



Identification and Prioritization of Antecedents and Consequences for Identifying Key Employees in Iranian Banks

Ali Zare Abarghouei¹, Mohammad Reza Dalvi*², Zahra Dasht Lali³

1. Ph.D. student in Public Management, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran
3. Assistant Professor, Department of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran

*Corresponding author email address: dr.dalvi2016@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Qualitative Research

How to cite this article:

Zare Abarghouei, A., Dalvi, M.R. & Dasht lali, Z. (2024). Identification and Prioritization of Antecedents and Consequences for Identifying Key Employees in Iranian Banks. Transformational Human Resources Quarterly. 3(10): 1-24.

© 2024 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Background and purpose: Key employees play a vital role in the success of organizations due to their unique skills and characteristics. The purpose of this research is key employees are critical to the success of organizations as a result of their distinctive skills and attributes. The objective of this research is identification and prioritization of antecedents and consequences for identifying key employees in Iranian Banks.

Research method: This research adopts a practical approach, employing a qualitative methodology. The statistical population comprised 17 high-level and senior managers from both private and public banking institutions, selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data collection involved semi-structured interviews and a fuzzy Delphi questionnaire, both of which demonstrated confirmed validity and reliability. The analysis was conducted utilizing Atlas.ti 8 software for coding purposes.

Findings: The results indicated that the determinants for identifying key employees in Iranian banking institutions comprise 14 specific factors, while the resultant consequences also consist of 14 distinct factors.

Conclusion: The role of key employees within banking institutions is critical. Given the significant impact that these individuals have on bank operations, management should emphasize the identification of antecedents and influential factors that contribute to the designation of key employees.

Keywords: antecedent, consequences, key employees, talent, Iranian banks

Introduction

In contemporary organizational management, it has become imperative for managers to modernize their systems and integrate innovative methods from management science to effectively navigate the complexities of current markets. Many traditional management practices have diminished in efficacy and may now be considered obsolete. Relying on these static mechanisms not only fails to yield favorable outcomes but can also detrimentally impact employee performance. Progressive organizations are increasingly adopting dynamic and strategic frameworks, such as employee performance management, to enhance employee motivation—practices supported by recent advancements in management science research (Zhang et al., 2024).

Organizations that recognize the critical importance of stable human resource management, particularly concerning key personnel, prioritize the welfare of their employees in these key roles. Such organizations should implement a systematic approach that encompasses the identification of key positions, cultivation of competitive motivation, recognition of both internal and external key employees, as well as the development of comprehensive employee evaluation processes (Horvatova et al., 2020).

Organizations implement high-potential programs to identify, develop, and retain their most talented employees, referred to as "A" players. However, there is limited understanding of the impact these programs have on other employees, known as "B" players, who are not included in such initiatives. High-potential programs may serve as a motivational stimulus for B players to enhance their performance in the pursuit of being recognized as A players (Malek & Singh, 2014). Existing evidence concerning human resource management and attribution theory—particularly regarding the effects of high-potential programs on the attitudes and behaviors of B players—indicates that these employees utilize various informational and contextual cues to formulate their perceptions of the programs (Bowen & Ostroff, 2004).

The significance of this research is multifaceted. Prior studies highlight that since the emergence of interest in talent management and succession planning within organizations, particularly in the public and private banking sectors of Iran, there have been notable intellectual and behavioral transformations within the workforce. Statistical data suggest that these changes have contributed to a marked improvement in performance levels. However, there remains a substantial deficiency in the establishment of systematic processes for the attraction, recruitment, and retention of key employees within the country. This issue is compounded by a notable disconnect in the evaluation processes regarding these matters, indicating a profound need for improvement in addressing these gaps.

Research Method

The research conducted is classified as practical in purpose and exploratory in terms of its nature and methodology. A qualitative research method, specifically through expert interviews, was employed alongside the fuzzy Delphi technique. The study's statistical population comprised 17 senior managers from both private and public banking sectors in Iran, all of whom possessed

adequate knowledge and understanding pertinent to the research topic, as well as the requisite expertise and experience. Data collection for the qualitative segment involved semi-structured interviews, with the validity being assessed using the Content Validity Ratio (CVR) and reliability evaluated through the Cohen's Kappa test. Information gathering in the qualitative phase was facilitated using the ti.Atlas software for interview data management.

Findings

In this study, a qualitative analysis was conducted involving interviews with 17 domain experts, leading to the identification of antecedents and consequences through a systematic examination of the interview transcripts using ti.Atlas software. Subsequently, the fuzzy Delphi technique was employed to structure these components into a questionnaire aimed at gauging the experts' levels of agreement. For this phase, responses from 15 experts were utilized. During the initial round of the Delphi process, expert opinions regarding each index were collected and subjected to fuzzification. In the following step, the gathered opinions underwent a de-fuzzification process, where a value exceeding 7 was deemed acceptable, and indices with scores lower than 0.7 were rejected. A criterion for concluding the Delphi process involved comparing the average scores of the last two rounds; the survey was terminated if the disparity between the two rounds was below a defined low threshold of 0.2. The variation between the findings from the first and second rounds was assessed.

The validated antecedents include the following factors: talent succession planning, future-oriented succession management, systematic identification of strategic organizational roles, management of talent demand, development of a competitive strategy, unpredictability in the business environment, increasing frequency of policy changes, enhancement of influence power, elevated stakeholder expectations regarding human resource performance, instability within Group A, accelerated changes in human resources policies, establishment of virtual environments for human resources, reduced investment in human resource development, and political challenges affecting professional human capital.

Furthermore, the endorsed consequences encompass: professionalism, retention of critical employees, enhancement of motivational levels, modifications to the job classification system, adjustments to job classifications, sharing of tacit knowledge, revisions in personnel management procedures, increased power balance, crisis management, bolstering of resource-based competitive creativity, enhancement of competitive advantages, attraction of new employee resources, and improvement and sustenance of the positioning of key employees.

Conclusion

This research was conducted to identify and prioritize antecedents and consequences related to the identification of key employees. The findings align with the studies conducted by Miao et al. It can be concluded that organizational goals are paramount for success, as they significantly influence the strategic direction of an organization. The goal can be conceptualized as a roadmap that determines the success or failure of the organization. Consequently, one of the essential

competencies of bank managers is the ability to establish clear and measurable goals. It is imperative for them to articulate their overarching objectives explicitly, as these goals are vital to achieving the desired outcomes in identifying key employees.

To facilitate this process, bank managers should implement appropriate strategies and foster an environment conducive to attaining these goals. A comprehensive understanding of the components involved and their impacts will enable managers and decision-makers to pursue continuous improvements in the performance and competitive advantage of banks. By employing effective human resource management strategies, enhancing processes and productivity, and increasing competitiveness in financial markets, organizations can realize significant benefits. Furthermore, reforms and modifications to organizational structures and processes can yield substantial advancements in performance and competitiveness.



شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران

علی زارع ابرقوئی^۱، محمدرضا دلوی*^۲، زهرا دشت لعلی^۳

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

۲. دانشیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: dr.dalvi2016@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: پژوهش کیفی</p> <p>نحوه استناد به مقاله: زارع ابرقوئی، ع، دلوی، م.ر. و دشت لعلی، ز. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۱۰): ۲۴-۱.</p> <p>© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی زیر صورت گرفته است: Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International.</p>	<p>زمینه و هدف: کارکنان کلیدی به دلیل مهارت‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی که دارند، نقش حیاتی در موفقیت سازمان‌ها ایفاء می‌کنند. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهایی برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران می‌باشد.</p> <p>روش تحقیق: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و در این پژوهش کیفی، جامعه آماری ۱۷ نفر از مدیران عالی و ارشد بانک‌های خصوصی و دولتی بودند که تا اشباع نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و نیز پرسشنامه دلفی فازی استفاده شد که روایی و پایایی آن تأیید شد. از نرم‌افزار Atlas ti8 برای کدگذاری‌ها، جهت تایید شاخص‌ها استفاده گردید.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌های حاصل نشان داد پیشایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران شامل ۱۴ عامل و پسایندها نیز شامل ۱۴ عامل می‌باشند.</p> <p>نتیجه‌گیری: نقش کارکنان کلیدی در بانک‌ها بسیار حائز اهمیت است. با توجه به پسایندهای مهمی که بانک‌ها در نتیجه وجود چنین کارکنانی خواهند داشت، مدیران باید بر پیشایندها یا عوامل تاثیرگذار در شناسایی کارکنان کلیدی تمرکز داشته باشند.</p> <p>واژه‌های کلیدی: پیشایندها، پسایندها، کارکنان کلیدی، استعداد، بانک‌های ایران</p>

مقدمه

امروزه مدیران دریافته‌اند که برای مدیریت سازمان‌های نوین و رقابت در بازارهای فعلی، لازم است سیستم‌های خود را ارتقاء بدهند و سازمان را به شیوه‌های نوین علم مدیریت مجهز کنند. در حال حاضر بسیاری از ساز و کارهای قدیمی مدیریتی، کارایی خود را از دست داده و حتی منسوخ شده‌اند. عمل به این ساز و کارهای ایستا، نه تنها نتیجه مثبتی در پی نخواهد داشت، بلکه موجب تضعیف عملکرد کارکنان نیز خواهد شد. سازمان‌های پیشرو به دنبال روش‌های انگیزش کارکنان، رویکردهای پویا و استراتژیک مانند مدیریت عملکرد کارکنان را در پیش گرفته‌اند که ماحصل جدیدترین پژوهش‌های انجام شده در علم مدیریت است (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۴). مفهوم مدیریت استعداد به طور کلی در تحقیقات مک کینزی در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و در دوره مایکلز به اوج خود رسید (کالیگیوری و همکاران^۲، ۲۰۲۴).

