

تأثیر مدیریت استعداد بر حفظ و تأمین منابع انسانی کارآمد در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

مهدی محمدی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

Mohammadi12035@pnu.ac.ir

سید محمد صفوی همای

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

Mohamad88115mh81@gmail.com

چکیده

1

امروزه استعداد و نخبه پروری از موضوعات بسیار مهمی است که توجه بدان باعث موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش می شود. در شرایط ناپایدار محیطی امروز، سازمان ها نیازمند پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان هستند تا اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند، می توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته باشند تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. این پژوهش با هدف ارائه مدل بومی و کاربردی از مدیریت استعداد در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شد. داده های این پژوهش از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری گردید. داده ها توسط نرم افزار SPSS18 و Amos20 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که خالی نماندن مناصب کلیدی سازمان، ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و ثبات شغلی از مهمترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان هستند و مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر حفظ و تأمین منابع انسانی کارآمد در این شرکت دارد.

کلید واژه ها: مدیریت استعداد، منابع انسانی کارآمد، خزانه استعداد، ترک خدمت، امنیت شغلی.

مقدمه

امروزه پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیتهای سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد (ایلس، ۲۰۰۷: ۹۷). مدیریت استعداد با رویکردی انحصارطلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می دهد. در این دیدگاه، استعدادهای مشخص

¹ Iles

از دیگران متمایز می شوند (چوآی،^۱ ۲۰۰۸: ۴۰). واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافته‌اند که مهم ترین اقداماتی که شرکت ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادهاست. یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی روشن در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این زمینه نیز قابل استناد و اتکا نیست. همان طور که لوئیس و همکن تأکید دارند، این اصطلاحات در مباحث روشن نیستند و نتایج مبهمی را به دنبال دارند (لوئیس و همکن،^۲ ۲۰۰۶: ۱۳۹). با این وجود مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می دهد.

مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب و بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرآیندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست (دوتاگوپتا،^۳ ۲۰۰۵: ۲). مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه، بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار است (سویر،^۴ ۲۰۰۴: ۳۸). گروهی دیگر از محققین مدعی اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه ای از موضوعات در نظر گرفته نشود، بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد مستعد نقشی محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند (کریلمن،^۵ ۲۰۰۴: ۳).

با توجه به این که موضوع مدیریت استعداد می تواند به عنوان یکی از چالش های حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شود و از آن جایی که مدیریت صحیح استعدادها یک الزام اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان هاست و در شکل گیری نگرش ها و رفتارهای افراد نقش مهمی ایفا می کند، بنابراین هدف این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر حفظ و تأمین منابع انسانی مستعد است. در ادامه با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، فرضیات و مدل مفهومی آن بیان شده است. در ادامه روش تحقیق و نتایج تجزیه و تحلیل داده ها و نهایتاً بحث و نتیجه گیری آورده شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد اصطلاحی است که اولین بار مکنزی و شرکا^۶ در دهه ۱۹۹۰ در مقاله ای با عنوان جنگ بر سر استعدادها مطرح نمودند (آبراهامسون،^۷ ۱۹۹۶: ۲۵۴). پس از آن بسیاری^۸ مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته اند

