

### ارائه راهکارهای جذب استعدادهای منابع انسانی در شهرداری تهران

سید محسن طباطبایی مزدآبادی<sup>۱</sup>، سید علیرضا سید اردوبادی<sup>۲</sup>، آزاده قمری<sup>۳</sup>

#### چکیده

شهرداری تهران به عنوان یک نهاد اجتماعی برای تحقق اهداف عالیه خود به سرمایه‌های انسانی شایسته، دانش‌محور و مستعد نیاز دارد، در این راستا پژوهش حاضر با استفاده از روش کیفی، به مطالعه سازوکارهای جذب استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران پرداخته است. در بخش کیفی، با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، به صورت هدفمند، مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد. روایی یافته‌های بخش کیفی از طریق بررسی توسط مصاحبه‌شوندگان و چندسویه نگری منابع داده‌ها، تأیید گردید و برای محاسبه قابلیت اطمینان کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. نتایج پژوهش نشان دادند که سازوکارهای جذب استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران؛ شامل وجود فرصت‌های پیشرفت فردی و شغلی، مزایای رقابتی، شهرت و برند سازمان، تسهیل قوانین اداری، طراحی و استقرار کانون ارزیابی در جذب، وجود برنامه سیستماتیک برای جذب، ساخت گزاره ارزش کارکنان، تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل مختلف می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** راهکار، جذب استعدادهای نیروی انسانی، شهرداری تهران.

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۲۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۲۱

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) (Email: mo.tabatabaei@gmail.com)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (Email: azadehghamari@yahoo.com)

## مقدمه

در هزاره سوم، با پیشرفت‌های سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، نیاز به منابع انسانی مستعد بیش از هر زمانی احساس می‌شود (Nikandrou et al., 2009). دنیای تجارت امروزی در سطح جهانی نیاز به استعداد های سازمانی و منابع انسانی توسعه یافته برای مواجهه با چالش‌های جدید و محیط‌های پر از ابهام و عدم قطعیت دارد (Werner & DeSimone, 2011). پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ روی منابع انسانی سازمان‌های دولتی ۲۳ کشور انجام شد نشان داد که سازمان‌ها با مسئله کارکنان کلیدی و جانشینی این افراد درگیر هستند. اکثر مدیران ارشد سازمان‌ها از مشکلات پر نمودن پست‌ها به دلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت داشتند (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). مدیریت استعداد به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها معرفی شده است. مدیران منابع انسانی در این خصوص سؤالاتی را مطرح کرده‌اند. چگونه می‌توان در سازمان‌ها، خزانه‌ای از کارکنان مستعد را فراهم نمود؟ چگونه می‌توان بهترین استعداد های نیروی انسانی در بازار رقابتی را جذب کرد، به کار گرفت و آنها را حفظ کرد؟ به طور کلی مدیریت استعداد چه می‌کند و چگونه در مسیر تعالی سازمانی می‌تواند به سازمان کمک کند؟ (Collings et al., 2011). شهرداری‌ها، به عنوان نهادی مردمی در تلاش هستند تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نائل گردند (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۸). در این راستا، مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و بی‌شک نیازمند آن دسته از نیروهای انسانی ارزنده‌ایی است که دارای عملکرد بالایی بوده و برای موفقیت و تحقق اثربخش اهداف سازمان، تلاش می‌کنند. در این راستا پژوهش حاضر، درصدد ارائه الگویی برای جذب استعداد های نیروی انسانی در شهرداری تهران می‌باشد؛ بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته شده است:

۱- سازوکارهای جذب استعداد های نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟

۲- الگوی مفهومی جذب استعداد های نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟

## پیشینه تحقیق

شارما و باتناگار<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در یک مطالعه تجربی با رویکرد کیفی، روش مطالعه موردی و ابزار مصاحبه و با هدف تدوین استراتژی مدیریت استعداد، یک شرکت داروسازی مطرح در هند را مورد بررسی قرار داده و به منظور جذب استعدادها مراحل زیر را مطرح می‌کنند.

مرحله ۱: شرح وظایف دقیق و تفصیلی برای مشاغل تهیه شود. روش مورد توصیه جهت تدوین شرح وظایف استفاده از روش هی<sup>۲</sup> است. همچنین می‌باید برای هر شغل شایستگی‌های مورد نیاز به طور دقیق و تفصیلی تعریف شود.

مرحله ۲: ابزارهای مناسب سنجش هوش شناسایی و تهیه گردد. ابزار مورد توصیه پروفایل توماس<sup>۳</sup> است که برای مشاغل خاص نظیر مشاغل مدیریتی می‌تواند با یک ابزار سنجش سبک رهبری تلفیق شود. آزمون‌ها نیز می‌تواند به صورت اینترنتی یا نرم افزاری انجام شود. نتایج این آزمون‌ها با اطلاعات پروفایل توماس و مصاحبه‌های شغلی مقایسه و تطبیق داده شود.

مرحله ۳. یک بسته جامع تهیه شود که اطلاعات مربوط به هر فرد در آن به صورت پروفایل ثبت گردد.