کاپلی و کالر^۳ (۲۰۱۷) نشان دادند که چگونه مدیریت استعداد به «مهمترین اصطلاح در زمینه منابع انسانی در اوایل قرن بیست و یکم» تبدیل شد. ما بر این باوریم که امروزه این حقیقت دارد که مدیریت استعداد مؤثر برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضروری است. اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در سطح عملی و پس از به ثمر رسیدن، بلکه پیش از آن و به محض اعمال استراتژی مدیریت استعداد روشن می‌شود. وقتی پیش از ورود یک نیروی جدید، با کارمندان بالقوه یک سازمان در خصوص تعهد سازمان به اعمال یک استراتژی مدیریت استعداد صحبت شود، در حقیقت به آن نیروی جدید اطمینان خاطر می‌دهد که فرصت رشد و ارتقای حرفه‌ای برای او وجود خواهد داشت (وحدینیاواتی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

تحقیقات نشان داده‌اند که وجود فرصت رشد و ارتقای شغلی و حتی فردی، اگر پیوسته و دائم باشد، یکی از اصلی‌ترین عناصر ایجاد انگیزه برای پیوستن افراد به سازمان‌ها و در ادامه ماندگاری و کارآمدی آن‌ها شمرده می‌شود. تمرکز متخصصان منابع انسانی بر سطح مهارت، تلاش و مسئولیتی که یک شغل مستلزم آن است، همراه با در نظر گرفتن شرایط کاری است. کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های کلیدی و استراتژیک سازمانی می‌باشد و این امر به طور قابل توجهی توانایی شرکت را محدود ساخته است. برای این که یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید کارکنان کلیدی و شایستگی‌ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف کند (کوکران^۵، ۲۰۰۹). مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها است، به طوری که بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی یا دارای چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی می‌باشند و یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارهایی هستند (وکیل زاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۷۴).

¹ Zhang

² Caligiuri

³ Cappelli & Keller

⁴ Wahdiniawati

⁵ Cochran

شایستگی‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان لازم و ضروری هستند. رویکرد شایستگی‌ها، در انگیزه دادن به کارکنان برای توسعه مجموعه مهارت‌های خود مفید خواهد بود. این رویکرد می‌تواند در شرایط مختلف کاری استفاده‌شده و افراد را برای تغییر سازمانی آماده سازد (کانسال و جین^۱، ۲۰۱۹). شرکت‌هایی که اهمیت مدیریت و کیفیت نیروی انسانی پایدار (عمدتاً منابع انسانی کلیدی و کارکنان کلیدی) را می‌دانند و خودشان را در مراقبت از کارمندان و پست‌های کلیدی موظف می‌دانند و آن را به عنوان یکی از اولویت‌های اساسی در نظر می‌گیرند (اعتبار مالی برای انجام آن را دارند)، باید از مجموعه و روش سیستماتیک استفاده کنند. این روش مستقیماً روش‌های اصلی تشخیص پست‌های کلیدی، انگیزه رقابت، تشخیص کارمندان کلیدی و کارکنان کلیدی از منابع داخلی و خارجی و توسعه ارزیابی کارمندان را شامل می‌شود (هورواتوا^۲ و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها برنامه‌های «پتانسیل بالا»^۳ را برای شناسایی، توسعه و حفظ مستعدترین کارکنان خود که به عنوان بازیکنان «A»^۴ شناخته می‌شوند، اجراء می‌کنند. با این حال، هنوز اطلاعات زیادی در مورد اینکه چگونه این برنامه‌ها بر سایر کارمندان یعنی بازیکنان «B» که شامل نمی‌شوند، تأثیر می‌گذارد، وجود ندارد. برنامه‌های پتانسیل بالا ممکن است یک عامل انگیزشی برای کار سخت‌تر باشد تا آنها بخشی از گروهی از بازیکنان «A» شوند (مالک و سینگ^۵، ۲۰۱۴). شواهدی در این زمینه در مورد قدرت سیستم مدیریت منابع انسانی و تئوری اسناد که تأثیر برنامه‌های پتانسیل بالا را بر نگرش‌ها و رفتارهای بازیکنان «B» بررسی می‌کند، نشان می‌دهد سایر کارمندان از اطلاعات مختلف و نشانه‌های زمینه‌ای برای ایجاد اسناد در مورد این برنامه‌ها استفاده کنند (بوون و اوستروف^۶، ۲۰۰۴). علاوه بر این، نقش مشخصات انگیزشی یک کارمند (انگیزه پیشرفت و انگیزه قدرت) در شکل‌دهی اسناد او در مورد این برنامه‌ها و تأثیر آن بر تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی نشان داده شده است (مالک و سینگ، ۲۰۱۴). کشف استعدادها می‌تواند به بومی‌سازی نیروی کار و توسعه قابلیت‌های توسعه محلی کمک کند (تیت^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). شواهد در این زمینه نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر قصد استعداد برای ماندن دارد و جنبه‌های مرتبط با شغل عوامل کلیدی در حفظ این استعداد در مقیاس جهانی هستند (بونتون و همکاران^۸، ۲۰۲۲). برای بسیاری از مدیران توجه به مدیریت استعداد از این منظر که امکان پیش‌بینی عملکرد را می‌دهد، بسیار مفید است (کائوناکناو^۹ و همکاران، ۲۰۲۲).

در عین حال روال فعلی محدودیتی جدی در اعمال مدیریت به حساب می‌آید. به دلیل عدم تناسب سیستم فعلی در تعیین حقوق سطوح بالای سازمان - مشاغل سرپرستی و مدیریت - نه تنها سیستم فعلی قادر به جذب و نگهداری افراد متخصص

1 Kansal & Jain

2 Horowatwa

3 High potential (HiPo)

4 'A' players

5 Malik & Singh

6 Bowen & Ostroff

7 Thite

8 Bonneton

9 Kaewnaknaew

و کارآمد در سطح مدیران نبوده است، بلکه ناگزیر در بسیاری از صنایع و سازمان‌ها، این رده از شاغلین با مصوبات جداگانه‌ای از شمول سیستم رها گردیده و عمدتاً از طریق سیستم‌های جایگزین (و یا بدون ضوابط خاص) مورد ارزیابی قرار گرفته و حقوق‌شان تعیین می‌شود. امروزه طراحی چارچوبی برای کارکنان کلیدی فرایندی مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مدیریت منابع انسانی با آن روبرو می‌باشد.

پژوهش مذکور از چندین منظر حائز اهمیت است. نتایج حاصل از تحقیقات پیشین حاکی از این موضوع است که از زمان شروع توجه به مبحث نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سطح سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌های دولتی و خصوصی ایران، علاوه بر بروز تحول فکری و رفتاری در نیروی انسانی، به گواهی آمار ارائه‌شده، توجه به این عوامل موجب ارتقای مطلوبی در سطح عملکرد شده است. متأسفانه در کشور ما با وجود دانشگران و کارشناسان زیادی که در حوزه آموزش و منابع انسانی مشغول به کار هستند، باز هم جای خالی یک فرآیند نظام مند برای جذب، استخدام و نگهداشت کارکنان کلیدی، احساس می‌شود و بعضاً شکاف‌های بسیار زیادی بین آنچه در این فرآیند به خصوص در موضوع ارزیابی انجام می‌شود و حالت متعالی آن، وجود دارد. بنابراین این سوال مطرح می‌شود که پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران چه می‌باشد؟.

