروی کار	بهبودی نیروی انسانی	اهمیت موفق مدیریت استعداد
		برنامه‌ریزی نیروی کار
ارزیابی استعدادها	مدیریت خطمشی استعداد	شناسایی عرضه و تقاضای نیروی کار
		توجه به توانایی‌های بالقوه نیروی انسانی
		شناسایی مشاغل کلیدی و جانشین‌های بالقوه
توانمندسازی منابع انسانی	شناسایی مهارت شغلی منابع انسانی	ایجاد خطمشی‌های ماندگار جهت تعبیه دانش استعداد و مدیریت استعداد
		توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های وظیفه‌ای
		تطبیق مهارت و شغل
		مهارت‌های منابع انسانی
		داشتن مهارت فردی
		نوآوری
		همکاری و مشارکت
چابکی و پویایی		
ایجاد قابلیت‌های فردی	آزمون سرمایه‌های حرفه‌ای	تناسب شغل و شاغل
		مصاحبه رفتاری
		سنجش شخصیت
		آزمون دانش شغلی
		ترکیب علم و مدیریت
		رهبری (توسعه فرد بالقوه)
		پتانسیل بالا موجب موفقیت در سازمان
		ایجاد ارزش و موفقیت سازمان
		ایجاد ارزش افزوده
		توجه به استعداد طبیعی افراد
ایجاد فرصت برای رشد شخصی		

کد اصلی (مضمون فراگیر)	کد فرعی (مضمون سازمان‌دهنده)	کد توصیفی (مضمون پایه)
		تعهد بالا نسبت به کار
		دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه و مهارت)
		نیروی کار متعهد
		نیروی کار ماهر
	ترسیم دیدمان‌های روشن سازمانی	همراستاسازی با برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها
		تدوین سیاست‌های سازمانی
		هماهنگ بودن قابلیت‌های سازمان با توانمندی‌های منابع انسانی
راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	توسعه وظایف و مسئولیت‌های مدیریت	ایجاد عملکرد نوآورانه
		پرورش کارکنان
		فراهم نمودن فرصت‌های رشد و پیشرفت برای کارکنان
		دانش بهره‌برداری کامل از قابلیت‌ها
		پاداش و قدردانی
شناسایی اولویت‌های عملکرد		بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی
		ایجاد سازمان پویا
		نظم بخشیدن و یکپارچه‌سازی
پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	بهبود بهره‌وری سازمانی	صرفه‌جویی در وقت و هزینه
		موفقیت سازمانی
		عملکرد عالی در سازمان
		ارتقاء سطح بهره‌وری
	حس موفقیت‌طلبی	جان‌سپاری

در جدول ۲ فراوانی هریک از مضامین براساس کد مضمون سازمان‌دهنده آورده شده است.

### جدول ۲. فراوانی مضامین براساس مضمون اصلی

فراوانی	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۶	شناسایی استعداد‌های برتر	مؤلفه‌های استعداد
۲	تقویت استعداد	
۲	استعداد همسو با فرهنگ	
۳	حفظ کارمندان بااستعداد	نگهداشت استعداد
۲	توسعه استعداد پرمینای اعتماد	
۲	سازگاری با محیط کاری	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	فراوانی
سیاستگذاری	همراستایی مدیریت با اهداف فرهنگی سازمان	۲
	پذیرفتن یا ادغام ذهنیت استعداد	۲
	آینده‌نگری استعداد	۱
فرهنگ سازمانی	همسویی اهداف مدیریت استعداد با اهداف فرهنگی سازمان	۲
	پویایی و توسعه مدیریت استعداد	۲
	شیوه فرهنگی مدیریت استعداد	۳
اشتقاق شغلی	کارراهه شغلی	۲
	مهارت‌های ارتباطی و مشارکتی کارکنان	۲
	نظام توسعه فردی و اشتقاق کاری	۳
تشخیص و جذب استعدادها	راهبردهای شناسایی استعداد	۴
	معیارهای منبع‌یابی استعداد	۴
	جذب استعدادهای خلاق	۳
همسوسازی استعدادها	ستایش از استعدادهای برتر	۲
	افزایش اشتیاق و انگیزه کاری	۲
	توسعه مهارت رهبری استعداد	۴
توسعه استعدادها	افزایش قابلیت‌های کارکنان بااستعداد	۴
	بهبود مدیریت سرمایه‌گذاری استعداد	۶
	توسعه و پرورش مدیران و کارکنان مستعد	۳
نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)	بازخوردگیری مؤثر همراستا با اهداف	۲
	تشویق و بکارگیری استعداد منابع انسانی	۲
	ذهنیت موفق مدیریت استعداد	۱
تجزیه و تحلیل نیروی کار	بهبودی نیروی انسانی	۲
ارزیابی استعدادها	توانمندسازی استعدادهای بالقوه	۲
	مدیریت خط‌مشی استعداد	۱
توانمندسازی منابع انسانی	شناسایی مهارت شغلی منابع انسانی	۳
	شناسایی منابع انسانی	۴
ایجاد قابلیت‌های فردی	آزمون سرمایه‌های حرفه‌ای	۴
	تقویت شایستگی‌های رهبران	۲
	تقویت ارزش افزوده سازمانی	۳
	ایجاد فرصت برای رشد شخصی	۵
راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	ترسیم دیدمان‌های روشن سازمانی	۳
	توسعه وظایف و مسئولیت‌های مدیریت	۴
	حفظ نگرش‌ها و دیدگاه‌های جدید	۲
	شناسایی اولویت‌های عملکرد	۲
پیامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	بهبود بهره‌وری سازمانی	۲
	حس موفقیت‌طلبی	۳
جمع		۱۱۵