عزیز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر گزاره ارزش کارفرما در تقاضا و جذب استعداد در مؤسسات بانکی اسلامی مالزی» بیان داشتند که طی سه سال گذشته، دارایی مؤسسات بانکی اسلامی مالزی (IBI) رشد چشمگیر ۱۳٪ را نشان داده است. علاوه بر این، در حال حاضر مالزی در حال تلاش برای تبدیل شدن به رهبری قطب جهانی در بانکداری اسلامی است. از این رو، این

<sup>1</sup> Sharma and Bhatnagar

<sup>2</sup> Hay

<sup>3</sup> Thomas profiling

<sup>4</sup> Aziz

دو عامل باعث افزایش رقابت بین IBI ها برای یافتن استعدادهای واجد شرایط در زمینه های مختلف برای جذب میشوند. علی رغم استعدادهای جدید فراوان در بازار کار، آی بی آی نتوانستند استعدادهای واجد شرایط یا صحیح را در مؤسسات خود جذب کنند. در این پژوهش سعی شده است یک EVP (گزاره ارزش کارفرما) مناسب برای استعدادهای جدید IBI در مالزی برای جذب استعدادهای واجد شرایط شناسایی شود. برای این کار، مطالعه ای با مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است. نتایج نشان می دهد که حقوق پایه، بسته مزایای کارمندان و ساعات کاری انعطاف پذیر، نقش مهمی در جذب استعدادهای نیروی انسانی در سازمان دارند. کراتوی-باریما<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «عوامل جذب استعدادهای» بیان داشتند که فراهم آوردن فرصت توسعه و پیشرفت، فراهم آوردن فرصت های مشارکت، ارزش و اعتبار برند کارفرما، امنیت شغلی، انعطاف پذیری ساعات کار، تحریک فکری، نوآوری، فرصت استفاده از مهارت ها و استقلال در عمل، باعث جذب استعدادهای در سازمان ها می شوند. این تحقیق در دانشگاه فنی غنا با رویکرد کیفی صورت گرفته است.

میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «آسیب شناسی طرح جذب نخبگان (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)» انجام دادند هدف پایه ای این مطالعه، بررسی چگونگی طرح جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه کشور و میزان موفقیت این طرح در دستگاه های اجرایی است. در این پژوهش، سعی شده است تا با روش تحقیق پیمایشی، طرح مورد نظر در چهار بعد (فلسفه ایجاد، درون داد، فرایند اجرا و برون داد)، در یکی از شرکت های بزرگ مجری این طرح، بررسی شود. یافته ها نشان داد که فلسفه طرح با هدف های کلان سازمانی، مطابقت داشته و در راستای یکدیگر هستند. معیارها و روش های شناسایی و انتخاب این افراد، بسنده نبوده است و نیاز به بازنگری دارد و در بعد فرایند اجرای طرح، مشکلات و نارسایی هایی وجود دارد. همچنین آسیب شناسی طرح حاضر حکایت از این دارد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد منتخب نیز کمتر از حد متوسط می باشد. بررسی انگیزه های جذب، ترک خدمت و ماندگاری افراد ممتاز، مشخص شد که شرکت ملی نفت ایران به دلیل داشتن شهرت خوب سازمانی و ایجاد فضای امنیت شغلی پتانسیل بالایی برای جذب افراد ممتاز و نخبه به سازمان داشته و تنها در بحث نگهداری نیروهای با استعداد و خلاق در درون سازمان، نیاز به چنین طرح هایی احساس می شود. در واقع یکی از نقاط ضعف اساسی این طرح این بود که نتوانسته به طور ویژه در مقوله نگهداری و ایجاد انگیزه در کارکنان فارغ التحصیل ممتاز دانشگاه ها، برنامه های مؤثری تدارک ببیند، بلکه با اعطای امتیازهای ویژه به ممتازان در بدو ورود، تبدیل به امری ضد انگیزشی شده و باعث دلسردی سرمایه های انسانی با تجربه سازمان شده است.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب استعدادهای علمی» از نوع کاربردی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام دادند و بیان داشتند که به ترتیب عوامل جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت، توسعه حرفه ای و شغلی، ارزش ها و فرهنگ، جو آموزش و محیط فیزیکی کاری، تأثیرگذاری را در جذب استعدادهای در دانشگاه تهران دارند.

### مبانی نظری

امروزه سازمان ها بیش از پیش به منابع انسانی خود متکی هستند و سازمان هایی که در جذب افراد مناسب، در مکان مناسب و در زمان مناسب با شکست مواجه شوند در وضعیت مخاطره آمیزی قرار می گیرند. در عصری که مهارت ها و دانش کارکنان در میان مهمترین توانمندسازهای مزیت رقابتی هستند، سازمان ها نمی توانند اهمیت جذب و حفظ افراد با استعداد را نادیده بگیرند (عباس پور، ۱۳۸۸). نظام جذب به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداشت، توسعه و به کارگیری منابع انسانی) شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که با گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و آماده شدن برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی، به کار گمارده شوند. اثربخشی این نظام در گرو رعایت اصولی همچون هدفمندی، روشمندی،

<sup>۱</sup> Korantwi-Barimah

ابزارمندی، نیازسنجی و استفاده از منابع مناسب و همچنین برخورداری از ویژگی‌هایی همچون ایجاد فرصت برابر، تداوم و به موقع بودن می‌باشد (ایلی، ۱۳۸۷).

همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). برند کارفرما با جذابیت سازمان‌ها مرتبط می‌باشد و هرچه برند کارفرما قوی‌تر باشد استعدادها را بیشتر به سمت خود جلب می‌کند. اگرچه شواهد پژوهشی از رابطه بین برند کارفرما و جذب و نگهداشت استعداد حمایت می‌کند ولی تلاش‌های محدودی برای مدل‌پردازی این رابطه صورت گرفته است به گونه‌ای که بتوان بر اساس آن مدل جذب و نگهداشت استعدادها را پیش‌بینی نمود. یکی از سازوکارهای جذب استعدادها در سازمان توجه به EVP یا گزاره ارزش کارکنان و توجه به برند سازمانی می‌باشد (Botha et al., 2011).