مبانی نظری

سرمایه انسانی در شرایطی که سازمان‌ها با تغییرات محیطی سریع و رقابتی سخت مواجه‌اند، جذب و نگهداشت نیروی انسانی مناسب که توانایی‌ها و قابلیت‌هایی متناسب با این شرایط را داشته باشد و سازمان را در شرایط عدم اطمینان رهبری کند، بسیار حائز اهمیت است (عسلی و همکاران، ۱۴۰۲: ۴). حفظ کارکنان کلیدی از جمله نقش‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی است (کومار^۱، ۲۰۲۲). تجزیه و تحلیل کلان داده‌ها به عنوان ابزار مهم در حال ظهوری است که توانایی تبدیل روش مدیریت استعداد شرکت‌ها که به اصطلاح تجزیه و تحلیل استعدادهای شناخته می‌شود، نقش آفرینی در ظهور و بروز کارکنان کلیدی دارد. شواهد در این زمینه در صنعت هوافضای فرانسه نشان می‌دهد مزایای بالقوه تجزیه و تحلیل استعداد در زمینه مدیریت تغییر در سازمان‌های مبتنی بر مدیریت پروژه منجر به بروز کارکنان کلیدی می‌شود و افرادی با چهره‌های جدید و توانمند که توانایی مدیریت حوزه‌های خاص و پیچیده را دارند (نچو^۲، ۲۰۱۷). مهم‌ترین مناصب، مشاغل است که توسط ماهرترین، پرتلاش‌ترین کارمندان، بیشترین مسئولیت‌پذیری و عملیاتی را در اختیار دارند. تعداد زیادی از بازیکنان A وجود دارند که به طرز باورنکردنی برای ایده‌های جدید باز هستند و مایلند از دانش خود برای غلبه بر موانع و ایجاد نوآوری‌ها استفاده کنند (نینا^۳، ۲۰۱۹). در یک محیط کسب و کار در حال تغییر مداوم، این مسئولیت بخش منابع انسانی در سازمان‌ها است که استعدادهای لازم برای بهره‌وری و توسعه را حفظ کنند (کومار، ۲۰۲۲).

¹Kumar

²N'Cho

³Nina

متخصصان منابع انسانی معمولاً بر سطح مهارت، تلاش و مسئولیتی که یک شغل مستلزم آن است، همراه با شرایط کاری تمرکز می کنند. ماهرترین، پرتلاش ترین کارمندان، بیشترین مسئولیت پذیری و عملیاتی را در اختیار دارند. مشاغل مهم مشاغلی هستند که در اختیار پردرآمدترین کارکنان قرار دارند. مشکل هر دوی این رویکردها این است که آنها صرفاً مشخص می کنند که شرکت در حال حاضر چه شغل هایی را مهم تر می داند، نه شغل هایی که واقعاً هستند. شرکت هایی مانند جنرال الکتریک، آی بی ام و مایکروسافت همگی سیستم های توسعه یافته ای برای مدیریت و ایجاد انگیزه در کارکنان با کارایی بالا و بالقوه خود و خلاص شدن از شر کارکنان متوسط خود دارند و آن تمرکز انحصاری روی بازیکنان A است. معنای آن این است که موقعیت های A از نظر استراتژیک مهم هستند و پس از شناسایی آن روی بازیکنان A که باید آنها را پر کنند، تمرکز می شود. برخی از شرکت ها موقعیت های A خود را به گونه ای مدیریت می کنند که بازیکنان A بتوانند عملکرد A مورد نیاز در این نقش های حیاتی را ارائه دهند. در حالی که ممکن است استدلال شود شرکت هایی با بیشترین استعداد برنده می شوند، اما شواهد نشان می دهد شرکت هایی با استعداد مناسب برنده می شوند (هوسلید¹ و همکاران، ۲۰۰۵). چرا که با حفظ عملکرد بالا، شرکت ها به سادگی نمی توانند بازیکنان A را در همه پست ها داشته باشند؛ بهترین کارمندان در موقعیت های استراتژیک، عملکردهای خوب را در موقعیت های پشتیبانی قرار دهند، و کارمندان غیر کارآمد و مشاغلی را که ارزش افزوده ندارند، حذف کنند. در مقابل، اقتصاددانان عموماً معتقدند که دستمزد افراد و کمبود نسبی مهارت های آنها در بازار کار منعکس کننده ارزشی است که برای شرکت ایجاد می کنند. علاوه بر کارمندان دولت که بوروکرات های کلیشه ای هستند، تعداد زیادی از بازیکنان A وجود دارند که به طرز باورنکردنی برای ایده های جدید باز هستند و مایل اند از دانش خود برای غلبه بر موانع و ایجاد نوآوری ها استفاده کنند (نینا²، ۲۰۱۹).

همانطور که وودارد³ (۲۰۰۵) مطرح می کند در بخش خصوصی، بازیکنان A پاداش دریافت می کنند زیرا برای آنها جنبه مالی مثبتی وجود دارد که در بخش دولتی وجود ندارد و کارمندان دولتی اغلب باید با تمایل به خدمت به جامعه خود انگیزه داشته باشند و شاهد تغییر باشند. چیزی که به بازیکنان A در یک نهاد دولتی انگیزه می دهد، کشف، شناخت، محدودیت های کمتر، آزادی بیشتر است؛ از این رو محصولاتی که به طور خاص برای دولت ساخته می شوند، خروجی خوبی ندارند و حتی در تامین بودجه نیز مشکل دارند زیرا سرمایه گذاران سنتی نسبت به چرخه های طولانی و چالش برانگیز فروش دولتی محتاط هستند. این امر باعث می شود که بسیاری از استارت آپ های امیدوارکننده به جای دولت، روی شرکت ها تمرکز کنند و منجر به از دست دادن نوآوری های مهم توسط دولت ها شود. یک نهاد دولتی به محصولات نوآورانه نیاز دارد و می تواند با ساده سازی فرآیند تدارکات و شفاف تر کردن آن، پذیرش نوآوری را آغاز کند. سازمان های دولتی بیشتری باید «به جایی بروند که اقدام انجام می شود» و از شبکه هایی استفاده کنند که ساکنان آنها قبلاً در آن تجارت می کنند و به اشتراک می گذارند تا آنها را در زمینه آمادگی در برابر بلایا و تعامل مفید گرد هم بیاورند (نینا، ۲۰۱۹). شرکت ها نمی توانند بازیکنان A را در همه پست ها داشته باشند. یک موقعیت A در درجه اول با تأثیر آن بر استراتژی و با دامنه در سطح عملکرد

¹ Huselid

² Nina

³ Woodard

افراد در موقعیت تعریف می شود. از این دو ویژگی تعدادی ویژگی دیگر سرچشمه می گیرد که موقعیت های A را از مشاغل B و C متمایز می کند. همانطور که هوسلید^۱ و همکاران (۲۰۰۵) در جدول ۱، نشان دادند که موقعیت های مختلف هر سازمان، ویژگی های منحصر به فردی دارد که بازیکنان متناسب با آن باید بکار گرفته شوند.

جدول ۱: موقعیت ها و ویژگی های مختلف در هر سازمان (هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵)

موقعیت C مازاد	موقعیت B حمایتی	موقعیت A راهبردی	
ممکن است برای عملکرد شرکت مورد نیاز باشد اما تاثیر استراتژیک کمی دارد	با حمایت از موقعیت های استراتژیک، تأثیر راهبردی غیرمستقیم دارد و با فراهم کردن پایه ای برای تلاش های استراتژیک، ریسک نزولی را به حداقل می رساند. یا دارای تأثیر استراتژیک بالقوه است، اما نوع عملکرد کمی را در بین افرادی که در موقعیت هستند نشان می دهد	تأثیر استراتژیک مستقیم دارد و تنوع عملکرد بالایی را در بین افراد در موقعیت نشان می دهد که نشان دهنده پتانسیل صعودی است	تعریف ویژگی ها
احتیاط کمی در کار	معمولاً باید از فرآیندها یا رویه های خاص پیروی کرد	تصمیم گیری مستقل	محدوده اختیارات
قیمت بازار	سطح شغل	کارایی	تعیین کننده اولیه جبران خسارت
تأثیر اقتصادی مثبت کمی دارد	از موقعیت های ارزش آفرین پشتیبانی می کند	با افزایش قابل توجه درآمد یا کاهش هزینه ها، ارزش ایجاد می کند	تأثیر بر ارزش آفرینی
لرزاناً پرهزینه نیست	ممکن است بسیار پرهزینه باشد و ارزش را از بین ببرد	ممکن است بسیار پرهزینه باشد، اما فرصت های درآمدی از دست رفته ضرر بیشتری برای شرکت است	عواقب اشتباهات
به راحتی از طریق استخدام جایگزین برطرف می شود	نسبتاً به راحتی از طریق استخدام جایگزین برطرف می شود	هزینه قابل توجه از نظر از دست دادن سرمایه گذاری آموزشی و فرصت های درآمد	عواقب استخدام افراد اشتباه

برخی از مشاغل ممکن است به طور بالقوه از نظر استراتژیک مهم باشند، اما در حال حاضر فرصت کمی برای مزیت رقابتی را نشان می دهند زیرا عملکرد همه در حال حاضر در سطح بالایی است. این ممکن است به دلیل ماهیت استاندارد کار باشد یا به این دلیل که یک شرکت یا صنعت، از طریق آموزش یا استخدام دقیق، تغییرپذیری را کاهش داده و میانگین عملکرد کارگران را تا حدی افزایش داده است که سرمایه گذاری بیشتر مستحق نیست. تأکید بر این نکته مهم است که موقعیت های A هیچ ارتباطی با سلسله مراتب یک شرکت ندارند که معیاری است که تیم های اجرایی اغلب برای استفاده از آن استفاده می کنند (هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵).

