

تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا

علی بابائیان^۱، حسین یوسفی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۳۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۰۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۴/۲۰

چکیده

زمینه و هدف: برخی سازمان‌ها در پیدا کردن، رشد دادن و حفظ کارکنان به خصوص کارکنانی که انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت سازگاری بالایی دارند موفق عمل نکرده‌اند. این مسئله نشان می‌دهد که این سازمان‌ها در شناسایی و استفاده از شایستگی‌های کارکنان خود در جهت تحقق اهداف سازمانی‌شان دچار مشکل هستند. از دیدگاه مدیریت استراتژیک ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم و این کار تنها با تعهد کارکنان امکان پذیر است. بررسی تأثیر مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات و محرک تعهد سازمانی کارکنان ناجا است، تا بدین وسیله بتوان شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشید.

روش: این تحقیق بر اساس هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع پیمایشی است. در این تحقیق جامعه مورد بررسی ناجا (دانشگاه علوم انتظامی امین) بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین مدیران و کارشناسان ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ۱۰۰ پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع شد و در نهایت ۹۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید، برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از روش مدل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار Amos استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج حاکی از آن بود که داده‌های گردآوری شده از جامعه آماری مورد نظر با مدل مفهومی پژوهش متناسب و سازگار است و در نهایت تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی‌ماندن در شغل آورده شده است. هم‌چنین مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی شود، در غیر این صورت سازمان‌ها پس از مدت کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، تعهد سازمانی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری

□ استناد: بابائیان، علی؛ یوسفی، حسین (تابستان، ۱۳۹۳). تأثیر به کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا. فصلنامه مطالعات

مدیریت/انتظامی، ۶(۲)، ۲۱۷-۲۳۶.

۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی yusefi_hossein85@yahoo.com

مقدمه

در محیط رقابتی کنونی، سازمان‌ها برای تحقق اهداف استراتژیک‌شان نیازمند این هستند که کارکنان خود را در جهت رسالت سازمان برای برقراری همکاری بلند مدت و اثربخش برای حفظ و رشد سازمان هدایت کنند. با افزایش رقابت در منابع انسانی و ظهور ابزار انگیزشی جدید برای استفاده کارکنان مثل مدیریت استعداد، طراحی شغل متناسب با آن اجتناب ناپذیر شده است. عامل انسانی مهم‌ترین نقش را در سازمان‌هایی که در پی رشد و توسعه هستند، دارند. وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده و به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آیند. در حقیقت بدون تأمین بهترین استعدادها هیچ چیز جدیدی برای سازمان وجود نخواهد داشت. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند.

سرمایه انسانی جزئی از سرمایه‌های اساسی سازمان می‌باشد و این سرمایه با داشتن دو خصوصیت کمیاب و غیر قابل تقلید بودن، می‌تواند منافع ویژه‌ای را برای سازمان به ارمغان آورد. به عبارت دیگر کارکنان منبع استراتژیک کلیدی هستند که برای موفقیت نهایی سازمان حیاتی می‌باشند. از طرف دیگر امروزه مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار دست و پنجه نرم می‌کنند و به نیروهای نیاز دارند تا با این شرایط متغیر خود را منطبق نمایند. سازمان‌ها به منظور حفظ و نگهداری از این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آنها به عمل آورند.

مساله اصلی که سازمان‌ها با آن مواجهند، مربوط به کشف یا مدیریت استعدادها نیست بلکه مربوط به میسر ساختن تعهد برای حفظ می‌باشد، چون از دیدگاه مدیریت استراتژیک ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آن را بالا ببریم و این کار تنها با تعهد کارکنان امکان پذیر است. بنابراین ابهام زیادی در مورد رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی وجود دارد که نیازمند بررسی‌های بیشتر است. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای مدیران این ادراک پیش آید که مدیریت استعدادها می‌تواند بسیار راه‌گشا و مؤثر باشد. با توجه

به مطالب پیش گفته، اهمیت مدیریت استعداد و نیز تعهد سازمانی آشکار می‌شود و تأکید بر این متغیرها و شناسایی وضعیت آن‌ها می‌تواند معیارهای مهمی را برای تداوم، اصلاح و در صورت لزوم مداخلات عملی به دست دهد. و چون موضوع مدیریت استعداد و تعهد کارکنان می‌تواند در سازمان ناجا بعنوان موضوع مهمی اطلاق گردد از این‌رو دنبال بررسی این مسأله هستیم که آیا مدیریت استعداد و هر کدام از مؤلفه‌های آن تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد یا نه. و می‌توان از این امکان برای انتخاب کارکنانی وفادار و متعهد در آینده سازمان پیش‌بینی کرد و از خسارت‌های آتی در این سازمان خدمات عمومی و مردمی جلوگیری کرد.

مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد.

مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان از جمله استوری (۲۰۰۷) معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است، به عنوان مثال:

– بعضی از کارشناسان مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت انسانی تعریف کرده‌اند به طوریکه آن را استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (بوسبا و مورگان، ۲۰۰۸).

– از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (باتناگر، ۲۰۰۷).

– فرآیندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی کرده، اداره می‌کند و سپس توسعه می‌دهد (یورن، ۲۰۰۷). مدیریت استعداد ساختار یافته، فرآیندی تعریف شده که به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای

1. Storey
2. Boussebaa, M., and Morgan
3. Bhatnagar, Jyotsna
4. Uren, L. (2007)

رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (هوگز و روگ، ۲۰۰۴).