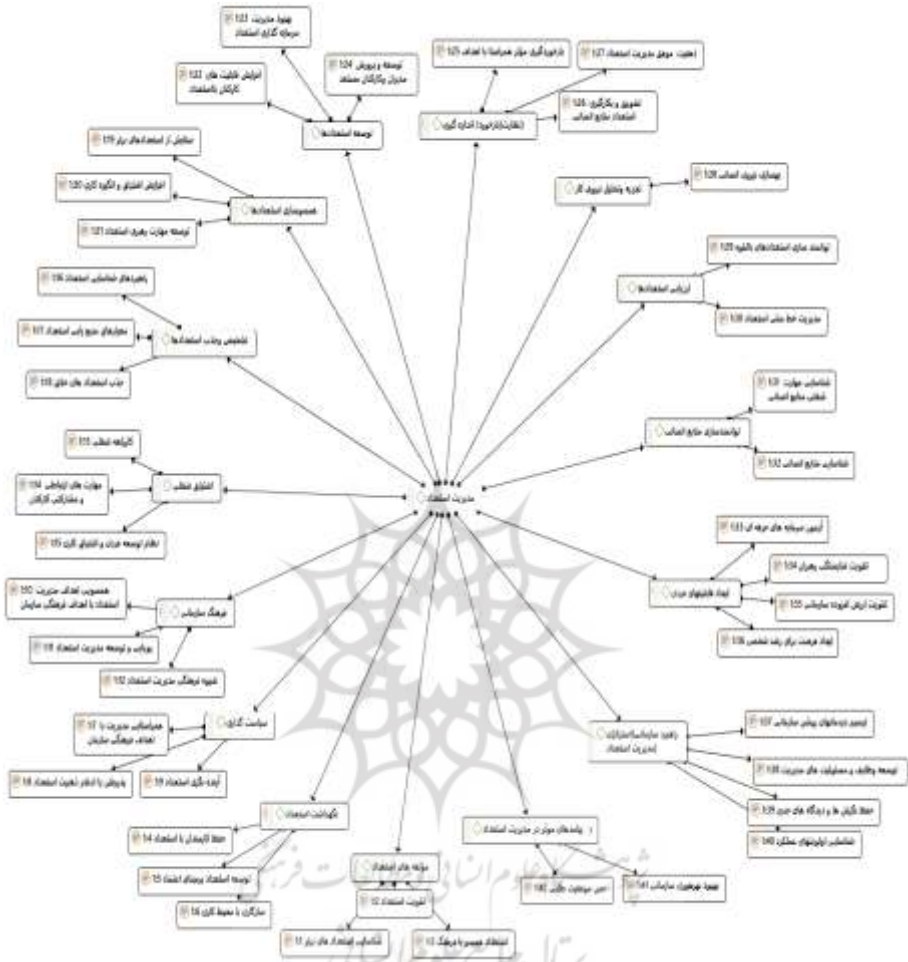
جدول ۳ فراوانی مضمون پایه را براساس ارتباط مضامین با یکدیگر به صورت ماتریسی نشان داده است.