¹ Havesled

مدیریت استعداد ظرفیت های قابل توجهی از منابع انسانی را به قابلیت های پیچیده و پیشرفته در سازمان همچون هوش مصنوعی متصل می کند (فقیهی و میاح^۱، ۲۰۲۳). این ظرفیت می تواند برای کشف قابلیت های کارکنان کلیدی و همچنین تناسب شغل و شاغل و توسعه توانمندی های منابع انسانی مفید باشد. همچنین مدیریت استعداد برنامه ریزی استعداد، استعدادیابی، جذب استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، گسترش استعداد و حفظ استعداد و به عنوان یک چرخه از طریق استراتژی های خود در شناسایی، تدوین و دستیابی به کسب و کار عمل می کند (یلدیز و اسمیر^۲، ۲۰۲۳). یکی از الگوی های جدید و مجموعه تحولات منطقی و تکاملی در تفکر مدیریت منابع انسانی، ادغام دیدگاه طراحی سازمان در روایت مدیریت استعداد بود. به منظور بهبود ایرادات اخلاقی، برخی از متخصصان منابع انسانی مجبور شدند افراد را به عنوان "A، B، یا C" طبقه بندی کنند. با درک این موضوع که ممکن است واکنش عاطفی مشابهی برای طبقه بندی موقعیت ها - یا تقسیم بندی مشاغل - در سازمان وجود نداشته باشد، آنها زبان ABC را انتخاب کردند و آن را در موقعیت ها و نه افراد به کار بردند (هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵).

کشف استعدادها می تواند به بومی سازی نیروی کار و توسعه قابلیت های توسعه محلی کمک کند (تیت^۳ و همکاران، ۲۰۲۳: ۱۳۱). تمرکز اصلی این رویکرد این است که همه نقش ها در سازمان باید با «عملکردکنندگان A» که به آنها «نمره برتر» گفته می شود، پر شود (اسمارت^۴، ۲۰۰۵)، و «بازیکنان C» یا عملکرد مداوم ضعیف باید از سازمان حذف شوند (مایکلز^۵ و همکاران، ۲۰۰۱). این دیدگاه انحصاری عمدتاً مبتنی بر مفهوم تقسیم بندی نیروی کار است. در این مفهوم، نیروی کار را وان به دو گروه تقسیم می کنند: گروه کوچکی از افراد «با استعداد» (بازیکنان A، بازیگران برتر، یا کارمندان ستاره) و گروه بسیار بزرگتری از افراد «بدون استعداد» (بازیکنان B و C، یا عملکرد متوسط و پایین) (اکسلرود^۶ و همکاران، ۲۰۰۲). این شامل رفتار با استعداد به عنوان اعضای فرعی سازمان است، بنابراین مدیریت استعداد بدون تقسیم بندی عملی نیست. استدلال شده است سازمان هایی که در "جنگ برای استعدادها" پیروز شدند، عمدتاً سرمایه های انسانی کمیاب را سرمایه گذاری کرده اند (مایکلز و همکاران، ۲۰۰۱).

در طول دو دهه گذشته، مدیریت استعداد^۷ و توسعه استعداد^۸ محبوبیت زیادی به دست آورده است زیرا منابع انسانی کلیدی به عنوان شرکای استراتژیک برای استراتژی های موفق در نظر گرفته می شوند. همزمان، سازمان ها سرمایه گذاری در انتخاب، جذب و توسعه استعدادهای داخلی را برای ایجاد خزانه استعدادهای متشکل از رهبران آینده آغاز کرده اند (گالاردو-گالاردو، تونیس، و اسکولیون^۹، ۲۰۲۰؛ ولفسوینگل و انسلین^{۱۰}، ۲۰۱۹). اگرچه جانشین پروری به طور گسترده در دنیای شرکت ها در

¹ Faqih, & Miah

² Yildiz & Esmer

³ Tate

⁴ Smart

⁵ Michaels

⁶ Castle Road

⁷ Talent management

⁸ Talent development

⁹ Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion

¹⁰ Wolfwinkel and Enslin

هنگام بروز شکاف استفاده می شود، اکثر سازمان ها در پذیرش آن کند بوده اند (سوننبرگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). شواهد در این زمینه نشان می دهد که شیوه های مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر قصد استعداد برای ماندن دارد و جنبه های مرتبط با شغل عوامل کلیدی در حفظ این استعداد در مقیاس جهانی هستند (بونتون^۲ و همکاران، ۲۰۲۲: ۲۰۳). برای بسیاری از مدیران توجه به مدیریت استعداد از این منظر که امکان پیش بینی عملکرد را به آنها می دهد، بسیار مفید است (کائوناکنایو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲: ۱). در واقع، فقدان کارمندان با استعداد برای پر کردن پست های کلیدی در صورت بروز شکاف، همچنان یک مسئله باقی می ماند. بنابراین، استراتژی های سازمانی برای توسعه کارکنان و ایجاد یک مجموعه گسترده تر از پایگاه استعدادهای داخلی آینده، به طور ایده آل با استفاده از توسعه استعداد فراگیر ضروری هستند (آسپلوند^۴، ۲۰۲۰).

با این حال، توسعه استعداد در درجه اول به دلیل اهمیت آن در توسعه با پتانسیل بالا به عنوان کارکنان "A" شناخته می شوند (وایمان^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). در حالی که کارکنان C نادیده گرفته می شوند یا حتی برای پایان کار پیشنهاد می شوند. با توجه به تمرکز بر گروه نخبه گرا که از رویکرد توسعه استعداد انحصاری استفاده می کنند، گنجاندن کارکنان کم برخوردار از نظر مهارت ها، مشاغل و موقعیت معمولاً در سازمان ها نادیده گرفته می شود. در حال حاضر و با توجه به بحث استراتژیک بودن منابع انسانی، بهتر است به توانایی ها و مهارت های منابع انسانی پرداخت و مشاغل سازمان را متناسب با این توانایی ها تنظیم کرد، چرا که دیگر دوران سیاست تطبیق فرد با شغل جایگاهی ندارد و اگر سازمان ها بالاخص در کارکنان کلیدی بتوانند از نخبگان استفاده کنند، بسیار تأثیر گذارتر خواهد بود. بر اساس تحقیقات انجام شده توسط دانشگاه پنسیلوانیا، استخدام های خارج از سازمان ۱۸ تا ۲۰ درصد بیشتر از استخدام های داخل سازمان برای یک موقعیت مشابه درآمد دارند (کالیانان^۶ و همکاران، ۲۰۲۱).