- بسیار کلی‌تر به مدیریت استعداد نگاه کرده و بیان می‌کند همه افراد استعدادهایی دارند که باید شناخته شده و آزاد شوند (برگر^۲، ۲۰۰۳: ۸۹).

اهداف مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از:

- تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی؛
- نگهداری متخصصین کلیدی؛
- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی؛
- تعیین برنامه‌های راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی؛
- تعیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها؛
- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی؛
- تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا؛
- تقویت برداشت تلقی سهامداران و مشتریان؛
- کاهش هزینه‌های نیروی یابی بیرونی؛
- برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۱۲۲).

مزایای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های

1. Hughes, J.C., and Rog

2. Berger, L. and Berger, D

ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنان شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷: ۱۱۵)

استعداد و تعهد

استعداد در بازارهای جهانی، جزء دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و ناکامی سازمان در اجرای موفق استراتژی‌های مربوط به استعدادها به شهرت سازمان لطمه وارد می‌کند و بر رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (کاپلی، ۲۰۰۳). سازمان‌ها مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای توسعه استعداد انجام می‌دهند تا تضمینی جهت برآورده شدن نیازهای آینده‌شان نیز باشد. (بارون، ۲۰۰۳). برای رسیدن به عملکرد بالا، انعطاف‌پذیری در فرآیندها مهم است، برای حفظ ایمنی و استعداد کارکنان، باید آنها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داد و آنها را با انگیزه نگه داشت در غیر این صورت حفظ و نگهداری آنها در سازمان نیز با مشکل مواجه خواهد شد. (کارت رایت، ۱۳۸۷). مشارکت کارکنان به طور مثبتی بر عملکرد کارکنان و حفظ استعداد اثرگذار است. (باتناگر، ۲۰۰۷). محیط کاری باید حامی مشارکت کارکنان در کار و انجام دادن وظایف بر اساس پتانسیل کامل آنها باشد. (کسلر، ۲۰۰۲). فارلی^۴ (۲۰۰۵) ادعا می‌کند که در بسیاری صنایع، سرمایه انسانی به اندازه سرمایه

1. Cappelli, Peter

2. Barron, Paul

3. Kesler, G. C

4. Farley, C

فیزیکی و مالی مهم به حساب نیامده است. استعداد ظاهر و بیرون سرمایه انسانی می باشد که در فرآیندهای سازمانی تغییر و تحول ایجاد می کند و منجر به بهبود عملکرد و بالتبع تعهد آنان در سازمان از طریق قابلیت های انسان ها می گردد. (اسکات و رویز، ۲۰۰۸). استعداد به عنوان ابزار عملکرد برتر و منبع ایجاد مزیت رقابتی محسوب می شود (ردی و کانگر، ۲۰۰۷). مرور ادبیات نشان می دهد ابعاد مختلفی از استعداد بر تعهد اثر گذارند. یکی از عناصر تعهد سازمانی بالا در ارتباط با استعداد در حیطه سازمان به اشتراک گذاردن استعداد و انتقال دانشی است که حفظ مزیت رقابتی در سازمان را ترویج می دهد.

مفهوم تعهد سازمانی

تعهد، تمایل قوی برای بقای عضویت در یک سازمان خاص، تمایل برای تلاش زیاد برای سازمان، باور قاطع در قبول ارزش ها و اهداف سازمان. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش دربارۀ وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد و موفقیت و رفاه سازمان را می رساند.

تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارمندان از سازمان، تمایل زیاد به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است. بنابراین همان طور که تعهد رفتاری بیشتر شاخص پیش بینی ترک خدمت بود، تعهد نگرشی نیز پیش بینی کننده رضایت شغلی است. وجه افتراق قابل توجه رضایت شغلی^۳ با تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبه مقطعی دارد، در حالی که تعهد نگرشی آن است که رضایت شغلی بیشتر جنبه درازمدت و ماندگار دارد. رضایت شغلی بیشتر پاسخی مقطعی به جنبه های مثبت و مفید محیط شغلی است. بنابراین در تعهد نگرشی توجه به اهداف و ارزش های سازمان است. این دو نگرش به طور کلی می توانند پیش بینی کننده رفتار فرد باشند (آلن و می ر، ۱۹۹۰).

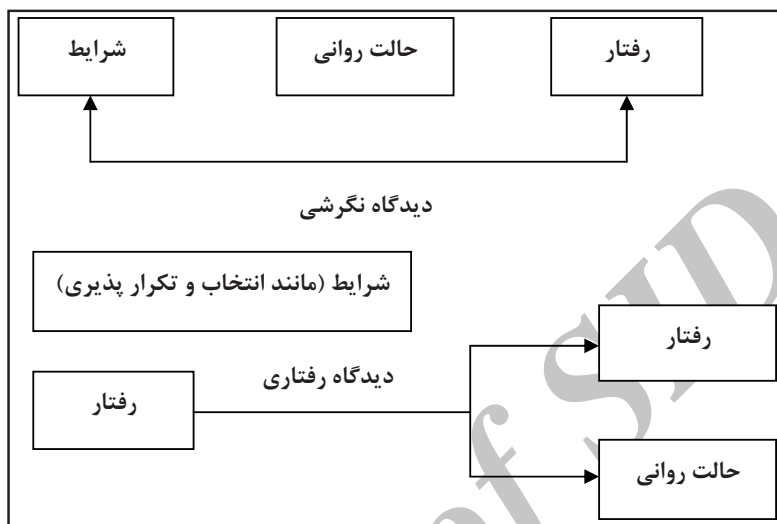
1. Scott, B., and Revis, SH

2. Ready, D. A., & Conger, J. A

3. Job Satisfaction

4. Allen, N.J. & Meyer, J.P

نمودار ۱- دیدگاه‌های نگرشی و رفتاری در زمینه تعهد سازمانی منبع: (می‌یر و آلن، ۱۹۹۰)



به عبارت دیگر، تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و یک فرآیند مستمر است که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند.