همچنین، معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد بااستعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژی‌هایی نظیر سایتها و شبکه‌های فعال در این حوزه، برنامه‌های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه‌اند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و جذب کارکنان بااستعداد یکی از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، جذب نیرو همانند خرید تصور می‌شد یعنی سازمان یا شرکت اقدام به جداکردن بهترین افراد از میان گزینه‌های مختلف می‌نمود. در این حالت سازمان به منزله عاملی فعال و افراد به منزله نیروهایی منفعل در نظر گرفته می‌شدند. اما در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، عقیده بر این است که جذب نیرو شبیه بازاریابی است و مسئولیت اصلی آن بر عهده مدیران است. در این حالت این سازمان نیست که اقدام به انتخاب می‌کند بلکه این افراد هستند که سازمان را انتخاب می‌نمایند. بنابراین سازمان‌ها می‌باید تلاش نمایند تا با ارائه و معرفی مزایا و فرصت‌های خود به افراد آنان را متقاعد به همکاری با سازمان بنمایند. در واقع معرفی مزایای رقابتی سازمان مثل حقوق رقابتی، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، منظور کردن بسته‌های پاداش‌های رقابتی می‌توانند در جذب استعدادها مؤثر باشند (Aziz et al., 2019).

جذب استعدادها مستلزم تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب جذب است که از طریق آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌ها و مشاغل کلیدی و استراتژیک جبران شود. توصیه می‌شود که سازمان‌ها روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند تا بتوانند برترین‌ها را جذب نمایند. روش‌های سنتی جذب مانند آگهی و فراخوان در مورد استعدادها و نیروهای برتر چندان مؤثر نیست؛ زیرا چنین نیروهایی را باید شکار کرد. استراتژی‌های مورد توصیه طرح‌های معرفی همکاران<sup>۱</sup> می‌باشد. معرفی همکاران از این جهت اهمیت دارد که افراد فعلی سازمان نیروهای مناسب برای مشاغل خالی را بهتر می‌شناسند و تلاش می‌کنند همواره بهترین و برترین افراد را معرفی نمایند به این دلیل که اعتبارشان خدشه‌دار نشود. همچنین از عوامل جذب استعدادها می‌توان به مواردی چون فراهم آوردن فرصت پیشرفت برای کارکنان توسط سازمان، امنیت شغلی، ساعت کاری شناور، استقلال شغلی و پویایی شغلی اشاره کرد (Korantwi-Barimah et al., 2019).

مطالعات نشان می‌دهد که بهترین کارکنان افرادی هستند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آن‌ها کارکنانی هستند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مراکز کاریابی به استخدام سازمان درآمده‌اند. به عنوان مثال شرکت گوگل در سال یک میلیون رزومه دریافت می‌کند و در هفته دویست نفر استخدام می‌کند. اگر فرد استخدام شده از طرف

<sup>۱</sup> Referral

کارکنان خود گوگل معرفی شده باشد و نمره بالاتر از (B) در عملکرد بگیرد به فرد معرفی کننده تا ۱۰ هزار دلار پاداش داده می‌شود. شرکت مایکروسافت نمایندگان خود را برای شکار استعدادها به دانشگاه‌های مختلف می‌فرستد. شرکت آی بی ام در سال چهل نمایشگاه برای استخدام افراد برگزار می‌کند. شرکت اوراکل از کارکنانی که شرکت‌های دیگر را ترک کرده‌اند نیز استخدام می‌کند. شرکت اچ پی از طریق دوره کارآموزی دانشجویان خوب را شناسایی و استخدام می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

یکی از مهم‌ترین موضوعات کلیدی در جذب استعدادها توجه به برند کارفرما (برند و شهرت سازمان) است. در راستای جذب استعدادها نیاز به ایجاد برند کارفرما (سازمان) و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به استعداد‌های بیرونی بسیار اهمیت دارد. شهرت، اعتبار و خوشنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب افراد برتر است. سازمانی که دارای آوازه، وجهه و تخصص اجتماعی بالایی است مشکلی در جذب نیروهای کیفی نخواهد داشت. برعکس، سازمانی که دارای تصویر چندان مناسبی نیست در جذب نیروهای کیفی دچار مشکل خواهد شد. به همین دلیل معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند می‌تواند در جذب استعداد‌های بیرونی به سازمان بسیار مؤثر باشد. متمایزسازی برند کارفرما (سازمان) از دیگر رقبا می‌باید توسط مدیران و از طریق انجام نظر سنجی‌ها و پیمایش‌هایی برای دریافت دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان در رابطه با برند سازمان و تدوین طرح‌ها و برنامه‌های جذب برای هر گروه شغلی صورت پذیرد. از دیگر عوامل کلیدی در جذب استعدادها، توجه به استقلال شغلی، توجه به رشد و توسعه شخصی استعدادها و ارتقای فرهنگ کار می‌باشد. در این راستا، آنچه باعث عدم جذب استعدادها می‌شود مسیر شغلی نامشخص، فقدان ساختار سازمانی مشخص و اعتماد بیش از حد به شبکه‌های شخصی می‌باشد (Thompson & Eijkemans, 2018).

جذابیت شغل نیز در جذب افراد برتر مؤثر است. وقتی جذابیت شغلی پائین است، یافتن افراد مناسب برای آن مشکل است. کارهای خسته کننده، پرخطر، پردرسر، مشاغلی با حقوق و مزایای ناچیز، و مشاغل فاقد امکان ترقی و پیشرفت داوطلبان زیادی را جذب نمی‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۰).

وجود استقلال و آزادی عمل در شغل، چالش‌های هیجان‌برانگیز در شغل، فرصت‌های رشد و پیشرفت و انطباق و سازگاری با مدیر در جذب استعدادها بسیار مؤثر است. همچنین فرهنگ و ارزش‌های شرکت، مدیریت عالی شرکت، عملکرد بالای سازمانی، پیشروی در صنعت، تعدد استعداد‌های موجود در شرکت، جذابیت همکاران، توجه به استعداد‌های گروهی و تشکیل گروه‌های حرفه‌ای در سازمان و امنیت شغلی نیز در تمایل استعدادها برای جذب و همکاری اهمیت دارد (Crowley-Henry et al., 2019).