به این ترتیب، سازمان ها ترجیح می دهند در صورت بروز نیاز، استعدادهای برتر را از منابع خارجی استخدام کنند، یا اگر باید به دنبال داوطلبان درون سازمانی بگردند، مجریان شناسایی شده را از مجموعه استعدادهای نخبگان خود انتخاب کنند (کلارک و اسکری^۷، ۲۰۲۰). کرل (۲۰۱۵) با استناد به پایگاه داده های معیار سرمایه انسانی، بیان می کند که استخدام های خارج از سازمان تا ۶۶ درصد از موقعیت های پر شده در سازمان هایی را تشکیل می دهند که میانگین تعداد کارکنان آن ۵۹۵ کارمند تمام وقت است. ایده اصلی این تئوری این است که سازمان ها به جای نگاه کردن به محیط کسب و کار رقابتی برای کسب جایگاهی در بازار یا برتری نسبت به رقابت و تهدیدات، باید منابع و پتانسیل های داخلی آن را در نظر بگیرند (کابوه و اوکوری، ۲۰۱۹). این تئوری ارزش حیاتی منابع سرمایه انسانی را در جستجوی سازمان برای مزیت های رقابتی پایدار توضیح می دهد و بر دو فرض اصلی استوار است که استعدادهای ناهمگن و بی حرکت هستند. بنابراین، مدیریت استعداد فراگیر یک

¹ Sonnenberg

² Bonneton

³ Kaunakanyo

⁴ Asplund

⁵ Wayman

⁶ Kaliannan

⁷ Clarke & Scurry

استراتژی مناسب برای پرورش استعدادها به سمت مزیت رقابتی پایدار از طریق استفاده از ارزش، تقلیدپذیری و سازماندهی است (مورسیا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

میائو و همکاران^۲ (۲۰۲۱) پژوهشی با عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و نگرش‌های کلیدی کارکنان انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها از ۵۶۹ کارمند در ۴۴ شرکت نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به طور مثبت با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مرتبط است و این روابط تا حدی توسط نگرش‌های روانی و کاری میانجی‌گری می‌شود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل مسیر تعدیل‌شده نشان داد که جو عدالت تعاملی تأثیر مستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر نگرش‌های روانی و کاری و همچنین تأثیرات غیرمستقیم سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر نگرش‌های کاری را تقویت می‌کند. لمبا دیشا^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان یک سیستم یکپارچه برای طبقه بندی طبقه شغلی، دریافتند که بر اساس رزومه و تطبیق شغل، رزومه در فرآیند استخدام نقش مهمی دارد. تمرکز اصلی مدل پیشنهادی در این مقاله انتخاب خودکار کاندید مناسب برای نمایه شغلی است که باعث کاهش تلاش‌ها، زمان و هزینه اضافی می‌شود.

عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان، بیان کردند امروزه کارکنان یکی از مهم‌ترین منابع موفقیت سازمان‌ها هستند و تشخیص عوامل موثر بر بهبود عملکرد کارکنان به یکی از وظایف اصلی مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است. این بررسی فراتحلیل نشان داد که متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی، سیستم جبران خدمات، کیفیت زندگی کاری، مبادله رهبر-عضو، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، سیستم ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت مشارکتی، برنامه‌های آموزش و بهسازی، احساس معنی دار بودن شغل، توانمندسازی منابع انسانی، امنیت شغلی، جو سازمانی، استقلال کاری، توسعه مسیر شغلی و انگیزش شغلی تأثیر مثبت بر بهبود عملکرد کارکنان دارند. همچنین تأثیر متغیرهای سیاست سازمانی، ابهام نقش، طراحی مجدد شغل، تقاضاهای شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأیید نگردید.

شاه حسینی و جنتی فر (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر توانمندسازی مدیران ارشد بر شناخت کارکنان کلیدی (مطالعه موردی شرکت لوله و تجهیزات سدید)، بیان کردند علی‌رغم افزایش توجه و علاقه علمی، فرمول بندی مدیریت منابع انسانی هنوز نامشخص است. براساس تحقیق‌های مربوط به مدیریت استعداد و سرمایه انسانی، این مطالعه بررسی می‌نماید که چگونه تیم‌های مدیریتی ارشد منابع انسانی مهم را شناسایی می‌نمایند. نتایج نشان داد جهت‌گیری ارزش بر شناسایی منابع

¹ Murcia

² Miao

³ Lemba Disha

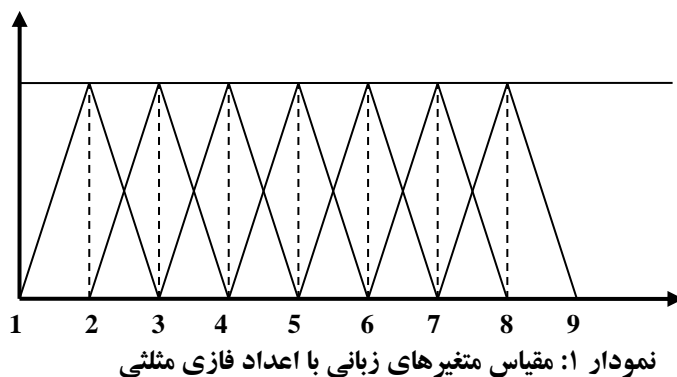
انسانی تاثیر دارد. مهارت های شناختی بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد. ارزش استراتژیک بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد و در نهایت منحصر به فرد بودن بر شناسایی منابع انسانی تاثیر دارد.

میرزایی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی برای جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران، به دنبال شناسایی معیارهای مشاغل حیاتی و کلیدی در شرکت ملی نفتکش ایران (NITC) در جهت جذب و حفظ بهتر استعدادهای سازمان بوده است. اربابی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اعتباریابی شایستگی های افراد کلیدی سازمان امور مالیاتی در اجرای طرح جامع مالیاتی، دریافتند که سازمان امور مالیاتی کشور به منظور اصلاح و همسوسازی خدمات منابع انسانی با اجراء و پیاده سازی طرح جامع مالیاتی، ملزم به طراحی نظام شغلی مبتنی بر تحول می باشد. عبدی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان تدوین نیم رخ شایستگی مشاغل استراتژیک به منظور ارزیابی آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی انجام دادند. مسئله اصلی این پژوهش تمرکز برنامه توسعه شایستگی های منابع انسانی سازمان بر مشاغل است که بیشترین تاثیر در تحقق استراتژی های سازمان دارند. بدین منظور نخست اقدام به شناسایی مشاغل استراتژیک شرکت صنعتی دوده فام و در قدم دوم تدوین پروفایل شایستگی هر یک از مشاغل کردند.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، اکتشافی می باشد. در این پژوهش از روش کیفی (مصاحبه از خبرگان) و تکنیک دلفی فازی استفاده شد. جامعه آماری شامل ۱۷ نفر از اعضای مدیران عالی و ارشد بانک های خصوصی و دولتی ایران بود که اطلاعات و درک آنها در زمینه موضوع پژوهش کافی و از دانش، تخصص و تجربه لازم برخوردار بودند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای - کوهن تأیید شد. برای جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش، داده های مصاحبه با استفاده از نرم افزار ti.Atlas انجام شد.

سپس از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید که خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می کنند. از آن جایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال ها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به نمودار ۱، تعریف شدند. همچنین در جدول ۲، نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.



جدول ۲: طیف هفت درجه فازی برای ارزش گذاری شاخص‌ها

مقیاس عدد فازی	مقدار فازی	متغیر زبانی
(0, 0, 0.1)	$\bar{1}$	کاملاً بی اهمیت
(0, 0.1, 0.3)	$\bar{2}$	خیلی بی اهمیت
(0.1, 0.3, 0.5)	$\bar{3}$	بی اهمیت
(0.3, 0.5, 0.75)	$\bar{4}$	متوسط
(0.5, 0.75, 0.9)	$\bar{5}$	با اهمیت
(0.75, 0.9, 1)	$\bar{6}$	خیلی با اهمیت
(0.9, 1, 1)	$\bar{7}$	کاملاً با اهمیت

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی زدایی)، که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می توان به روش های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش های پر کاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکوسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می شوند. در جدول ۳، مقدار روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی نشان داده شده است.

جدول ۳: روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده
.۸۱	کاپای-کوهن	.۴۹	ضریب CVR

یافته‌ها

در این پژوهش، بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان، طبق جدول ۴، پیشایندها و پسایندها با بررسی متون مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار ti.Atlas شناسایی شدند.

جدول ۴: پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی بانک

کد	پسایندها	کد	پیشایندها
C16	پاسداشت جایگاه کارکنان A	C1	تفکر جانشین پروری استعداد
C17	بهبود جایگاه گروه A در طبقه بندی مشاغل	C2	مدیریت جانشین پروری آینده گرا
C18	اصلاح طبقه بندی مشاغل	C3	شناسایی نظام مند پست های سازمانی راهبردی
C19	جذب منابع جدید کارکنان کلیدی	C4	مدیریت تقاضای استعداد
C20	بهبود مزیت های رقابتی	C5	توسعه رویکرد رقابتی
C21	تقویت خلاقیت رقابتی منابع انسانی	C6	پیش بینی ناپذیری فضای کسب و کار
C22	کنترل بحران های درون سازمانی	C7	افزایش نرخ تغییر سیاست ها
C23	افزایش تعادل در قدرت کارکنان کلیدی	C8	اعمال نفوذ اهرم های قدرت
C24	اصلاح رویه مدیریت کارکنان A	C9	افزایش سطح انتظارات ذینفعان از عملکرد منابع انسانی
C25	تسهیم دانش ضمنی مشاغل کلیدی	C10	بی ثباتی و ناپایداری گروه A
C26	اصلاح طبقه بندی مشاغل	C11	افزایش نرخ تغییر سیاست های منابع انسانی
C27	اصلاح سیستم طبقه بندی مشاغل	C12	توسعه محیط‌های مجازی منابع انسانی
C28	بهبود انگیزش های منابع انسانی در طبقه بندی	C13	کاهش سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی
C29	حفظ کارمندان کلیدی	C14	چالش سیاسی
C30	حرفه گرایی	C15	سرمایه انسانی حرفه‌ای