¹ Chuai

² Lewis and Heckman

³ Duttagupta

⁴ Schwyer

⁵ Creelman

⁶ McKinsey and Company

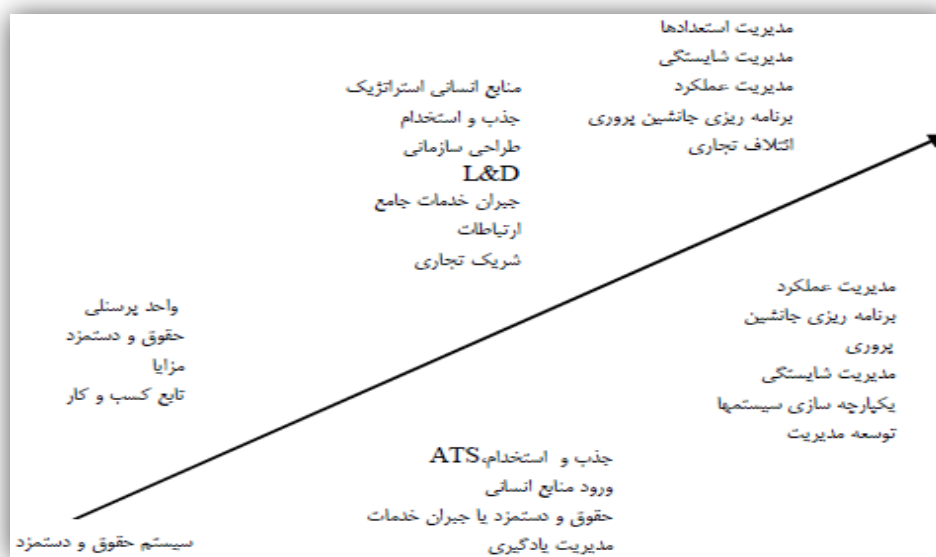
⁷ Abrahamson

⁸ Antonucci (2005) Smith (2007) and Greenslaide and Salob (2005)

که می‌تواند با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد، برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد نماید. برای مثال مطالعه ای را کلارک و وینکلر^۱ (۲۰۰۶) در مؤسسه سی.آی. پی. دی انگلستان انجام دادند که ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن‌ها بر این باور بودند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد (آدامسکی^۲، ۲۰۰۳: ۶).

برطبق رویکرد مبتنی برمنابع انسانی (۱۹۹۸) سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایر رقبا دسرساز و مشکل باشد، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و ... به سرعت در دسترس همه قرار می‌گیرند و ارزش خود را به عنوان یک مزیت رقابتی از دست می‌دهند، اما منابع انسانی به عنوان یک دارایی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می‌نماید؛ البته زمانی که منابع انسانی در یک سیستم عملیاتی بتواند توانایی سازمان را برای رودررویی با محیط مخاطره آمیز ارتقاء دهد. در واقع پیچیده شدن و رقابتی شدن محیط امروز باعث شده است تا نقش منابع انسانی کاملاً دگرگون شود (دیهانابناکیان و کوکیلامبال^۵، ۲۰۱۴: ۲۳). این موضوع در شکل ۱ نیز نشان داده شده است.

شکل ۱- فرایند شکل‌گیری مدیریت استعداد



3

¹ Clark & Winkler

² CIPD

³ Adamsky

⁴ RBV

⁵ Dhanabhakya & Kokilambal

در تحقیقی که در موسسه مدیریت ایالات متحده انجام شده، نزدیک به سه چهارم پاسخ دهندگان در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد داده اند (بک هاوس، ۲۰۰۴: ۵۰۱). به عقیده مورتون، اشتون و بلیس (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت های بالا^۴ به عنوان منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به ویژه در شرکت های جهانی شناسایی شده اند، در نظر می گیرد (اسکالیون و کالین^۵، ۲۰۰۶: ۸۷). به عقیده مارتین و هتريك^۶ (۲۰۰۶) همان طور که ارزش اقتصاد دانشی به طور مرتب در حال رشد است، ارزش استعداد نیز برجسته تر خواهد شد.

بررسی ادبیات مختلف در زمینه مدیریت استعداد نشان دهنده طیفی از تعاریف مختلف است. به عقیده دوتاگوپت^۷ (۲۰۰۵) مدیریت استعداد عبارت است از "مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان" و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل های مناسب در زمانی مناسب و بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد شود.

به عقیده شویر^۸ (۲۰۰۴) مدیریت استعداد دربرگیرنده همه فرآیندها، محورها و فناوری های منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع یابی، انتخاب، گزینش، به کارگیری، حفظ، توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد، با تحلیل و برنامه ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است.

4

با اعمال مدیریت استعداد، آن چه در مراحل جذب، توسعه و فرآیند مدیریت نیروی کار رخ می دهد را می توان به صورت بهینه تر برای استعدادها به کار برد. به عقیده کرلمن^۹ افراد مستعد نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می کنند. مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده نماید، با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت های آینده شان به عنوان استعداد شناسایی می شوند. در این حوزه چالش های کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این کارکنان است (تانسلی^۱، ۲۰۰۹: ۲۶). در اینجا بر خزانه استعداد^۱ هم در داخل و هم خارج سازمان تمرکز می نماییم.