جذب استعدادها مستلزم اتخاذ نوعی رویکرد فوق‌فعال و تدوین فرایندهای رسمی جذب است. به همین دلیل تدوین برنامه‌های جذب ساختاریافته‌تر و هدفمندتر یکی از الزامات اصلی و اساسی است. نیاز به درک افزون‌تر و بحث بیشتر در رابطه با مسائل متداول و راه حل‌های ممکن در راستای جذب استعدادها می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. این عمل موجب ایجاد کانال‌های ارتباطی وسیع و گسترده در راستای جذب استعدادها و تدوین استراتژی‌های مناسب جهت تشویق کارکنان فعلی سازمان برای معرفی افراد با استعداد می‌گردد. معرفی مزایای مختلف اعم از مادی و غیرمادی و تشریح فرصت‌های رشد و پیشرفت افراد در سازمان نیز در راستای جذب استعدادها بسیار مؤثر است (Van den Broek et al., 2018).

کارکنان سازمان‌ها نیز می‌باید با ارائه بازخورد به مدیران در رابطه با میزان صحت و واقع‌بینی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان (در برند سازمان) و انطباق آن‌ها با واقعیات زندگی کاری نقش فعال و مؤثری را در این زمینه ایفا نمایند. همچنین افراد سازمان می‌توانند با اعضای تیم جذب سازمان جهت ارائه انتظارات شخصی از سازمان به آنان ملاقات داشته باشند. این اقدام موجب می‌شود تیم جذب سازمان با آگاهی بیشتر و اطلاعات مناسب‌تر اقدام به جذب استعدادها نماید و در این زمینه موفق‌تر نیز باشد. علاوه بر این، کارکنان سازمان می‌توانند به منزله رابط میان سازمان و افراد با استعداد خارج از سازمان عمل نموده و جهت معرفی و ورود آن‌ها به سازمان نقش اصلی خود را در جهت جذب استعدادها ایفا کنند (Gallardo-Gallardo et al., 2019).

سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. سه عامل که در جذب استعدادها مؤثر هستند عبارتند از: کار جالب و چالش برانگیز، ارتباطات باز در شغل و ایجاد فرصت رشد و توسعه فردی و شغلی. سازمان‌ها برای جذب افراد مؤثر نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل دهی ذهنیت مطلوب در احاد جامعه و خصوصاً نواغ و افراد مستعد، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارائه قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی را باید در دستور کار خود قرار دهند. استراتژی جذب در دنیای پیچیده و متغیر امروز که رقابت بسیار زیادی در راستای دستیابی به جدیدترین فناوری‌ها، باصرفه‌ترین منابع و مجرب‌ترین نیروهای انسانی صورت می‌گیرد. منابع انسانی و به ویژه افراد خلاق، نوآور، کارآفرین و صاحبان اندیشه‌های نو به مثابه باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی می‌باشند. استراتژی جذب، متضمن آن است که سازمان، کارکنان مورد نیاز خود را به دست می‌آورد و آن را به نحوی کارآمد به کار می‌گیرد. استراتژی جذب بخشی عمده و محوری از فرایند مدیریت منابع انسانی است. استراتژی جذب، فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود. استراتژی جذب به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. برخی از محققان، استراتژی جذب را شامل؛ برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند. آنها معتقدند که کارمندیابی اولین مرحله فرایند جذب شناخته می‌شود، ولی پیش از جست و جوی داوطلبی برای شغل، متخصصان منابع انسانی باید برنامه ریزی منابع انسانی را آغاز کنند. به منظور ارزیابی متقاضیان برای رسیدن به اهداف استراتژی جذب، هریک از سازمان‌ها راهبردهای گوناگونی را در پیش می‌گیرند. برخی، استراتژی جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی و توسعه شغلی می‌دانند (Michael et al., 2001).

### روش تحقیق

در مرحله کیفی، شرکت کنندگان خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونان منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای شهرداری تهران خواهند بود. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند شناسایی خواهند شد. یعنی تمرکز بر افرادی است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته باشند. سپس از افراد مورد مصاحبه خواسته می‌شود تا متخصصان دیگری که در این زمینه صاحب نظر هستند را معرفی نمایند که اشاره به نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش‌های کیفی دارد. تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع تعیین شده است یعنی محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داده است که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری حاصل شود. بنابراین ضمن هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بهره گرفته خواهد. ویژگی‌هایی که بر اساس آن خبرگان برای ورود به مصاحبه انتخاب شدند، شامل موارد زیر می‌باشد:

- مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد حوزه منابع انسانی در شهرداری تهران که با موضوع تحقیق آشنایی کامل دارند و در این حوزه فعالیت کرده‌اند.
- مدیران شهرداری تهران که به عنوان استعداد در کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابی و گزارش خروجی آنها، مثبت بوده است.
- اعضای هیئت‌علمی که دروس منابع انسانی را تدریس می‌کنند و اشراف کامل به موضوع پژوهش دارند.
- اعضای هیئت‌علمی که در این راستا پایان‌نامه‌هایی راهنمایی کرده‌اند.
- اعضای هیئت‌علمی که دارای مقالات و کتبی در این راستا می‌باشند.

به‌علاوه، در خصوص خبرگان بخش شرکت ملی گاز ایران، از مدیرکل پژوهش و آموزش شهرداری تهران و مشاور صنعتی محقق خواسته شد تا با توجه به هدف پژوهش، تعدادی از معاونین و کارشناسان واجد شرایط را برای مصاحبه به تیم پژوهشی معرفی نماید.