جدول ۳. جدول ماتریس فراوانی مضمون پایه براساس ارتباط شبکه مضامین

پایامدهای مؤثر در مدیریت استعداد	راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)	ایجاد قابلیت‌های فردی	توانمندسازی منابع انسانی	ارزیابی استعدادها	تجزیه و تحلیل نیروی کار	نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری) سیاست‌های	توسعه استعدادها	همسوسازی استعدادها	تشخیص و جذب استعدادها	اشتیاق شغلی	فرهنگ سازمانی	سیاستگذاری	نگهداشت استعداد	مؤلفه‌های استعداد
													*	مؤلفه‌های استعداد
												*	۱۷	نگهداشت استعداد
												*	۱۲	سیاستگذاری
										*	۱۲	۱۴	۱۷	فرهنگ سازمانی
									*	۱۴	۱۲	۱۴	۱۷	اشتیاق شغلی
								*	۱۸	۱۸	۱۶	۱۸	۲۱	تشخیص و جذب استعدادها
							*	۱۹	۱۵	۱۵	۱۳	۱۵	۱۸	همسوسازی استعدادها
							×	۲۱	۲۴	۲۰	۲۰	۱۸	۲۳	توسعه استعدادها
					*	۱۸	۱۳	۱۶	۱۲	۱۲	۱۰	۱۲	۱۵	نظارت (بازخورد/ اندازه‌گیری)
				*	۷	۱۵	۱۰	۱۳	۹	۹	۷	۹	۱۲	تجزیه و تحلیل نیروی کار
			*	۵	۸	۱۶	۱۱	۱۴	۱۰	۱۰	۸	۱۰	۱۳	ارزیابی استعدادها
		*	۱۳	۱۲	۱۵	۲۳	۱۸	۲۱	۱۷	۱۷	۱۵	۱۷	۱۷	توانمندسازی منابع انسانی
	*	۲۱	۱۷	۱۶	۱۹	۲۷	۲۲	۲۵	۲۱	۲۱	۱۹	۲۱	۲۴	ایجاد قابلیت‌های فردی
	×	۲۵	۱۸	۱۴	۱۳	۱۶	۲۴	۱۹	۲۲	۱۸	۱۸	۱۶	۱۸	راهبرد سازمانی (استراتژی مدیریت استعداد)
*	۱۶	۱۹	۱۲	۸	۷	۱۰	۱۸	۱۳	۱۶	۱۲	۱۲	۱۰	۱۲	پایامدهای مؤثر در مدیریت استعداد

در نتیجه‌گیری از جداول و ماتریس بالا نمودار ۱ مدل اولیه سیستم مدیریت استعداد طراحی می‌شود.

نمودار ۱. مدل اولیه مدیریت استعداد



بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد، یکی از روش‌های ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. این روش، ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. مدیریت استعداد رویکردی است که با دادن آموزش‌های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام‌های حقوق، مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره‌وری نیروی انسانی بیافزاید. جهت موفقیت مدیریت استعداد باید ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا



شود. این رویکرد، نگرش فراگیری به عملکرد افراد و سازمان دارد. همچنین با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند. پیچیدگی محیط عرصه رقابتی کسب‌وکار و افزایش انتظارات مشتریان، ضرورت آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان و بهبود مستمر بهره‌وری را پیش از پیش آشکار نموده است. از این رو یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه مدیریت استعداد جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر است. با توسل به آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه سازمان کسب می‌شود.

تغییر و تحولات جهانی سبب ایجاد پیچیدگی و پویایی بیشتر در محیط کسب‌وکار شده است و این امر ایجاب می‌نماید که سازمان‌ها کانون توانمندی‌های خود را بشناسند و روی آن سرمایه‌گذاری نمایند که این امر مستلزم وجود سیستمی جهت مدیریت استعدادها در سازمان است. رقابت شدید، حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب‌وکار چرخه حیات کوتاهتری دارند و خواهان نوآوری مستمرند. هدف اصلی مدیریت استعداد، جذب و استخدام، توسعه و حفظ و نگهداری نیروی انسانی در سازمان است. واحد منابع انسانی، همواره در تلاش است تا کارکنان متخصص و بااستعداد را برای طولانی‌مدت در سازمان حفظ کند. یک مجموعه بالغ با همکاری کارمندان واجد شرایط بااستعداد می‌تواند فرایندهای دستیابی به اهداف سازمانی را ساده‌تر طراحی کند و در راستای آن روی موضوعاتی تمرکز کند که واقعا به نفع سازمان است؛ بنابراین، هدف کلی مدیریت استعداد، حفظ نیروی کار ماهر و کارآمد برای سازمان است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## منابع