بعد از شناسایی پیشایندها و پسایندها، با استفاده از تکنیک دلفی فازی، مؤلفه‌ها در قالب پرسشنامه باهدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با مؤلفه‌ها طراحی شد. در این بخش از ۱۵ خبره برای نظرخواهی استفاده گردید. در دور نخست تکنیک دلفی، دیدگاه خبرگان پیرامون هر شاخص مشخص شد و فازی سازی انجام شد. در گام بعد دیدگاه خبرگان تجمیع می شود. روش مرسوم برای تجمیع مجموعه‌ای از اعداد فازی مثلثی را کمینه a و میانگین هندسی m و بیشینه u در نظر گرفته‌اند. در این مطالعه برای فازی‌زدایی از روش مرکز سطح به صورت زیر استفاده می‌شود:

$$DF_{ij} = \frac{[(u_{ij} - l_{ij}) + (m_{ij} - l_{ij})]}{3} + l_{ij}$$

مقدار فازی زدایی شده بزرگتر از ۷ مورد قبول است و هر شاخصی که امتیاز کمتر از ۰/۷ داشته باشد، رد می شود. نتایج دور اول در جدول های ۵ و ۶، مشخص شده اند.

جدول ۵: نتایج دور اول تکنیک دلفی برای پیشایندها

پیشایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه دور ۱
تفکر جانشین پروری استعداد	۰,۸۴۰	۰,۹۶۰	۰,۹۹۶	(0.84,0.96,0.996)	۰,۹۳۲	پذیرش
مدیریت جانشین پروری آینده گرا	۰,۶۰۲	۰,۷۶۰	۰,۸۷۱	(0.602,0.76,0.871)	۰,۷۴۴	پذیرش
شناسایی نظام مند پست های سازمانی راهبردی	۰,۶۴۸	۰,۸۱۳	۰,۹۲۱	(0.648,0.813,0.921)	۰,۷۹۴	پذیرش
مدیریت تقاضای استعداد	۰,۸۲۹	۰,۹۵۴	۰,۹۹۲	(0.829,0.954,0.992)	۰,۹۲۵	پذیرش
توسعه رویکرد رقابتی	۰,۷۶۵	۰,۹۰۰	۰,۹۶۰	(0.765,0.9,0.96)	۰,۸۷۵	پذیرش
پیش بینی ناپذیری فضای کسب و کار	۰,۶۳۳	۰,۸۰۴	۰,۹۰۶	(0.633,0.804,0.906)	۰,۷۸۱	پذیرش
افزایش نرخ تغییر سیاست ها	۰,۶۴۶	۰,۷۹۴	۰,۸۸۸	(0.646,0.794,0.888)	۰,۷۷۶	پذیرش
اعمال نفوذ اهرم های قدرت	۰,۷۹۲	۰,۹۲۹	۰,۹۹۲	(0.792,0.929,0.992)	۰,۹۰۴	پذیرش
افزایش سطح انتظارات ذینفعان از عملکرد منابع انسانی	۰,۶۰۴	۰,۷۵۴	۰,۸۵۴	(0.604,0.754,0.854)	۰,۷۳۸	پذیرش
بی ثباتی و ناپایداری گروه A	۰,۸۳۳	۰,۹۵۶	۰,۹۹۶	(0.833,0.956,0.996)	۰,۹۲۸	پذیرش
افزایش نرخ تغییر سیاست های منابع انسانی	۰,۶۲۳	۰,۷۹۶	۰,۹۱۳	(0.623,0.796,0.913)	۰,۷۷۷	پذیرش
توسعه محیط های مجازی منابع انسانی	۰,۶۶۰	۰,۸۲۵	۰,۹۲۳	(0.66,0.825,0.923)	۰,۸۰۳	پذیرش
کاهش سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی	۰,۷۰۶	۰,۸۷۱	۰,۹۶۵	(0.706,0.871,0.965)	۰,۸۴۷	پذیرش
چالش سیاسی	۰,۷۰۶	۰,۸۵۰	۰,۹۲۵	(0.706,0.85,0.925)	۰,۸۲۷	پذیرش
سرمایه انسانی حرفه ای	۰,۷۸۸	۰,۹۲۳	۰,۹۷۷	(0.788,0.923,0.977)	۰,۸۹۶	پذیرش

جدول ۶: نتایج دور اول تکنیک دلفی برای پسایندها

پسایندها	کران پایین	مقدار محتمل	کران بالا	میانگین فازی	مقدار قطعی	نتیجه دور ۱
پاسداشت جایگاه کارکنان A	۰,۶۲۱	۰,۷۶۹	۰,۸۶۷	(0.621,0.769,0.867)	۰,۷۵۲	پذیرش
بهبود جایگاه گروه A در طبقه بندی مشاغل	۰,۸۳۸	۰,۹۵۸	۱,۰۰۰	(0.838,0.958,1)	۰,۹۳۲	پذیرش
اصلاح طبقه بندی مشاغل	۰,۷۴۸	۰,۸۹۸	۰,۹۶۹	(0.748,0.898,0.969)	۰,۸۷۲	پذیرش

پذیرش	۰,۸۹۲	(0.779,0.917,0.981)	۰,۹۸۱	۰,۹۱۷	۰,۷۷۹	جذب منابع جدید کارکنان کلیدی
پذیرش	۰,۹۲۸	(0.833,0.956,0.996)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	بهبود مزیت های رقابتی
پذیرش	۰,۷۶۱	(0.61,0.779,0.894)	۰,۸۹۴	۰,۷۷۹	۰,۶۱۰	تقویت خلاقیت رقابتی منابع انسانی
پذیرش	۰,۷۳۳	(0.588,0.746,0.865)	۰,۸۶۵	۰,۷۴۶	۰,۵۸۸	کنترل بحران های درون سازمانی
پذیرش	۰,۷۴۴	(0.602,0.76,0.871)	۰,۸۷۱	۰,۷۶۰	۰,۶۰۲	افزایش تعادل در قدرت کارکنان کلیدی
پذیرش	۰,۷۹۴	(0.648,0.813,0.921)	۰,۹۲۱	۰,۸۱۳	۰,۶۴۸	اصلاح رویه مدیریت کارکنان A
پذیرش	۰,۹۲۵	(0.829,0.954,0.992)	۰,۹۹۲	۰,۹۵۴	۰,۸۲۹	تسهیم دانش ضمنی مشاغل کلیدی
پذیرش	۰,۷۷۶	(0.646,0.794,0.888)	۰,۸۸۸	۰,۷۹۴	۰,۶۴۶	اصلاح سیستم طبقه بندی مشاغل
پذیرش	۰,۹۰۴	(0.792,0.929,0.992)	۰,۹۹۲	۰,۹۲۹	۰,۷۹۲	بهبود انگیزش های منابع انسانی در طبقه بندی
پذیرش	۰,۷۳۸	(0.604,0.754,0.854)	۰,۸۵۴	۰,۷۵۴	۰,۶۰۴	حفظ کارمندان کلیدی
پذیرش	۰,۹۲۸	(0.833,0.956,0.996)	۰,۹۹۶	۰,۹۵۶	۰,۸۳۳	حرفه گرایی

در این مرحله مقدار قطعی تمامی عوامل بالاتر از ۰/۷ به دست آمد، بنابراین هیچ عاملی حذف نشد. تحلیل دلفی فازی برای عوامل شناسایی شده در دور دوم ادامه پیدا کرد. در این مرحله ۳۰ شاخص بر اساس دیدگاه ۱۵ خبره مورد ارزیابی قرار گرفت. در این دور عاملی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان راندهای دلفی است.

بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سؤالات دو راند آخر باهم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچک تر باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود. اختلاف نتایج دور اول و دوم را در جدول های ۷ و ۸ مشخص شده است.