تعداد نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است؛ یعنی محقق تا جایی که مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر، به داده‌های جدیدتری منجر نشود. با توجه به موارد مذکور، در بخش پژوهش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۱</sup>، ابتدا پنج نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش گلوله برفی، نمونه مورد نظر به تعداد ۱۰ نفر از مدیران، معاونان، کارشناسان ارشد و استعدادهای شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه، به حد اشباع رسید.

روایی کیفی<sup>۲</sup> به این معناست که پژوهشگر، صحت یافته‌ها را با به کار بستن شیوه‌های خاص، بررسی کند (کیامنش و سرابی، ۱۳۹۰). برای این منظور، در این پژوهش، از روش «بررسی توسط اعضا»<sup>۳</sup> (مصاحبه‌شوندگان) و چندسویه‌نگری منابع داده‌ها<sup>۴</sup> استفاده شد. در این روش، محقق بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق، برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی، بازتاب‌دهنده عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در شهرداری تهران و سازوکارهای آن می‌باشند.

چندسویه‌نگری به استفاده از منابع متعدد داده‌ها برای ترسیم نتایج، در مورد آنچه حقیقت را تشکیل می‌دهد، اشاره داشته و هدف آن غلبه بر سوگیری‌های ذاتی است که ناشی از بکار گرفتن یک منبع داده، یک روش، یک مشاهده‌گر و یا یک تئوری در مطالعات می‌باشد. بدین منظور، در پژوهش حاضر از منابع چهارگانه داده‌ها شامل اعضای هیئت علمی، مدیران، معاونان و کارشناسان منابع انسانی شهرداری تهران مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص سازوکارهای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی حاصل شود. همچنین متون تخصصی در خصوص مدیریت استعداد نیز از دیگر منابع مورد استفاده پژوهش حاضر بوده است. از این طریق می‌توان اطمینان یافت که یافته‌های پژوهش به میزان بیشتری منعکس‌کننده واقعیات موجود در خصوص مدیریت استعداد در شهرداری تهران می‌باشد.

کثرت‌گرایی روشی برای اعتباردهی است. از آنجا که در هیچ شیوه‌ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت‌گرایی استفاده می‌شود؛ زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند. از این رو باید در این زمینه شیوه‌های چندگانه مشاهدات به کار گرفته شود (Denzin & Lincoln, 1994).

با توجه به ماهیت کیفی پژوهش حاضر، از سه نوع کثرت‌گرایی زیر استفاده شده است  
کثرت‌گرایی در داده‌ها: در پژوهش حاضر از منابع مختلف داده‌ها استفاده شده است. استفاده همزمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌های تدوین شده، بازبینی مکرر داده‌ها، بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، تجارب سازمان‌های دیگر در خصوص مدیریت استعداد و بررسی اسناد و مدارک بالادستی شرکت ملی گاز ایران، باعث شدند بیشترین داده مقبول به دست آید.

کثرت‌گرایی در پژوهشگر<sup>۶</sup>: در این زمینه فرد دیگری فرایند را همزمان با محقق پیگیری و ارزیابی کرد و همچنین مدل پدید آمده به تأیید مدیران و خبرگان دانشگاهی و صنعتی رسید.

کثرت‌گرایی در تئوری<sup>۷</sup>: در این تحقیق از نظر پژوهشگران، بهره‌برداران، مدیران اجرایی و افراد متخصص بهره برده شده است.

<sup>1</sup> Stratified purposeful sampling

<sup>2</sup> Qualitative validity

<sup>3</sup> Member checking

<sup>4</sup> Data source triangulation

<sup>5</sup> Triangulation in Data

<sup>6</sup> Triangulation in Investigator

<sup>7</sup> Triangulation in Theory

در تحقیق حاضر، برای پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. برای این منظور از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر، گدگذاری شده‌اند. درصد پایایی بازآزمون، ۸۳ درصد محاسبه شد که نشان می‌دهد قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مصاحبه‌های این پژوهش، مورد تأیید می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش «سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟» از تحلیل تفسیری استفاده شد که در جدول ۱، نکات کلیدی ۱۰ مصاحبه صورت گرفته از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه که مبنای استخراج سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران، مفاهیم و مقوله‌ها بوده‌اند، بیان شده است. برای این منظور، داده‌های کیفی (متن مصاحبه‌ها) چندین بار توسط پژوهشگر مرور و پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، سازماندهی و مقوله‌بندی شدند.

جدول (۱): تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران)