- Abdulazeez Abdulmaleek, O. (2020) Talent Management Strategies and Employees' Retention in Chi Farms Ltd (Ajanla Farm), Oyo State, Nigeria.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12 (20), 8372.
- Al-Dalahmeh, M. L., Héder, M., & Dajnoki, K. (2020). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the information and communication technologies (ICTs) sector: Case of Jordan.
- Appau, B. K., Marfo-Yiadom, E., & Kusi, L. Y. (2021). Performance implication of talent management and innovative work behaviour in

- colleges of education in Ghana. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 1-10.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54 (2), 82-92.
- Ernest, A., & Yung S. J. (2018). Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16 (1), 31.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- HESA. 2021. Business and community interaction Intellectual property, start-ups
- Hillman, N. (2020). *From T to R revisited: Cross-subsidies from teaching to research after Augar and the 2.4% R&D target*. Higher Education Policy Institute. 19-33.
- Hort and Santos E (2020) Employability: Developing a framework for policy analysis.
- Kiron, D., & Spindel, B. (2019). Rebooting work for a digital era: how IBM reimagined talent and performance management. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/case-study/rebooting-work-for-digital-era>.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Kwon, S. W., Rondi, E., Levin, D. Z., De Massis, A., & Brass, D. J. (2020). Network brokerage: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 1092-1120.
- Li, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Lu, A. (2016). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human*

- Resource Management Review, 100744.
- Lomez, R. E., & Heckman, R. J. (2019). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16 (2), 139-154.
- Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 65-75.
- Moeller, M., Maley, J., Harvey, M., & Dabic, M. (2016). People management and innovation in emerging market multinationals: A competency-based framework. *Journal of Management development*, 35 (4), 530-548.
- Mohana, S., Santosh, M. K., Kumari, M. R., & Sudarsan, K. (2021). Impact of talent management on employee job performance in information technology (IT) Sector: An empirical study of Chennai City. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 18(4), 5871-5886.
- Mousa, M., Arslan, A., & Abdelgaffar, H. (2023). Psychological contract of employees in family-owned hotels: the role of talent management practices. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696-716.
- Ollor, H. Y., & Harry, C. O. (2021). Talent management and employee commitment in the hospitality industry: A study of Le Meridien hotel. *BW Academic Journal*, 2021 (2021).
- Putri, S. M., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 236-247.
- Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of China. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol*, 10, 1-11.
- Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222.
- Siriram, R. (2022). Technological and non-technological innovation effects on firm performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 33(2), 100429.
- Tetik, S., & Halil, Z. A. I. M. (2021). Effects of talent management practices on organizational engagement: A quasi-experimental study. *Eurasian*

- Journal of Business and Economics*, 14(27), 91-109.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*.
- Yaday, Babita. 2020. Role of talent management practices on employee retention: A correlation study with special focus on selected Indian life insurance companies. *EPR International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal* 8: 61-66.
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55 (1), 93-111.
- Zeynoddini Bidmeshki, Z., Adli, F., & Vaziri, M. (2023). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72.



# Identifying Effective Components in talent management through Thematic Analysis Method in Iran's National Oil Products Distribution Company

Gholamreza Ghadirinejad<sup>1</sup>- Mojtaba Rajab Beigi<sup>2</sup>  
Abdolkhalegh Golami<sup>3</sup>

## Abstract

The aim of the present research is to identify the components affecting talent management in the National Iranian Oil Products Distribution Company using thematic analysis. In this study, articles, library resources, and the opinions of experts and specialists from the company, as well as academic experts in the field of talent management, were utilized. Thematic analysis was employed to code and extract the main components, and the relationships between the extracted components were then illustrated in a model. In this research, 15 senior managers of the company were involved, and the indicators were extracted using purposive sampling. Data analysis was conducted using Atlas software, followed by the application of the five stages of thematic analysis, which include familiarization with the data, generating initial codes, forming sub-themes, defining and naming the main themes, and preparing the report. The results of the research indicate that talent management is a method for enhancing employee performance and fostering empathy between employees and supervisors to achieve the best approach for attracting, developing, and retaining human resources in the organization.

## Key words

Talent management, Thematic Analysis Method, National Oil Products Distribution Company.

---

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. ghadirinz@yahoo.com.

2. Associate Professor, Public Administration, Institute of International Energy Studies, Tehran, Iran, rajabbaigy@gmail.com, responsible author

3. Associate Professor, Public Administration, Department of Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran. gh.khalegh@yahoo.com