جدول ۷: اختلاف نتایج دور اول و دوم پیشیند

پیشایندها	نتیجه راند اول	نتیجه راند دوم	اختلاف	نتیجه
تفکر جانشین پروری استعداد	۰,۹۳۲	۰,۹۳۲	۰	پذیرش
مدیریت جانشین پروری آینده گرا	۰,۸۷۲	۰,۷۴۴	۰,۱۲۸	پذیرش
شناسایی نظام مند پست های سازمانی راهبردی	۰,۸۹۲	۰,۷۹۴	۰,۰۹۸	پذیرش
مدیریت تقاضای استعداد	۰,۹۲۸	۰,۹۲۵	۰,۰۰۳	پذیرش
توسعه رویکرد رقابتی	۰,۷۶۱	۰,۸۷۵	۰,۱۱۴	پذیرش
پیش بینی ناپذیری فضای کسب و کار	۰,۷۳۳	۰,۷۸۱	۰,۰۴۸	پذیرش
افزایش نرخ تغییر سیاست ها	۰,۷۴۴	۰,۷۷۶	۰,۰۳۲	پذیرش
اعمال نفوذ اهرم های قدرت	۰,۷۹۴	۰,۹۰۴	۰,۱۱	پذیرش
افزایش سطح انتظارات ذینفعان از عملکرد منابع انسانی	۰,۹۲۵	۰,۷۳۸	۰,۱۸۷	پذیرش
بی ثباتی و ناپایداری گروه A	۰,۸۷۵	۰,۹۲۸	۰,۰۵۳	پذیرش
افزایش نرخ تغییر سیاست های منابع انسانی	۰,۷۷۶	۰,۷۷۷	۰,۰۰۱	پذیرش
توسعه محیط های مجازی منابع انسانی	۰,۹۰۴	۰,۸۰۳	۰,۱۰۱	پذیرش
کاهش سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی	۰,۷۳۸	۰,۸۴۷	۰,۱۰۹	پذیرش
چالش سیاسی	۰,۹۲۸	۰,۸۲۷	۰,۱۰۱	پذیرش
سرمایه انسانی حرفه ای	۰,۷۷۷	۰,۸۹۶	۰,۱۱۹	پذیرش

جدول ۸: اختلاف نتایج دور اول و دوم پسایند

پسایندها	نتیجه راند اول	نتیجه راند دوم	اختلاف	نتیجه
پاسداشت جایگاه کارکنان A	۰,۸۰۳	۰,۷۵۲	۰,۰۵۱	پذیرش
بهبود جایگاه گروه A در طبقه بندی مشاغل	۰,۸۹۰	۰,۹۳۲	۰,۰۴۲	پذیرش
جذب منابع جدید کارکنان کلیدی	۰,۸۶۶	۰,۸۹۲	۰,۰۲۶	پذیرش
بهبود مزیت های رقابتی	۰,۹۳۲	۰,۹۲۸	۰,۰۰۴	پذیرش
تقویت خلاقیت رقابتی منابع انسانی	۰,۸۴۷	۰,۷۶۱	۰,۰۸۶	پذیرش
کنترل بحران های درون سازمانی	۰,۸۹۶	۰,۷۳۳	۰,۱۶۳	پذیرش
افزایش تعادل در قدرت کارکنان کلیدی	۰,۷۷۸	۰,۷۴۴	۰,۰۳۴	پذیرش
اصلاح رویه مدیریت کارکنان A	۰,۷۴۱	۰,۷۹۴	۰,۰۵۳	پذیرش
تسهیم دانش ضمنی مشاغل کلیدی	۰,۸۱۳	۰,۹۲۵	۰,۱۱۲	پذیرش
اصلاح طبقه بندی مشاغل	۰,۹۲۸	۰,۸۷۵	۰,۰۵۳	پذیرش
اصلاح سیستم طبقه بندی مشاغل	۰,۷۷۸	۰,۷۷۶	۰,۰۰۲	پذیرش
بهبود انگیزش های منابع انسانی در طبقه بندی	۰,۷۳۱	۰,۹۰۴	۰,۱۷۳	پذیرش
حفظ کارمندان کلیدی	۰,۷۰۸	۰,۷۳۸	۰,۰۳	پذیرش
حرفه گرایی	۰,۹۳۲	۰,۹۲۸	۰,۰۰۴	پذیرش

بر اساس نتایج موجود در جدول های ۷ و ۸، مشخص گردید که در تمامی موارد اختلاف کوچکتر از ۰/۲ است، بنابراین می توان دورهای دلفی را به پایان برد و مدل نهایی مورد تایید قرار گرفت.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی انجام پذیرفت. در این پژوهش ۱۴ عامل به عنوان پیشایندها شناسایی گردیدند: تفکر جانشین پروری استعداد، مدیریت جانشین پروری آینده گرا، شناسایی نظام مند پست های سازمانی راهبردی، مدیریت تقاضای استعداد، توسعه رویکرد رقابتی، پیش بینی ناپذیری فضای کسب و کار، افزایش نرخ تغییر سیاست ها، اعمال نفوذ اهرم های قدرت، افزایش سطح انتظارات ذینفعان از عملکرد منابع انسانی، بی ثباتی و ناپایداری گروه A، افزایش نرخ تغییر سیاست های منابع انسانی، توسعه محیط های مجازی منابع انسانی، کاهش سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی، و چالش سیاسی و سرمایه انسانی حرفه ای. همچنین، ۱۴ عامل به عنوان پسایندهای شناسایی شدند شامل: حرفه ای گرایی، حفظ کارکنان کلیدی، بهبود انگیزش، اصلاح سیستم طبقه بندی مشاغل، اصلاح طبقه بندی مشاغل، تسهیم دانش ضمنی، اصلاح رویه مدیریت کارکنان، افزایش تعادل در قدرت، کنترل بحران ها، تقویت خلاقیت رقابتی منابع، بهبود مزیت های رقابتی، جذب منابع جدید کارکنان، بهبود جایگاه و پاسداشت جایگاه کارکنان کلیدی.

یافته های این تحقیق با نتایج مطالعات میائو و همکاران (۲۰۲۱)، لمبادیسا و همکاران (۲۰۲۰)، عسگرنژاد نوری و میرموسوی (۱۴۰۰)، میرزایی و همکاران (۱۳۹۹) و عبدی و همکاران (۱۳۹۴) هم راستا می باشد. در راستای یافته ها می توان این گونه استدلال کرد که هدف مهم ترین عامل در موفقیت سازمانی است و این هدف است که مشخص می کند مسیر آینده یک سازمان به چه سمت خواهد بود. در واقع می توان هدف را مانند جاده ای ترسیم کرد که باعث موفقیت و یا عدم موفقیت یک سازمان می شود. از همین رو است که یکی از مهارت های کلیدی مدیران بانک ها مهارت هدف گذاری است. آنها باید بتوانند اهداف کلی خود را به صورت شفاف و قابل اندازه گیری مشخص کنند. از آنجا که هدف رسیدن به وضعیت مطلوبی در شناسایی کارکنان کلیدی است که بانک ها قصد رسیدن به آن را دارند، مدیران بانک ها باید بتوانند با تعیین استراتژی های مناسب و ایجاد محیط مطلوب برای دسترسی به این استراتژی رسیدن به این مهم و موفقیت سازمانی را ممکن کنند. باید گفت که جهان شتابنده امروز نیازمند الگوهای جدید است و بانک های خصوصی و دولتی با توجه به رسالت ها و اهمیتی که به مشتری مداری و ویژگی های اقتصادی می دهد، باید مجهز به جعبه ابزاری مملو از ساختارهای نوین باشد تا بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند. مدیران بانک های خصوصی و دولتی به عنوان کنترل کننده و ناظر، دائماً محیط اطراف خود را برای به دست آوردن اطلاعات بررسی کرده و ارتباطات و تعاملات میان کارکنان، رابطان و اعضای خارج

سازمان با زیردستان شان را مورد مذاقه بررسی دهند. همچنین از سوی شبکه‌هایی که در سازمان خود ایجاد کرده‌اند، اطلاعات درخواست نشده و در عین حال لازم را برای شناسایی کارکنان کلیدی دریافت می‌کنند.

همچنین با درک عمیق‌تر از این مولفه‌ها و تأثیرات آنها، مدیران و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند بهبودهای مستمری در عملکرد و رقابت‌پذیری بانک‌ها ایجاد کنند. استفاده از استراتژی‌های مناسب برای مدیریت منابع انسانی، بهبود فرآیندها و بهره‌وری، و تأمین رقابت‌پذیری بیشتر در بازارهای مالی می‌تواند از جمله اقداماتی باشد که بر اساس این مولفه‌ها طراحی می‌شود و نیز اصلاحات و تغییرات در ساختار و فرآیندهای سازمانی می‌تواند بهبودهای چشمگیری در عملکرد و رقابت‌پذیری بانک‌ها ایجاد کند. یکی از مولفه‌ها، پاسداشت جایگاه کارکنان A است. این به معنای ارتقاء و توسعه حرفه‌ای و شخصیتی کارکنان A می‌باشد که می‌تواند به تثبیت و توسعه استعدادهای ارزشمند سازمان کمک کند. همچنین، اصلاح طبقه‌بندی مشاغل و تسهیم دانش ضمنی می‌تواند به ارتقاء فرهنگ سازمانی و ایجاد محیط کاری مشوق و پویا کمک کند که این امر به جذب منابع جدید کارکنان کلیدی و تقویت خلاقیت رقابتی منابع انسانی کمک می‌کند.