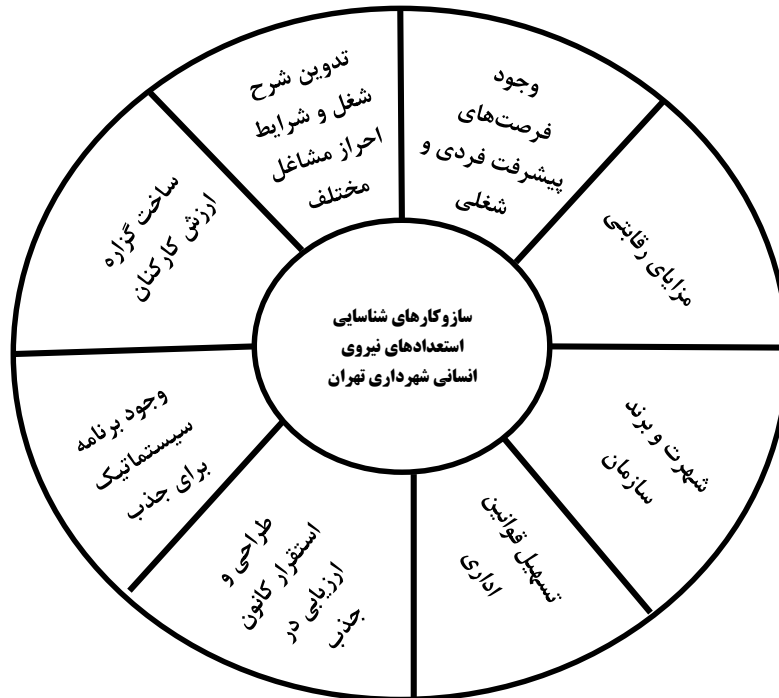
مقوله‌ها	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز)- مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
وجود فرصت‌های پیشرفت فردی و شغلی	فراهم کردن شرایط مساعد برای ادامه تحصیل، فراهم کردن شرایط مساعد برای رشد حرفه‌ای، آموزش و توسعه مناسب، فراهم آوردن فرصت یادگیری در سازمان، کار چالش‌انگیز، مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی، وجود فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای و علمی استعدادها	یکی از مسائلی که برای افراد نخبه در هنگام جذب به سازمانی مهمه آن است که تا چه حدی در آن سازمان فرصت‌های رشد و توسعه به کارکنان داده می‌شود؟ آموزش چه جایگاهی دارد؟ آیا فرصت ادامه تحصیل به آنها داده می‌شود؟ استعدادها به سازمانی جذب می‌شوند که در آن مسیر پیشرفت شغلی آنها مشخص باشد و فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای و علمی آنها وجود داشته باشد.
مزایای رقابتی	حقوق و مزایای ویژه، وجود تسهیلات رفاهی و تفریحی ویژه، دستمزدهای فراتر از سطح بازار، حقوق رقابتی، طولانی نبودن سیکل جذب نیروهای مستعد، شرایط مناسب محیط کاری، پرداخت رقابتی برای جذب استعدادها مؤثر هستند.	حقوق و مزایای ویژه، وجود تسهیلات رفاهی و تفریحی ویژه، دستمزدهای فراتر از سطح بازار، حقوق رقابتی، طولانی نبودن سیکل جذب نیروهای مستعد، شرایط مناسب محیط کاری، پرداخت رقابتی برای جذب استعدادها مؤثر هستند.
شهرت و برند سازمان	معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان، معرفی قابلیت‌های پیشرفت سازمان، داشتن ذهنیت مطلوب در احاد جامعه، نوآور و پیشرفت مدار بودن سازمان، شایستگی تیم مدیریت سازمان، تعاملات و همکاری‌های بین‌المللی سازمان، ثبات سازمان، تبلیغات مؤثر و مناسب، اعتبار و اهمیت سازمان از منظر جامعه، پرستیژ اجتماعی سازمان	شما باید برای سازمان خود برندی ایجاد کنید که نیروهای مدنظران را از طریق آن برند و ویژگی‌هایش جذب کنید. اعتبار شرکت به وسیله خصوصیات مختلفی از قبیل: ادراک افراد، معروفیت، خوبی و بدی، قابلیت اتکا، درستکاری، معتبر بودن و ... تعریف می‌شود که این خصوصیات و وجهه خوب سازمان می‌تواند در جذب استعدادها مؤثر باشد. یکی از راه‌های جذب نخبگان به سازمان، ارتباط برقرار کردن با آنها و مطرح کردن سازمان از طریق نام تجاری یا برند می‌باشد؛ یعنی قابلیت‌های منحصر به فرد و نوآور و پیشرفت مدار بودن سازمان، به خوبی به آنها معرفی شود.
تسهیل قوانین اداری	استخدام رسمی، قراردادهای استخدامی با امنیت بالا، مقررات و فرایندهای سازمانی عادلانه، توجه سازمان بر	سیستم جذب نیروها باید به گونه‌ای تعبیه شود که مراحل جذب نیرو از مقدمات و فعالیت‌های بوروکراتیک، زدوده شود و سازمان بتواند