برخی از صاحب نظران اظهار می‌دارند که به جزء جنبه‌های نگرشی، تعهد سازمانی ابعاد رفتاری نیز دارد که مربوط است به قصد کارکنان به ماندن یا رفتن از سازمان را در بر می‌گیرد (آلن و می‌یر، ۱۹۹۰).

تعریف تعهد سازمانی با تأکید بر بعد رفتاری عبارت است از قصد و نیت کارکنان به ماندن در سازمان. آلن و می‌یر (۱۹۹۱) تعهد سازمانی در این مفهوم را به سه شکل تقسیم نموده‌اند:

۱- تعهد عاطفی^۱: بیانگر وابستگی عاطفی فرد به سازمان است. این شکل تعهد سازمانی با تعهد نگرشی رابطه بسیار نزدیکی دارد و به عنوان وابستگی و تعلق خاطر به سازمان از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و میل به ماندن تعریف می‌شود (مشبکی، ۱۳۷۶: ۱۰۵).

۲- تعهد مستمر^۲: در بردارنده هزینه‌های متصور ناشی از ترک سازمان است. یعنی تمایل فرد به

1. Affective Commitmen
2. Continual Commitment

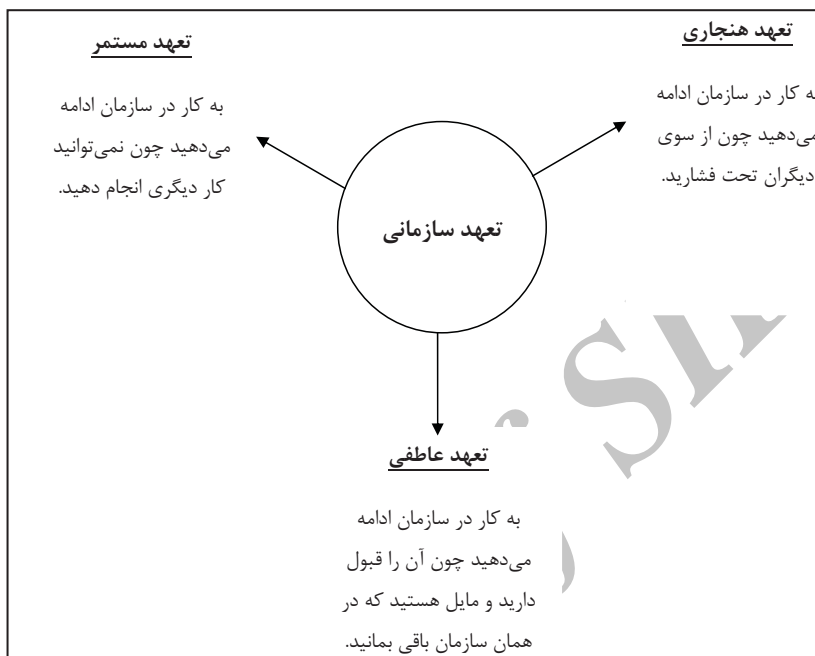
ماندن در سازمان بیان گر آن است که وی به آن کار احتیاج دارد و کار دیگری نمی‌تواند انجام دهد. هرچه میزان سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان بیشتر باشد احتمال ترک خدمت در او کاهش و لذا میزان تعهد سازمانی (به معنای میل به ماندن) افزایش می‌یابد، و هر قدر زمان ادامه کار افراد در یک سازمان طولانی‌تر شود احتمال از دست دادن چیزهایی که طی این سال‌ها سعی کرده‌اند آن‌ها را برای خود حفظ کنند، بیشتر می‌شود. بسیاری از مردم خود را متعهد و ملزم به ادامه کار می‌دانند فقط به این سبب که نمی‌خواهند آن را از دست بدهند چون جایگزینی ندارند. این افراد دارای درجه بالایی از تعهد مستمر کاری هستند. امروزه افزایش ابراز تمایل به ترک کار بازتابی است از کم اهمیت شدن تعهد مستمر می‌باشد (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰).

۳- تعهد هنجاری^۱: الزام و احساس تکلیف به باقی ماندن در سازمان را نشان می‌دهد. تعهد هنجاری اشاره دارد به احساس الزام کارمند به ادامه کار در یک سازمان به سبب فشاری که از سوی دیگران بر او وارد می‌شود. آن‌ها که دارای درجه بالایی از تعهد هنجاری هستند به شدت نگران آن هستند که اگر کار خود را ترک کنند دیگران درباره ایشان چه قضاوتی خواهند داشت. این‌گونه اشخاص میل ندارند مدیر یا کارفرمای خود را ناراحت سازند و نگرانند که استعفایشان موجب ایجاد نگرش نامطلوبی از سوی همکارانشان شود. این سه شکل تعهد سازمانی در نمودار ۱ نمایش داده شده است. (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰: ۱۲۸).

به طور خلاصه در این مفهوم سازی، کارکنان در سازمان می‌مانند (تعهد سازمانی) چون «می‌خواهند بمانند» (تعهد عاطفی) یا «نیاز دارند که بمانند» (تعهد مستمر) و یا احساس می‌کنند که «می‌بایست بمانند» (تعهد هنجاری).

1. Greenberg, J & Baron, R.A
2. Normative Commitment

نمودار ۲: سه شکل تعهد سازمانی منبع: (گرینبرگ و بارون، ۲۰۰۰)



پیشینه تحقیق

در تحقیقات خارجی انجام شده می‌توان به مطالعات مارک سیدرز^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۳ اشاره کرد. در این تحقیق با استفاده از روش همبستگی به بررسی رابطه تعهد درونی و بیرونی با عملکرد شغلی در نمونه‌ای با حجم ۸۷۶ کارمند که متشکل از زنان و مردان بود در یک سازمان اداری پرداخته‌اند. که مطالعات آنها بیانگر نتایج زیر بود:

۱. افرادی که دارای درجه بالاتری از تعهد هستند نسبت به افرادی که دارای درجه کمتری از تعهد هستند میزان پاسخگویی و جوابگویی نسبت به ارباب رجوع در میان آنان به نسبت چشم‌گیری بالاتر است. ۲. متغیر جنس در باب تعهد افراد دارای تأثیر بسزایی است بدین معنا که زنان نسبت به مردان دارای تعهد بالاتری نسبت به سازمان هستند. ۳. وضعیت ظاهری افراد بیانگر میزان تعهد افراد نیز می‌باشد لذا رابطه معناداری در این باب وجود دارد بدین معنا که

1. Mark siders et al

افرادی که نسبت به سازمان متعهدتر هستند دارای ظاهری آراسته، مرتب و منظم هستند. ۴. رابطه معنادار مثبت و مستقیمی بین سابقه خدمت و میزان تعهد افراد وجود دارد. ۵. رابطه معنادار منفی و معکوسی بین سطح آموزش و میزان تعهد افراد وجود دارد.

همچنین در تحقیق دیگری جانستون^۱ و همکاران (۲۰۰۵) به بررسی رابطه تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان ۴۸۶ نفر از کارمندان یک سازمان دولتی که در بر دارنده ۳۰۵ مرد و ۱۸۱ زن بود پرداخته اند که مطالعات این گروه نتایج زیر را در بر داشت: ۱. رابطه معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. ۲. رابطه معنادار، مستقیم و مثبتی بین تعهد سازمانی و نحوه ارائه خدمات افراد وجود دارد بدین معنا که هر چه تعهد افراد بالاتر باشد کیفیت ارائه خدمات نیز بالاتر خواهد بود. ۳. رابطه معناداری بین تعهد سازمانی و متغیرهای جنس، سابقه خدمت و سطح آموزش وجود دارد.

در تحقیق دیگر ورال و همکاران در سال ۲۰۱۲ است که به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخت که نمونه‌گیری این بررسی بر روی ۱۲۳ مدیر رده دوم و ارشد اجرا شد. داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق نرم افزار بسته‌بندی آماری SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند.

در تحقیقات داخلی انجام شده هم می‌توان به حیب اله شجاعی فر (۱۳۷۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد» اشاره کرد که به موضوع تعهد سازمانی پرداخته است که نتایج زیر به دست آمد:

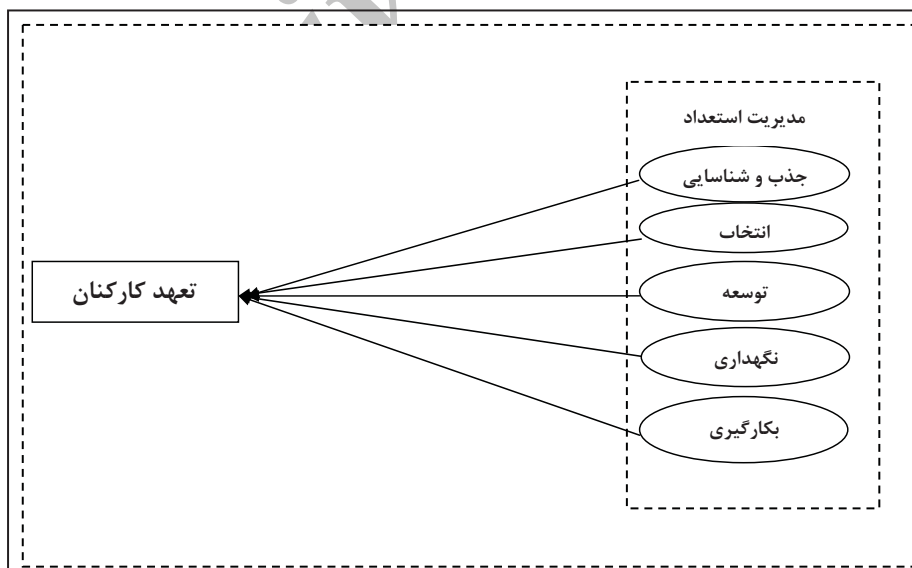
- ۱- بین مؤلفه‌های رضایت شغلی مدیران و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین رضایت شغلی مدیران بر حسب رشته تحصیلی (رشته‌های مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت آموزشی) آنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد.
- ۳- بین رضایت شغلی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

۴- بین تعهد سازمانی مدیران بر حسب رشته تحصیلی (رشته‌های مرتبط و غیر مرتبط با مدیریت آموزشی) آنان ارتباط معنی‌داری مشاهده نشد.