¹ U. S. Institute of Management and Administration

² Backhaus

³ Morton, Ashton and Bellis

⁴ high-Potential

⁵ Scullion and Collings

⁶ Martin and Hetrick

⁷ Duttagupta

⁸ Schweyer

⁹ Corellman

¹ Tansley

¹ Talent Pools

حال که مشخص شد مدیریت استعداد چیست و به دنبال چه چیزی در سازمان است، باید به این سؤال پاسخ داد که "استعداد چیست و چه کسانی مستعد محسوب می‌شوند؟"

مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) استعداد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: "اثربخش‌ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می‌توانند به شرکت در برآوردن آرزوهایشان و تحقق عملکردشان کمک برسانند." در تعریف دیگر استعداد به معنی مدیریت کردن و داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و شناسایی افراد مستعد دیگر، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی‌های دیگر برای دستیابی به نتایج است.

به عقیده ویلیامز افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی را از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی یا محدوده خاص موفق عمل می‌کنند و در حوزه‌های فعالیتی که به آن‌ها پیشنهاد می‌شود، شایستگی بسیار بالایی از خود نشان می‌دهند و در موقعیت‌هایی که آزمون می‌شوند، اثربخشی بالایی را از خود بروز می‌دهند (ویلیامز، ۲۰۰۰: ۵). در همه این تعاریف تأکید بر فرد است.

در ادامه برخی از مهم‌ترین پیامدهای مدیریت استعداد آورده شده است (شفیعیان، ۲۰۱۴: ۱؛ حسینی، ۱۳۹۱: ۱۸۷).

خالی نماندن منصب‌های کلیدی

فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، به طور مشخص هدف خود را بر مشاغل کلیدی متمرکز می‌کنند. مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آن‌ها را استخدام نمود. این مشاغل نقش کلیدی برای موفقیت در سازمان دارند و نباید برای طولانی مدت بلا تصدی بمانند، چرا که سازمان بدون داشتن افراد مستعد در این منصب‌ها قادر به رقابت با سایر سازمان‌ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل روبه‌رو خواهد شد. بر این اساس باید با استفاده از روش‌های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان تحت پوشش برنامه‌های مدیریت استعداد قرار گیرد.

ایجاد خزانه استعداد

در رویکردی خاص، بحث بر سر آن است که مدیریت استعداد بر افراد یا گروه خاصی از رهبران و متخصصان حال و آینده تمرکز دارد که دارای این قابلیت هستند تا در سطوح مختلف سازمانی ارتقا یابند. در این رویکرد مدیریت استعداد بر یک یا دو بخش از نیروی کار متمرکز شده و آن‌ها را مجزا می‌نماید که در اصطلاح به آن خزانه استعداد گویند. این افراد دارای قابلیت‌ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقا یا پذیرفتن مناصب کلیدی استعداد زیادی دارند. اگر این رویکرد پذیرفته شود نیاز به مدیریت استثنایی خواهد بود. ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را می‌توان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد. بدیهی است که تعداد دریاچه‌های ورودی که آب را به داخل منبع یا خزانه هدایت می‌کنند و اندازه این دریاچه‌ها از یک سو و راه‌های تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج می‌شود از سوی دیگر، در مجموع میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین می‌کنند. در مورد ذخیره نیروی انسانی مستعد نیز وضع به همین منوال است. شناسایی دریاچه‌های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن این امکان را برای کارشناس

¹ Michaels

² Williams

و برنامه ریز فراهم می‌سازد تا با تغییر هر یک از عوامل تغییرپذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید. مدیریت استعداد با توجه به این موضوع و ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد و آماده نمودن آن‌ها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی مستعد یاری می‌رساند.