مقوله‌ها	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز)- مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
	شایسته‌گزینی، توجه سازمان به شایسته‌گماری، مشخص بودن اهداف و انتظارات سازمان، حمایت سیاست‌های استخدامی سازمان از جذب استعدادها	در سریع‌ترین حالت ممکن، نیروهای موردنیاز و شایسته به خدمت بگیرد. طولانی بودن سیکل جذب نیرو از خارج از سازمان، بعضاً باعث انصراف استعدادها از پیوستن به سازمان می‌شود.
طراحی و استقرار کانون ارزیابی در جذب	برگزاری آزمون‌های استعدادیابی، ارزیابی شخصیت، آزمون دانش شغلی، مصاحبه‌های تشخیصی، استفاده از ارزیابان و مصاحبه‌کننده‌های حرفه‌ای، استفاده از فنون و ابزارهای ارزیابی جدید و استاندارد، تیم ارزیابی قوی، استفاده تست‌های روانشناختی و شخصیت، توجه به موقعیت و موفقیت‌های تحصیلی و دانشگاهی، نوع دانشگاه محل تحصیل، احصای شایستگی‌های عمومی استعدادها، استقرار مرکز ارزیابی برای جذب	در استخدام نیروهای مستعد برای سازمان، تنها نباید به موقعیت و موفقیت‌های تحصیلی توجه کرد؛ بلکه شایستگی‌هایی چون تعهد، هوش هیجانی، نوع شخصیت، میزان چالشگری و ریسک‌پذیری آنها نیز باید سنجیده شود. استفاده از مدل شایستگی و کانون ارزیابی در جذب، این اطمینان را خواهد داد که افراد شایسته و مناسب در به کار گرفته شوند. برای جذب استعدادها به سازمان باید شایستگی‌های عمومی احصا شود و براساس آن و امتیاز کسب شده در مرکز ارزیابی، جذب صورت گیرد. شایستگی‌های عمومی چون تعهد به کار، تخصص، خلاقیت، روحیه کار تیمی، اخلاق حسنه، ارتباط خوب با همکاران و مافوق باید ارزیابی شوند.
وجود برنامه سیستماتیک برای جذب	درج آگهی یا پیام مناسب، تنظیم فرم درخواست استخدام با توجه به ویژگی‌های شغل و قرار دادن آن روی سایت	فرم درخواست استخدام باید با دقت براساس نیازمندی‌های سازمان تنظیم شود و بر روی وبسایت سازمان قرار داده شود تا متقاضیان آن را پر کنند. این کار انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی اطلاعات مربوطه که سازمان به دنبال آن است تهیه شده‌اند. این شیوه باعث می‌گردد تا سازمان زمان کمتری را صرف کند و متقاضیانی را که مناسب نیستند در همان ابتدای کار فیلتر شوند. فرم درخواست استخدام به شیوه‌ای باید طراحی شود که اطلاعات بصورت ترتیبی خاص از آن استخراج گردند. این کار به گزینش یاری می‌رساند. برای مشاغل مختلف باید فرم‌های درخواست استخدام متفاوتی طراحی گردد.
ساخت گزاره ارزش کارکنان (EVP)	فرهنگ محیط کار، توجه به یادگیری، چشم‌انداز امیدوارکننده، ایجاد حس دخیل بودن در یک مجموعه، مؤثر بودن در یک کار بزرگ	ساخت گزاره ارزش کارکنان، برای هر شرکتی که در صدد جذب نیروهای زبده بازار است، ضرورت دارد. این گزاره از چند شاخص مهم تشکیل شده که نقش مهمی در دل‌بستگی و وفاداری نیروهای کار به یک سازمان را دارند. این شاخص‌ها عبارتند از: فرهنگ محیط کار، یادگیری، چشم‌انداز امیدوارکننده و ایجاد حس دخیل بودن در یک مجموعه و مؤثر بودن در یک کار بزرگ. گزاره ارزش کارکنان عاملی است که یک شرکت را در اولویت‌بندی سیاست‌های منابع انسانی، ساخت برند کارفرمایی قوی و قابل احترام و به وجود آوردن محیطی شاداب توانا می‌کند.
تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل مختلف	مشخص بودن شرایط کاری شغل، مشخص بودن دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل	تجزیه و تحلیل شغل مکمل دستورالعمل ارزیابی عملکرد و سنجش فعالیت‌های کارکنان است که از این طریق می‌توان با احتیاجات شغلی افراد آشنا شد و بر اساس نیاز سازمان می‌توان جذب را انجام داد.

<sup>1</sup> the Employee Value Proposition

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش «الگوی مفهومی جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟» با توجه به تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده، مدل مفهومی سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران، به صورت زیر ترسیم می‌شود.



شکل (۱): مدل مفهومی جذب شناسایی استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران و ارائه الگو می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که به نظر مدیران و استعداد‌های نیروی انسانی شهرداری تهران، وجود فرصت‌های پیشرفت فردی و شغلی، مزایای رقابتی، شهرت و برند سازمان، تسهیل قوانین اداری، طراحی و استقرار کانون ارزیابی در جذب، وجود برنامه سیستماتیک برای جذب، ساخت گزاره ارزش کارکنان، تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل مختلف، سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران هستند. در این راستا به برخی از سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران پرداخته شده است. شهرت و برند سازمان، یکی از عواملی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان برای جذب استعداد‌های نیروی انسانی، بسیار مورد تأکید قرار گرفته و در بخش کمی نیز بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. در خصوص شهرت و برند سازمان، مجموع تداعیات کارکردی و احساسی مخاطبان سازمان است که باعث ارزش آفرینی برای سازمان می‌شود (Theurer et al., 2018). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان داشت:

«جذب نیروی مناسب و متخصص کار آسانی نیست. مهمترین کار برای خاص بودن در میان سایر برندها، این است که برند کارفرمایی خود را گسترش دهیم و برای کارکنانمان مزایایی ویژه در نظر داشته باشیم.» همین‌طور مصاحبه‌شونده دیگری اظهار داشت: « شما باید برای سازمان خود برندی ایجاد کنید که نیروهای مد نظران را از طریق آن برند و ویژگی‌هایش جذب کنید. یکی از راه‌های جذب نخبگان به سازمان، ارتباط برقرار کردن با آنها و مطرح کردن سازمان از طریق نام تجاری یا برند می‌باشد؛ یعنی قابلیت‌های منحصر به فرد و نوآور و پیشرفت مدار بودن سازمان، به خوبی به آنها معرفی شود.»

در مصاحبه‌ها به وجود فرصت‌های پیشرفت فردی و شغلی، به عنوان یکی از سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی، اشاره شد. اساساً توسعه مسیر پیشرفت شغلی، به فرصت‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای کارکنان به منظور پیشرفت در مسیر شغلی‌شان

فراهم می‌آورد که این برنامه‌ها اگر متناسب با نیازها و اهداف افراد باشد، باعث به‌وجود آمدن رضایت در آنها می‌شود (Bambacas, 2010). در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد:

«یکی از مسائلی که برای افراد نخبه در هنگام جذب به سازمانی مهمه آن است که تا چه حدی در آن سازمان فرصت‌های رشد و توسعه به کارکنان داده می‌شود؟ آموزش چه جایگاهی دارد؟ آیا فرصت ادامه تحصیل به آنها داده می‌شود؟» مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت: «استعدادها به سازمانی جذب می‌شوند که در آن مسیر پیشرفت شغلی آنها مشخص باشد و فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای و علمی آنها وجود داشته باشد.»