۵- بین تعهد سازمانی مدیران و سنوات خدمت آنان رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

همچنین جعفری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران» به موضوع مدیریت استعداد پرداخته است. این تحقیق نخست با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برآورد کرده است. سپس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده نموده است. نتیجه نهایی انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی می‌باشد.

بر اساس تعاریفی که از مدیریت استعداد و تعهد کارکنان ارائه گردیده و تشریح تأثیر بکارگیری مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان سازمان و با تلفیق آن‌ها مدل مفهومی تحقیق حاصل می‌شود.



نمودار ۳: چارچوب مفهومی تحقیق

که پس از تبیین مبانی نظری در زمینه متغیرهای تحقیق، میزان و نحوه ارتباط میان متغیرها بر مبنای سوالات تعریف شده در سازمان مورد مطالعه، مورد بررسی قرار می‌گیرد. این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی برای سوالات زیر است: سؤال اصلی: آیا مدیریت استعداد تأثیر معناداری بر تعهد کارکنان دارد؟ سؤال‌های فرعی تحقیق:

- ۱- تأثیر شناسایی و جذب کارکنان بر تعهد کارکنان در سازمان ناجا چگونه می‌باشد؟
- ۲- تأثیر انتخاب کارکنان بر تعهد کارکنان در سازمان ناجا چگونه می‌باشد؟
- ۳- تأثیر توسعه کارکنان بر تعهد کارکنان در سازمان ناجا چگونه می‌باشد؟
- ۴- تأثیر نگهداری کارکنان بر تعهد کارکنان در سازمان ناجا چگونه می‌باشد؟
- ۵- تأثیر بکارگیری کارکنان بر تعهد کارکنان در سازمان ناجا چگونه می‌باشد؟

روش

به لحاظ هدف تحقیق حاضر، کاربردی و از نوع تحقیقات همبستگی است. به لحاظ طبقه‌بندی پژوهش بر مبنای روش این تحقیق یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده می‌باشد؛ به طوری که ابتدا لیست در این تحقیق جامعه مورد بررسی ناجا (دانشگاه علوم انتظامی امین) بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین مدیران و کارشناسان ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ۱۰۰ پرسشنامه در بین نمونه آماری توزیع شد و در نهایت ۹۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. در این پژوهش جهت بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ دهندگان از روش‌های موجود آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی، درصد فراوانی و میانگین استفاده می‌گردد. تحلیل نتایج حاصل پرسشنامه و تخمین پارامترهای مدل با توجه به مدل مفهومی تحقیق توسط نرم‌افزارهای amos و SPSS انجام خواهد شد

یافته‌ها

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود. در این آزمون اگر سطح معنی‌داری بدست

آمده از اجرای آزمون، بزرگ‌تر از مقدار خطا یعنی $\alpha = 0.05$ فرض و در غیر اینصورت فرض H_0 تأیید خواهد شد.

آزمون نرمال بودن (کولموگروف-اسمیرنوف) برای ابعاد متغیر مدیریت استعداد H_0 داده‌ها نرمال نیست (از جامعه نرمال نیامده‌اند):
 H_1 داده‌ها نرمال است (از جامعه نرمال آمده‌اند):

جدول ۱: تست نرمال بودن ابعاد مدیریت استعداد

متغیرها	جذب و شناسایی	انتخاب	توسعه	نگهداری	بکارگیری
آماره کلموگروف-اسمیرنوف.	۰.۸۷۶	۰.۷۰۹	۰.۳۸۵	۰.۶۷۹	۰.۶۹۱
سطح معنی دار (sig).	۰.۵۳۷	۰.۶۷۹	۰.۹۹۸	۰.۷۴۷	۰.۷۲۵

با توجه به اینکه سطح معناداری برای ابعاد مدیریت استعداد آن بزرگ‌تر از 0.05 است، پس فرض H_1 تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای ابعاد مدیریت استعداد نرمال است.

جدول ۲: تست نرمال بودن ابعاد تعهد سازمانی

متغیرها	تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هنجاری
آماره کلموگروف-اسمیرنوف.	۰.۸۰۸	۰.۷۳۲	۰.۶۸۶
سطح معنی دار (sig).	۰.۵۳۱	۰.۵۷۲	۰.۷۳۵

با توجه به نتایج جدول (۲) سطح معناداری برای متغیر تعهد سازمانی بزرگ‌تر از 0.05 است پس فرض H_1 تأیید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای تعهد سازمانی نرمال است.

سؤال اصلی تحقیق

با توجه به سطح معنی داری به دست آمده از جدول‌های (۱) و (۲) نرمال بودن تمامی سازه‌های تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین جهت بررسی فرضیات پژوهش از آزمون همبستگی دو متغیره پیرسون^۱ برای فرضیه‌ها استفاده شده است. جدول (۳) و (۴) خروجی حاصل از آزمون پیرسون توسط

1. Pearson

SPSS را نشان می‌دهد.