ترک نکردن سازمان

یکی از معیارها برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان قبل و بعد از استقرار نظام مدیریت استعداد، نرخ ترک و یا ترک نکردن سازمان توسط افراد نخبه است. ابتدا با توجه به تعریف افراد مستعد را متمایز می‌نمایند و آن‌ها را در دسته‌هایی مختلف قرار می‌دهند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) برای تمایز کارکنان آن‌ها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: کارکنان A، B و C. کارکنان A کسانی هستند که عملکرد استثنایی با دستیابی بدون تغییر به نتایج به همراه الهام بخشی و انگیزش در دیگران دارند. متصدیان شرکت مکنزی و شرکا در تحقیق سال ۲۰۰۰ در زمینه جنگ بر سر استعداد معتقدند که عملکرد کارکنان A به طور متوسط ۴۲ درصد بیش‌تر از کارکنان متوسط است. در این تحقیق آمده است به منظور بالا بردن حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان توسط آن‌ها، لازم است تا توسعه کارکنان A را اولویت بندی کرده و حقوق و دستمزد آن‌ها را به بالاترین سطح رسانید که این امر از وظایف مدیریت استعداد است.

ثبات و امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، دست نیافتن به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین به اعتقاد روانشناسان صنعتی و سازمانی امنیت شغلی یکی از عوامل به وجود آورنده رضایت شغلی است. بر اساس تحقیق گروه مشاوران LBA عواملی که بیشترین کمک را به ایجاد و حفظ تعالی سازمان می‌نمایند عبارتند از: فرهنگ مبتنی بر عملکرد، حداقل جابه‌جایی و ثبات شغلی (به طور خاص در گروه کارکنان)، سطح بالایی از رضایت کارکنان، کادری از جانشینان شایسته، سرمایه‌گذاری اثربخش در توسعه، حقوق و دستمزد کارکنان و استفاده از شایستگی سازمانی (عامل‌های موفقیت) در فرآیند انتخاب و ارزیابی عملکرد کارکنان. بر این اساس مشاوران معتقدند که مهم‌ترین پارامتر در بالابردن توانایی سازمان در دستیابی به تعالی، درک نیاز به مدیریت استعداد و ایجاد یک روش منظم در انجام این فعالیتهاست. قبل از آن که این عمل اتفاق افتد باید اهداف مدیریت استعداد درک شود.

مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی

تحقیقات^۱ بسیاری انجام شده است که به ارتباط بین استعداد و عملکرد کسب و کار شرکت اشاره کرده و معتقد است که این کار باعث افزایش سرمایه‌گذاری در جذب استعدادها شده است؛ چرا که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعدادهای سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است. شویر (۲۰۰۴) تأکید دارد که در اقتصاد امروز، استعداد مهمترین جزء موفقیت است. البته هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به طور صریح نشان داد، با این وجود شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد، ضروری است.

¹ Bernthal and Wellins (2005), Busi and Bititci (2006), Schwayer (2004), Lebas (1995) and Benjamin (2003)

تحقیقات ولینز و بینتال (۲۰۰۵) نشان می‌دهد شرکت‌هایی با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند. همچنین تحقیق مکنزی و شرکت (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که بین برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری و تمایز افراد مستعد از دیگران با بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت استعداد نتایج همچون ارتقای عملکرد، بهبود فروش و افزایش بهره‌وری در سازمان را به دنبال دارد؛ برای این منظور بهبود فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها و مشخص کردن اهداف عملکرد به همراه اولویت بندی منابع و مدیریت عملکرد به عنوان مدیریت معیارهای عملکرد به منظور استفاده مناسب از اطلاعات باید مدنظر قرار گیرد (میریام و لیس، ۲۰۱۴: ۳۹۹؛ بوسی، ۲۰۰۶: ۴۲۹).