یکی دیگر از سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران، مزایای رقابتی شرکت است. به عبارتی حقوق و مزایای ویژه، وجود تسهیلات رفاهی و تفریحی ویژه، دستمزدهای فراتر از سطح بازار، حقوق رقابتی، طولانی نبودن سیکل جذب نیروهای مستعد، شرایط مناسب محیط کاری، پرداخت رقابتی و ... از مزایای رقابتی شرکت گاز است که می‌تواند و توانسته استعدادها را به سوی خود جذب کند. مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است. مزیت رقابتی تمایز در ویژگیها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند. مزیت رقابتی ارزشی است که سازمان عرضه می‌کند، به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبا بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود (Berger & Roman, 2015). در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت:

«جذب نیروی مناسب و متخصص کار آسانی نیست. مهمترین کار برای خاص بودن در میان سایر برندها، این است که برند کارفرمایی خود را گسترش دهیم و برای کارکنانمان مزایایی ویژه در نظر داشته باشیم.»

یافته‌ها بیانگر آن است که از سازوکارهای جذب استعداد‌های نیروی انسانی آن است که شهرداری تهران، بر ساخت گزاره ارزش کارکنان، تمرکز کند. گزاره ارزش کارکنان، یک سیستم پاداش‌دهی متناسب با عملکرد کارکنان است. عاملی است که باعث می‌شود کارکنان خود را دخیل در فرایندهای بزرگ سازمان بدانند، یادگیری در حین کار و شانس پیشرفت شغلی است. چشم‌انداز کاری مناسب، شناخته شدن و برانگیخته شدن است (Payne et al., 2017). به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان:

«گزاره ارزش کارکنان عاملی است که یک شرکت را در اولویت‌بندی سیاست‌های منابع انسانی، ساخت برند کارفرمایی قوی و قابل احترام و به وجود آوردن محیطی شاداب توانا می‌کند. ساخت گزاره ارزش کارکنان، برای هر شرکتی که در صدد جذب نیروهای زبده بازار است، ضرورت دارد. این گزاره از چند شاخص مهم تشکیل شده که نقش مهمی در دلبستگی و وفاداری نیروهای کار به یک سازمان را دارند. این شاخص‌ها عبارتند از: فرهنگ محیط کار، یادگیری، چشم‌انداز امیدوارکننده و ایجاد حس دخیل بودن در یک مجموعه و مؤثر بودن در یک کار بزرگ.»

در راستای جذب استعداد‌های نیروی انسانی با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌گردد:

- زیرساخت‌های لازم برای جذب استعدادها در سازمان بررسی و ایجاد شود.
- اجرای چنین طرح‌هایی مستلزم داشتن سازمانی با گرایش‌های جدی شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است.
- توجه به برند و شهرت سازمانی
- کلیه فعالیت‌های مرتبط با جذب نیروی انسانی و تعیین شایستگی‌های موردنیاز در جذب نیروی انسانی باید با استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های منابع انسانی، همسو باشد.
- وجود شرح شغل علمی، به‌روز رسانی شرایط احراز مشاغل و لحاظ کردن شایستگی‌های موردنیاز هر شغل
- سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند به‌عنوان ورودی برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی در نظر گرفته شود.
- شهرداری تهران باید اقدامات مورد نیاز به‌منظور تحقق اهداف توسعه‌ای مسیر پیشرفت شغلی از قبیل؛ توسعه شغلی، توسعه مهارت‌های مرتبط با شغل، مدیریت مؤثر حیطه شغلی و غیره را در دستور کار خود قرار دهد.

منابع

۱. ایلی، خدایار. (۱۳۸۷). میزگرد: جابجایی مدیران؛ آثار و کارکردها. ماهنامه تدبیر، ۸۵، ۱۹-۸.
  ۲. حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد. مطالعات مدیریتی راهبردی، ۲(۲)، ۵۱-۷۱.
  ۳. طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۸). مدیریت آموزش و تحول سازمانی (با تأکید بر سرمایه خلاق شهرها). تهران: انتشارات کوهسار.
  ۴. طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن؛ قمری، آزاده. (۱۳۹۷). مدیریت استعداد در نظام بانکی. تهران: انتشارات کوهسار.
  ۵. طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آراین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.
  ۶. عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرآیندها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
  ۷. قلی‌پور، آراین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات سمت.
  ۸. کیامنش، علیرضا؛ سرایی، جاوید (۱۳۹۰). روش‌های پژوهش ترکیبی. تهران، انتشارات آبیژ.
1. Aziz, M., Adnan, A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S., & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(6), 843-850.
  2. Bambacas, M. (2010). Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 29(9), 807-827.
  3. Berger, A. N., & Roman, R. A. (2015). Did TARP banks get competitive advantages? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 50(6), 1199-1236.
  4. Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
  5. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
  6. Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions. *European Management Review*, 16(1), 5-19.
  7. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications, Inc.
  8. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters.
  9. Korantwi-Barimah, J. S., Ofori, A., Mohammed, F., & Kyeremeh, E. A. (2019). Lecturers' Perceptions of Factors that Attract Talent in a Ghanaian Higher Learning Institution. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-10.
  10. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
  11. Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255-270.
  12. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
  13. Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management—competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial training*, 41(3), 118-132.
  14. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
  15. Thompson, N., & Eijkemans, R. (2018). Why do sustainable ventures fail to attract management talent? *Sustainability*, 10(11), 43-59.
  16. Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on co-competition in healthcare. *European Management Journal*, 36(1), 135-144.
  17. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.