جدول ۳: خروجی آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای مدیریت استعداد و تعهد سازمانی

		تعهد سازمانی
مدیریت استعداد	ضریب همبستگی	۰,۶۴۳**
	(Sig) سطح معنی دار	۰,۰۰

جدول ۴: خروجی آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد مختلف مدیریت استعداد و تعهد سازمانی

		جذب و شناسایی	انتخاب	توسعه	نگهداری	بکارگیری
تعهد عاطفی	ضریب همبستگی	۰,۸۱۰	۰,۴۲۴	۰,۴۰۲	۰,۴۲۴	۰,۱۵۷
	(Sig) سطح معنی دار	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
تعهد مستمر	ضریب همبستگی	۰,۷۸۶	۰,۷۰۰	۰,۴۷۸	۰,۴۹۲	۰,۸۱۴
	(Sig) سطح معنی دار	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰
تعهد هنجاری	ضریب همبستگی	۰,۶۰۱	۰,۸۰۹	۰,۷۲۵	۰,۱۴۳	۰,۶۰۰
	(Sig) سطح معنی دار	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۵۶	۰,۰۰۰

با توجه به جدول (۴) و مقدار $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ به دست آمده مشخص می‌شود که بین متغیرهای مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان در سطح اطمینان $۰/۰۰۱$ رابطه معنی‌داری وجود دارد و سؤال اصلی این پژوهش را در رابطه بین دو متغیر مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان تأیید می‌کند، همچنین با توجه به ضریب همبستگی^۱ بین این دو متغیر $۰,۶۶۹$ شدت همبستگی بین این متغیرها شدید ارزیابی می‌شود.^۲ همچنین با توجه به جدول (۴-۷) مشخص می‌شود که بین ابعاد مختلف مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان در سطح معنی‌داری $۰,۰۵$ به غیر از نگهداری و بکارگیری رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1. Pearson Correlation

۲. همبستگی بین صفر تا $۰/۳$ تا $۰/۶$ متوسط، بین $۰/۶$ تا $۰/۱$ تا $۰/۱$ شدید ارزیابی می‌شود.

سؤالات فرعی تحقیق

با توجه به sig به دست آمده از جدول‌های (۱ و ۲ و ۳) و نرمال بودن تمامی سازه‌های تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین جهت بررسی فرضیات پژوهش از تحویل رگرسیون^۱ برای فرضیه‌ها استفاده شده است. جدول (۵) خروجی حاصل از آزمون توسط SPSS را نشان می‌دهد.

جدول ۵: خلاصه یافته‌های حاصل از آزمون رگرسیون

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی (Beta)	سطح معنی دار (sig)	نتیجه آزمون آماری
جذب و شناسایی	تعهد سازمانی	۰,۵۰۸	۰,۰۰۰	تأثیر دارد
انتخاب	تعهد سازمانی	۰,۷۲۴	۰,۰۰۰	تأثیر دارد
توسعه	تعهد سازمانی	۰,۶۵۶	۰,۰۰۰	تأثیر دارد
نگهداری	تعهد سازمانی	۰,۷۵۴	۰,۰۰۰	تأثیر دارد
بکارگیری	تعهد سازمانی	۰,۷۷۹	۰,۰۰۰	تأثیر دارد

با توجه به نتایج جدول (۵) آزمون رگرسیون می‌توان دید که متغیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در ادامه مدل مفهومی تحقیق توسط روش معادلات ساختاری مورد برآزش قرار خواهد گرفت.

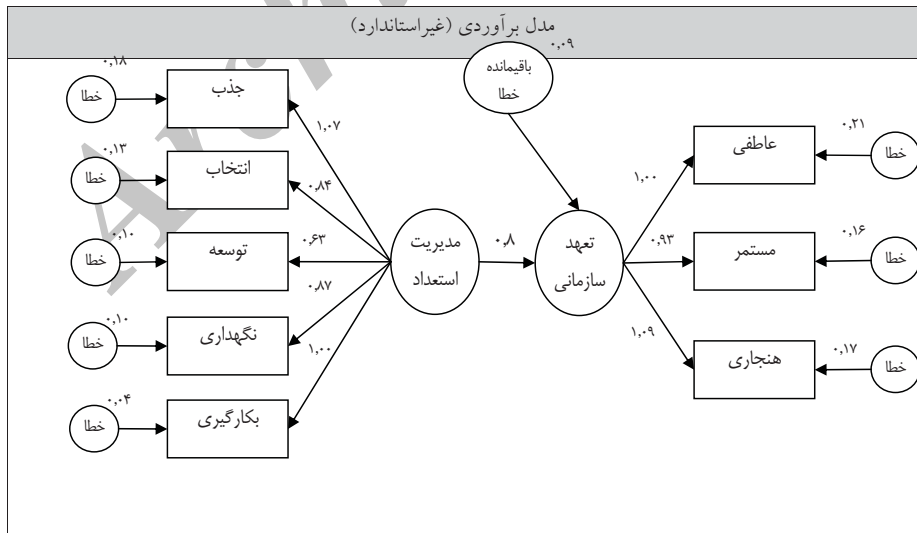
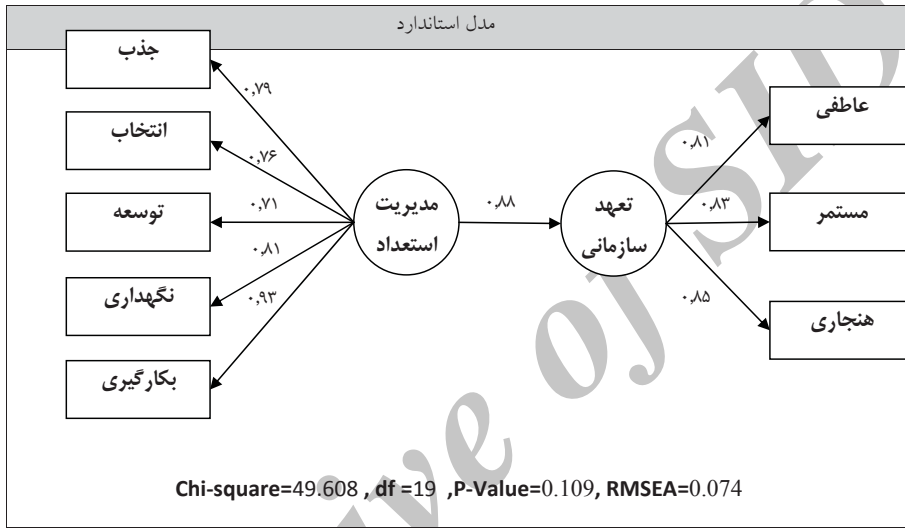
معادلات ساختاری برای مدل تحقیق