اصلاح رویه مدیریت کارکنان A و حفظ کارمندان کلیدی حرفه‌گرایی نیز می‌تواند از ارتقاء کارایی و بهره‌وری در سازمان حمایت کند. با اعمال این تغییرات و اصلاحات، بانک‌ها می‌توانند بهبودهای چشمگیری در عملکرد و رقابت‌پذیری خود را تجربه کنند و منجر به ایجاد یک بستر پویا و کارآمد برای رشد و توسعه در زمینه‌های مختلف اقتصادی شوند. بنابراین این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در بانک‌های ایران کمک کند تا با درک عمیق‌تر از عوامل موثر بر شناسایی کارکنان کلیدی، استراتژی‌های مناسب‌تری برای مدیریت منابع انسانی، بهبود فرآیندها و بهره‌وری، و تأمین رقابت‌پذیری بیشتر در بازارهای مالی را ایجاد کنند.

بر این اساس این موارد پیشنهاد می‌شود: برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی برای توسعه حرفه‌ای و شخصیتی کارکنان A و ارتقای موقعیت آن‌ها در بانک‌ها، اصلاحات در سیستم‌های طبقه‌بندی مشاغل به منظور ایجاد تعادل و عدالت بیشتر در بانک‌ها، اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌های جذب و نگهداری کارکنان کلیدی با تأکید بر ارتقاء مهارت‌ها و موقعیت شغلی آن‌ها، اصلاح سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی به منظور ایجاد محیط کاری مشوق و پویا، تسهیم دانش ضمنی و تجربیات بین کارکنان کلیدی جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در بانک‌ها، توسعه برنامه‌ها و فرآیندهایی برای کنترل و مدیریت بحران‌های درون سازمانی و جلوگیری از تأثیرات منفی آن‌ها بر عملکرد سازمان و برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌هایی برای بهبود مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق توسعه مهارت‌ها، فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی، اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی برای تقویت تعادل در قدرت کارکنان کلیدی و جلوگیری از هرگونه نابرابری و ناهمواری در ارتباطات و ارتباطات سازمانی، ایجاد برنامه‌ها و محیط‌هایی برای توسعه مهارت‌های خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی، به‌ویژه در گروه‌های کلیدی، و برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها و اقداماتی برای بهبود انگیزش و رضایت منابع انسانی از طریق ارتقاء شرایط کاری، توسعه فرصت‌های شغلی و اعطای پاداش و تشویق‌های مالی و غیرمالی و برنامه‌ریزی و اجرای اصلاحاتی در سیستم طبقه‌بندی مشاغل و تسهیم مسئولیت‌ها و وظایف به منظور افزایش بهره‌وری و کارایی نظام بانکی و برنامه‌ریزی برای حفظ و توسعه

حرفه‌گرایی در کارکنان کلیدی و ایجاد برنامه‌های آموزشی و رشد حرفه‌ای برای توسعه مهارت‌ها و دانش آن‌ها. نهایتاً درک عمیق‌تر از پیشایندها و پسایندها برای شناسایی کارکنان کلیدی در بانک‌های ایران می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در این صنعت کمک کند تا استراتژی‌های مناسب‌تری برای مدیریت منابع انسانی، بهبود فرآیندها و بهره‌وری، و تأمین رقابت‌پذیری بیشتر در بازارهای مالی را ایجاد کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdi, A., Akbarian, M., & Pourhsinlou, M. (2014). Co Persianmpilation of competency profile of strategic jobs to evaluate the strategic readiness of human capital. *Human Resources Studies Quarterly*, 5(4), 71-94 [In Persian]. https://www.jhrs.ir/article_65565.html
- Arbabi, M., Abdolrahim Naveh, E., Zainabadi Hassan, R., & Hassanpour, A. (2019). Identifying and validating the competencies of the key jobs of the tax affairs organization in the implementation of the comprehensive tax plan. *Tax Research Journal*, 27(42), 72-102 [In Persian]. <https://taxjournal.ir/article-1-1693-fa.html>
- Asgrenjad Nouri, B., & Mirmusoi, M. (2021). Meta-analysis of the key indicators of human resources management effective on improving the performance of employees. *Management, improvement and transformation studies*, 101: 126- 160 [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.49482.3522>
- Asplund, K. (2020). When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 539-561. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570307>
- Assaly, R., Beheshtifar, M., & Kazemi, H. (2023). Designing a model for strategic foresight capabilities for human capital. *Transformational Human Resources Quarterly*, 2(7), 1-19 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037899>
- Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekov--Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 203-238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2): 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Clarke, M., & Scurry, T. (2020). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965-991. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>
- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University extension competency study: Developing a competency model for a 21st century extension organization. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1243620503
- Faqihi, A., & Miah, S.J. (2023). 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. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. DOI: [10.1080/09585192.2019.1642645](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645)
- Horváthová, P., Šárka Velčovská, L., & Friďrik R. L. (2020). Evaluation of Key Positions and Employees Management Level in Manufacturing Industry—The Czech Case. *Sustainability*, 12(1), 242. <https://doi.org/10.3390/su12010242>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). Players’ or ‘A positions’. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117. <https://hbr.org/2005/12/a-players-or-a-positions-the-strategic-logic-of-workforce-management>
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of talent management on construction companies’ performance: A model of business analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1-17. <https://ssrn.com/abstract=4018709>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A new approach. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 16(3), 287. <https://www.researchgate.net/publication/334001448>
- Lamba Disha. G. S., Chitresh, V., & Gupta, N. (2020). An Integrated System for Occupational Category Classification based on Resume and Job Matching. *International Conference on Innovative Computing and Communication*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3607282>
- Malik, A. R., & Singh, P. (2014). ‘High potential’ programs: Let’s hear it for ‘B’ players. *Human Resource Management Review*, 24(4), 330-346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.001>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2021). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 443-477. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

- Mirzaei H., Qolipour, A., Seyed Javadin, R., & Qolipour, T. (2019). Identifying critical job criteria to attract and retain talents in Iran's National Oil Tanker Company. *Public management research*, 13(47), 31-54 [In Persian]. [10.22111/JMR.2020.28746.4450](https://doi.org/10.22111/JMR.2020.28746.4450)
- Murcia, N. N., Ferreira, F. A., & Ferreira, J. J. (2022). Enhancing strategic management using a “quantified VRIO”: Adding value with the MCDA approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121251. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121251>
- N’Cho, J. (2017). Contribution -of talent analytics in Tchange management within project management organizations The case of the French aerospace sector. *Procedia Computer Science*, 121, 625-629. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.082>
- Nina, S. (2019). What the Public Sector Could Learn from the Private One. *Repüléstudományi Közlemények*, 31(2), 193-201. <https://doi.org/10.32560/rk.2019.2.14>
- Shah Hosseini, M., & Janatifar, H. (2021), The effect of empowering senior managers on the recognition of key employees (a case study of Sodid Pipe and Equipment Company). The second international conference on new challenges and solutions in industrial engineering and management and Accounting, Damghan [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1244321>
- Smart, B. D. (2005). Topgrading (revised PHP edition): How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People. Penguin.
- Sonnenberg, M., Van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), 272-280. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>
- Thite, M., Rammal, H. G., & Ferreira, J. J. (2023). Talent management in the “new normal”—Case study of Indian IT services multinationals in China. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 131-141. <https://doi.org/10.1002/tie.22247>
- Vakilzadeh, I., Manzari Tavakoli, A., Pourrashidi, R., & Nikpour, A. (2023). Identifying the dimensions and components of the managers' competence of the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. *Transformational Human Resources Quarterly*, 2(7), 73-88 [In Persian]. <https://sanad.iau.ir/Journal/thr/Article/1037843>
- Wahdiniawati, S. A., Sjarifudin, D., Santioso, L. L., Ariyani, F., & Febrian, W. D. (2024). Application of Talent Management: Assessment and Psychological Test Functions. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(2), 408-417. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v5i2.2291>
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>
- Zhang, H., Xiong, H., Wang, G., & Jiang, P. (2024). How institutional pressures improve environmental management performance in construction projects: an agent-based simulation approach. *Environment, Development and Sustainability*, 26(1), 1281-1311. DOI:[10.1007/s10668-022-02758-w](https://doi.org/10.1007/s10668-022-02758-w)