در ادامه برخی از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت استعداد در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱- مدل‌های مختلف مدیریت استعداد

مدل / تاریخ	ارتباط با بخش خصوصی/دولتی	عوامل زمینه‌ساز	متغیرهای کلیدی متأثر از مدیریت استعداد
مدل استعداد بانک امریکا/۱۳۸۷	خصوصی	راهبردها و نیازهای سازمان	انتصاب در مشاغل کلیدی، حمایت، رشد و پرورش، مدیریت عملکرد
مدل TQTM	خصوصی/دولتی	نقاط ضعف و قوت سازمان	استخدام افراد مستعد، قراردادن در منصب‌های مناسب و جانشین‌پروری
Talent on Demand (2010)	خصوصی	راهبرد و اهداف کسب‌وکار سازمان	مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت شرکا، گزینش، خزانه جانشینی، آموزش و توسعه، توسعه راهکار یا مسیر شغلی، ^۱ خدمات و مزایا
Maricopa (2010)	خصوصی	چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و نگرش‌های هیئت‌امنا	آماده‌سازی توسعه استعداد، حفظ استعداد، استخدام استعداد، انتخاب استعداد
Technologies (2008)	خصوصی	فلسفه، راهبرد و روش‌شناسی سازمان و برنامه توسعه فردی	راهکار شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، مسیر استعداد، توسعه کارمندی جامع، مربیگری
Creative Metrics (2008)	خصوصی	طراحی، توسعه و به‌کارگیری راه‌حل‌های برجسته	مربیگری، توسعه رهبری، تغییر محیط کار و مدیریت عملکرد
Jasper Associates (2009)	خصوصی	راهبرد کسب‌وکار	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، راهکار شغلی، تعیین اهداف حرفه‌ای، تحلیل شکاف
مدل بلوغ مدیریت استعداد LORE (۲۰۱۰)	خصوصی	راهبرد و نیازهای کسب‌وکار	کشف، یکپارچگی، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و خروج از خدمت

¹ Wellins and Bernthal

² McKinsey and Company

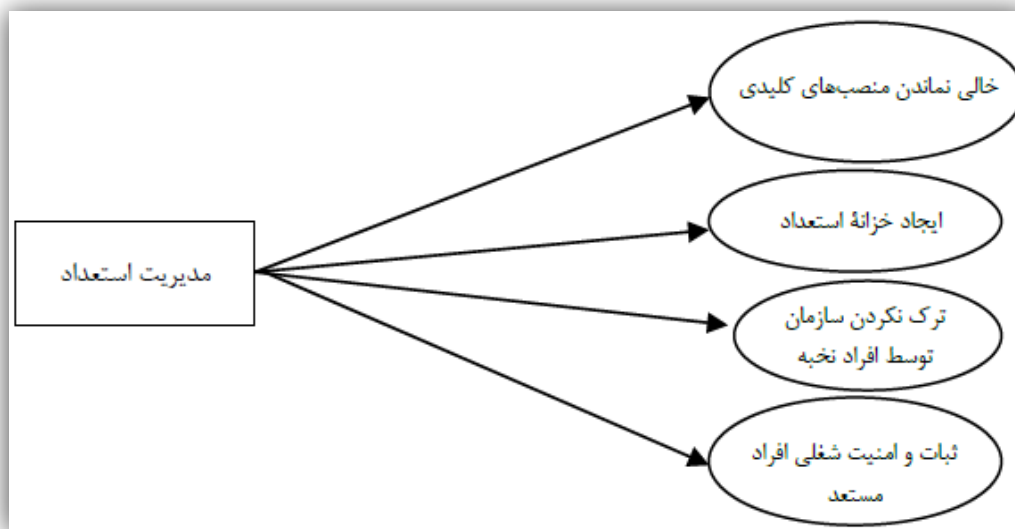
³ Miriam & Lacey

⁴ Busi

مدل مفهومی پژوهش

این پژوهش با توجه به مطالعات و پیشینه آن به چهار عامل به عنوان مهم ترین پیامدهای مدیریت استعداد توجه نموده است که در مدل های مفهومی اشارات بیشتری بدان شده و در نظرسنجی از خبرگان نیز اولویت بالاتری را به دست آورده اند. این عوامل عبارتند از: خزانه استعداد، خالی نماندن منصب های کلیدی، ترک نکردن سازمان و ثبات و امنیت شغلی. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ آورده شده است.

شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش



روش شناسی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران، سرپرستان و رؤسای شرکت فولاد مبارکه اصفهان می باشند. دلیل انتخاب این شرکت نیز محیط علمی آن و امکان اجرای اولیه طرح مدیریت استعداد در آن شرکت است. با استفاده از جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی تعداد ۷۰ نفر از مدیران شرکت به عنوان نمونه انتخاب شدند. در ادامه به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، تعداد ۷۰ پرسش نامه بین افراد نمونه توزیع شد که از این تعداد ۶۰ پرسش نامه دریافت شد و پس از حذف پرسش نامه های مخدوش، تعداد ۵۵ پرسش نامه برای تجزیه و تحلیل داده ها مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش نامه حاوی ۱۳ سؤال بود که از این میان ۴ سؤال

مربوط به سنجش تاثیر مدیریت استعداد در خالی نماندن منصب های کلیدی، ۳ سؤال مربوط به ایجاد خزانه استعداد، ۳ سؤال مربوط به ترک نکردن سازمان توسط افراد نخبه و نهایتاً ۳ سؤال نیز به ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد اختصاص یافته بود. به منظور تحلیل داده ها در این پژوهش، از روش های آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم افزار SPSS استفاده شده است. برای سنجش روایی پژوهش نیز پرسش نامه در اختیار عده ای از اساتید صاحب نظر قرار داده شد تا قابلیت فهم سؤالات، تعداد سؤالات، توالی منطقی سؤالات و حساسیت برانگیز نبودن سؤالات کنترل شود و هم چنین از آنان خواسته شد تا ضمن پاسخ دادن به سؤالات، نظرات خود را درخصوص بهبود کیفی پرسش نامه ارائه کنند. پس از انجام کامل بررسی ها و با حذف و اصلاح پاره ای از عبارات و افزودن برخی سؤالات جدید، پرسش نامه نهایی تنظیم گردید. برای تعیین پایایی سؤالات نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب پایایی پرسش نامه ۰/۸۹ برآورد گردید.

یافته های پژوهش

توصیف آماری نمونه

آمار توصیفی مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی و متغیرهای اصلی پژوهش در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- توزیع فراوانی متغیر های جمعیت شناختی در نمونه

درصد تجمعی	درصد فراوانی داده های معتبر هر طبقه	درصد فراوانی داده های هر طبقه	فراوانی هر طبقه		
۸۹/۱	۸۹/۱	۸۹/۱	۴۹	مرد	جنسیت
	۱۰/۹	۱۰/۹	۶	زن	
	۱۰۰	۱۰۰	۵۵	کل	
۳/۶	۳/۶	۳/۶	۲	مجرد	تاهل
۱۰۰	۹۶/۴	۹۶/۴	۵۳	متاهل	
	۱۰۰	۱۰۰	۵۵	کل	
۰	۰	۰	۰	فوق دیپلم	تحصیلات
۳۴/۵	۳۴/۵	۳۴/۵	۱۹	کارشناسی	
۱۰۰	۶۴/۵	۶۴/۵	۳۶	کارشناسی ارشد و بالاتر	
	۱۰۰	۱۰۰	۵۵	کل	

۲۳/۶	۲۳/۶	۲۳/۶	۱۳	مدیر	سمت
۸۳/۶	۶۰	۶۰	۳۳	سرپرست	
۹۶/۴	۱۲/۷	۱۲/۷	۷	رییس	
۱۰۰	۳/۶	۳/۶	۲	کارشناسان ارشد	
	۱۰۰	۱۰۰	۵۵	کل	

نتایج آمار توصیفی در نمونه مورد مطالعه نشان میدهد که ۸۹/۱٪ از نمونه مورد مطالعه را مردان تشکیل می دهند و تنها ۳/۶٪ از این نمونه مجرد می باشند. همچنین تحصیلات افراد نمونه تنها در دو دسته کارشناسی و کارشناسی ارشد می باشد که ۶۴/۵٪ یعنی اکثریت را افراد با تحصیلات کارشناسی ارشد تشکیل می دهند. آمار توصیفی نشان داد که ۶۰٪ از نمونه سرپرستان، ۲۳٪ مدیران، ۱۲/۷٪ روسا و ۳/۶٪ کارشناسان ارشد این سازمان می باشند.