در مدل معادله‌های ساختاری میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی می‌شود که آیا از برآزش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط این مدل برآزش یافته آزمون شد. شاخص‌های برآزش مناسب مدل شامل χ^2/df ، CFI، GFI و RMSEA است. جهت انجام این تحلیل‌ها از نرم افزار آموس (AMOS) استفاده شده است. در این قسمت با توجه به مدل مفهومی تحقیق، مدل معادله ساختاری اثرات متغیرهای سنجش مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان بر اساس خروجی نرم‌افزار آموس ارائه خواهد شد.

همانگونه که در نمودار (۴) مشاهده می‌شود کلیه متغیرهای سنجش مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفته است. در بررسی بخش ساختاری مدل، روابط متغیرهای نهفته درونی و

1. Pearson

بیرونی (متغیرهای نهفته مستقل و وابسته) مورد توجه قرار می‌گیرند. در اینجا هدف، تشخیص این موضوع است که آیا روابط تئوریکی که بین متغیرها در مرحله تدوین چارچوب مفهومی مدنظر محقق بوده است، به وسیله داده‌ها تأیید گردیده یا نه. در زیر تحلیل عاملی تأییدی و نمودارهای مسیر (وزن‌های استاندارد و معناداری ضرایب) مدل مفهومی تحقیق آورده شده است (نمودار ۴).



نمودار (۵) مدل معادلات ساختاری

بحث و نتیجه گیری

استعداد کارکنان دارای قابلیت شخصی به اندازه‌ی استعداد کارکنان دارای عملکرد بالا دارای اهمیت است، با این وجود هر دو نوع این افراد باید اولویت بندی شوند زیرا این مفهوم عملی است. تعهد سازمانی به طور گسترده‌ای در شناسایی استعدادهای بالقوه و درک کارکنان با عملکرد بالا دارای اهمیت است، زیرا پس از ارزیابی عملکرد بخش منابع انسانی تنها تلاش اندکی را برای سازماندهی یک برنامه مدیریت استعداد جدید جهت اندازه گیری مسائل پیچیده مثل استعداد شخصی یا نقاط قوت اشخاص انجام می‌دهد. استفاده از اطلاعات علمی باید یک دستورالعمل ضروری منابع انسانی برای این کار باشد زیرا در حال حاضر تحقیقات تجربی بسیار کمی در زمینه ی مدیریت استعداد و تعهد کارکنان نخبه در حوزه سازمان‌های ایران وجود دارد.

در پژوهشی رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) به بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد و عملکرد فردی پرداختند و این نتیجه حاصل شد که مدیریت استعداد منجر به رشد فردی، رضایتمندی، تعهد و افزایش ارزش افزوده می‌گردد. که در مقایسه با پژوهش حاضر که به بررسی رابطه تعهد کارکنان نخبه و مدیریت استعداد می‌پردازد، همسو می‌باشد اما از نظر روش انجام کار متفاوت می‌باشند. در پژوهش حاضر با بررسی تعهد کارکنان نخبه این نتیجه حاصل گشت که مدیریت استعداد منجر به افزایش تعهد کارکنان می‌شود.

کم بودن پژوهش علمی در باب مدیریت استعداد، منجر به تأکید بیشتر بر دستورالعمل شدن مدیریت استعدادها برای واحدهای منابع انسانی می‌شود. در این میان باید به فرهنگ‌سازی مدیریت کارکنان نخبه یا استعدادها توجه بیشتری شود. سازمان‌ها باید به این باور برسند که کارکنان مستعد و با پتانسیل بالا ارزشمندترین دارایی سازمان در رقابت محسوب می‌شوند و برای تبدیل شدن به یک سازمان شایستگی محور نیاز است که با ایجاد فرصت رشد برای کارکنان نخبه باعث افزایش تعهد در میان کارکنان شوند.

پیشنهادهایی برای سازمان مورد بررسی

از آنجایی که مدیریت علمی آمیخته به هنر است و این هنر به طور حتم نحوه به کارگیری دانسته‌ها برای عالمان این علم است، پس بهتر آن است که علاوه بر ارائه علم، پیشنهادهایی برای

مدیران ارائه دهیم تا بدانند این دانسته‌ها در کجا به کار می‌آیند.

بنابراین در این قسمت تعدادی از پیشنهادات علمی برای مدیران به خصوص مدیران منابع انسانی سازمان ناجا مطرح می‌گردد.

۱- از آنجا که عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها می‌باشد؛ توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می‌آورد. آموزش حرفه ای کارکنان به صورت دوره‌ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مربیگری کارکنان بهترین راه‌کارها برای بهسازی عملکرد منابع انسانی به شمار می‌آیند. در نمونه مورد بررسی نیز آموزش‌های ضمن خدمت کمک شایانی در رضایت کارکنان از سازمان خواهد داشت.

۲- پیشنهاد می‌شود سازمان به صورت سالانه آزمون‌های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار کند تا سازمان بتواند در تصمیم‌گیری ارائه پاداش نیز موفق‌تر عمل کند.

۳- با توجه به ضعف در سیستم نگهداری که شامل ایجاد مشوق‌ها و فرصت‌های مادی و غیرمادی در شغل است، پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد انگیزه در کارکنان نخبه آنها را بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و با نشان دادن اعتماد به آنها زمینه مطرح شدن و رشد آنها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه‌ای نیز با انگیزه و سرعت بیشتری طی شود.

۴- علایق و استعداد فارغ‌التحصیلان ممتاز عموماً در زمینه فعالیت‌های علمی، تحقیقاتی و استفاده از دانش به‌روز می‌باشد. با توجه به اینکه ماهیت کاری سازمان بیشتر جنبه عملیاتی و اجرایی دارد، لذا فضای لازم جهت استفاده از توانایی‌های بالقوه افراد نخبه وجود ندارد و این افراد نیز همانند کارکنان عادی مشغول به انجام وظایف خویش می‌باشند. اگر این بستر فراهم نشود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزاننده و چالش برانگیز بیابند منجر به خروج و ترک خدمت این نخبگان خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان راهکارهای حفظ و نگهداری و رهبری نخبگان را به عنوان یک اولویت کاری در پیش گیرد.

۵- با توجه به اینکه محیط کاری افراد نخبه و غیر نخبه در این سازمان مشترک می‌باشد، لازم

است مدیران مستقیم کارکنان نخبه به هدایت و تربیت درخور این افراد بپردازند. چرا که تعدد و کثرت بخش‌های سازمان و پراکندگی نخبگان در این بخش‌ها مانع از هم‌افزایی ناشی از تیمی کار کردن آنها با هم می‌گردد. لذا از وظایف مدیر مستقیم است که از شایستگی‌های این افراد بهره‌بردارد.

۶- ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، بدین معنا که هنگام جذب نخبگان به شناخت روحیات و تخصص افراد پرداخته شود و با توجه به این شناخت، افراد در مشاغل مناسب منصوب گردند.

۷- پیشنهاد می‌گردد سازوکارهایی برای ارزیابی عملکرد باید فراهم شود که فرد نخبه به «خود ارزیابی» بپردازد و میزان موفقیت و عدم موفقیت خود را تعیین نماید. این امر می‌تواند توسط مدیر مستقیم پس از ارزیابی نیز صورت گیرد، بدین صورت که مدیر به توجیه ضعف‌ها و تشویق قوت‌های هر فرد در حضور او بپردازد که این بازخورها باعث رضایت شغلی کارکنان در کار خود و همچنین افزایش تعهد آنها به سازمان می‌شود.

منابع:

- گای، ماتئو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرین جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- کارت رایت، راجر (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
- معالی، مرجان، تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷). مدیریت استعدادهای ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، آدرس سایت: <http://magiran.com/view.asp?ID=501680>
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۶). «رابطه تعهد سازمانی با تحول اداری». فصلنامه پژوهش. ش ۵.

منابع لاتین

- Barron, Paul. Education and talent management: implications for the hospitality industry: International Journal of Contemporary Hospitality Management Emerald Group Vol. 20 No. 7, 2003, pp. 730-742.
- Boussebaa, M., and Morgan, G. Managing talent across national borders: the challenge faced by an international retail group: Emerald Group, critical perspectives on international business, Vol. 4 No. 1, 2008, pp. 25-41.
- Bhatnagar, Jyotsna. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663.
- Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent Commitment", Strategic HR Review, Vol. 6 No. 3, PP. 32-35.

- Hughes, J.C., and Rog(2004), E. Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald.
- Cappelli, Peter. Talent Management in the 21st Century: Singapore Management University, 2004
- Berger, L. and Berger, D. (2003), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.
- Farley, C. (2005). "HR's role in talent management and driving business results". Employment Relations Today, Vol. 32, No.1, pp: 55-67.
- Kesler, G. C. (2002). "Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development". Human Resource planning, Vol. 25, Nno.1, pp.32-44.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard Business Review, Vol.85, No.6, pp:68-77.
- Scott, B., and Revis, SH. Talent management in hospitality: graduate career success and strategies: Emerald Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. 781-791.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., The and Antecedents of Affective, Continuiance and Normative Commitment to the Organisation, Journal of Occupational Psychology, 1990.
- Greenberg, J & Baron, R.A, Behavior in Organizations, Prentic Hall, Inc., th ed, 1997.

Archive of SID