تحلیل داده ها

جدول ۳- میانگین عامل ها و آزمون t تک نمونه ای

متغیر ها	میانگین	سطح معناداری
خالی نماندن مناصب	۳/۷۶	۰/۰۰۰
خرانه استعداد	۳/۸۴	۰/۰۰۰
عدم ترک سازمان	۳/۷۱	۰/۰۰۰
ثبات شغلی	۳/۶۹	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۳/۷۵	۰/۰۰۰

مطابق جدول ۳، آزمون t تک نمونه نشان می دهد که:

- با توجه به میانگین (۳/۷۶) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، مدیریت استعداد نقش بسزایی در خالی نماندن مناصب کلیدی سازمان ایفا می کند.
- با توجه به میانگین (۳/۸۴) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، مدیریت استعداد نقش بسزایی در ایجاد خرانه استعداد در سازمان ایفا می کند.
- با توجه به میانگین (۳/۷۱) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، مدیریت استعداد نقش بسزایی در عدم ترک سازمان توسط افراد نخبه ایفا می کند.

- با توجه به میانگین (۳/۶۹) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، مدیریت استعداد نقش بسزایی در ثبات و امنیت شغلی در سازمان ایفا می‌کند.
- با توجه به میانگین (۳/۷۵) و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵، مدیریت استعداد نقش بسزایی در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد در سازمان ایفا می‌کند.

نتایج تحلیل عاملی سوالات

جهت تایید سوالات مطرح شده و روایی سازه پرسشنامه در مرحله اول، تحلیل عاملی تاییدی انجام شده است. در صورتیکه بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده باشند، پرسشنامه به درستی متغیر مکنون را مورد سنجش قرار داده است.

جدول ۴- شاخصهای برازندگی مدل اندازه گیری

	<i>CMIN/df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMR</i>
خالی نماندن مناصب	۲/۹۴	۰/۰۵	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۶	۰/۰۳
ناحیه پذیرش	۳ < و ۱ >	۰/۰۸ <	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	نزدیک به صفر

11

نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول ۴ به شرح زیر است:

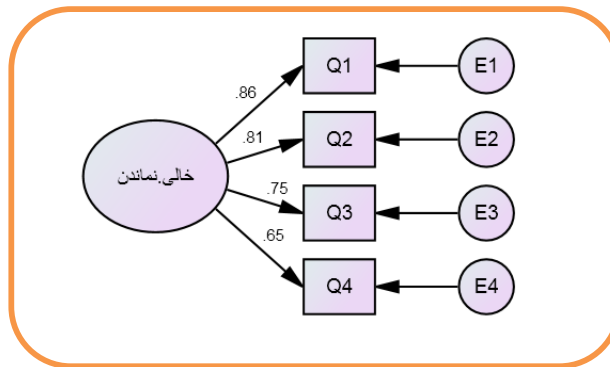
نتایج خروجی آموس در بخش تخمین استاندارد مدل نشان می‌دهد که مدل مطلوب است. مقدار کای اسکوئر بهنجار بین دو مقدار ۱ و ۳ قرار دارد. مقدار *RMSEA* مدل کمتر از ۰/۸۰ و مناسب می‌باشد، همچنین مقدار *GFI* و سه شاخص *NFI* و *CFI* و *IFI* همگی نزدیک و بالاتر از ۹۰ درصد می‌باشند. در نهایت مقدار *RMR* نزدیک به صفر می‌باشد. بنابراین مقادیر شاخص های برازش برای الگو همه در ناحیه پذیرش قرار دارند و این شاخص ها نشان از برازش خوب الگو توسط داده‌ها دارد و لذا داده‌های جمع‌آوری شده به خوبی الگو را مورد حمایت قرار می‌دهند.

جدول ۵- بارهای عاملی مربوط به متغیر خالی نماندن مناصب

گویه ها	بارعاملی	سطح معناداری
۱- نقش مدیریت استعداد در ماندگاری افراد در منصبهای کلیدی شرکت فولاد مبارکه	۰/۸۵	۰/۰۰۰
۲- نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان انتصابات در شرکت فولاد مبارکه	۰/۸۱	۰/۰۰۰
۳- نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان خالی ماندن منصبهای کلیدی فولاد مبارکه	۰/۷۴	۰/۰۰۰
۴- نقش مدیریت استعداد در کاهش انتصابات نا خواسته در شرکت فولاد مبارکه	۰/۶۴	۰/۰۰۰

الگوهای اندازه‌گیری مربوط به متغیر خالی نماندن مناسب از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند و لذا داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند. بارهای عاملی مربوطه همگی بالاتر از ۰/۵ بوده اند.

شکل ۳- الگوی اندازه‌گیری ۱



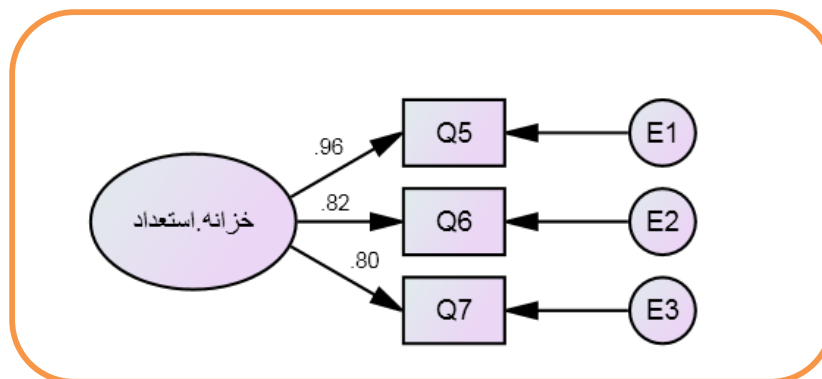
جدول ۶- بارهای عاملی مربوط به متغیر خزانه استعداد

سطح معناداری	بارعاملی	گویه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۹۵	نقش مدیریت استعداد در فراهم آوردن جانشینان مناسب برای منصبهای کلیدی فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۸۱	نقش مدیریت استعداد در افزایش آمادگی افراد مستعد برای کسب منصبهای کلیدی فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۷۹	نقش مدیریت استعداد در ایجاد ابزارهایی جهت توسعه افراد مستعد در فولاد مبارکه

12

الگوهای اندازه‌گیری مربوط به متغیر خزانه استعداد از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند و لذا داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند. بارهای عاملی مربوطه همگی بالاتر از ۰/۵ بوده اند.

شکل ۴- الگوی اندازه‌گیری ۲

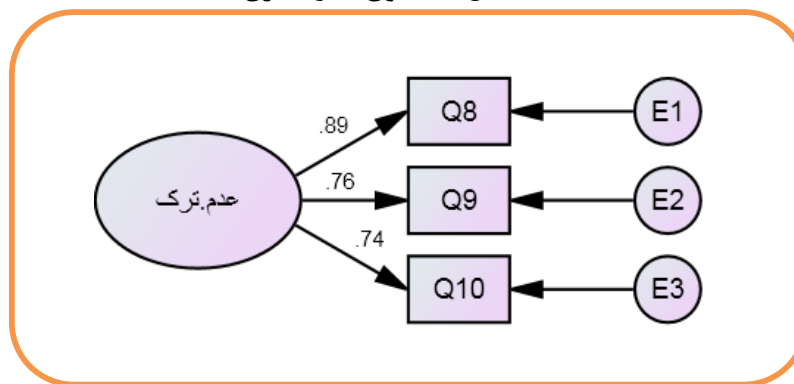


جدول ۷- بارهای عاملی مربوط به متغیر ترک نکردن سازمان

سطح معناداری	بارعاملی	گویه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۸۹	نقش مدیریت استعداد در افزایش ماندگاری افراد مستعد در فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۷۶	نقش مدیریت استعداد در افزایش تعهد افراد به شرکت فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۷۴	نقش مدیریت استعداد در جلوگیری از خروج یا ترک خدمت افراد مستعد از شرکت فولاد مبارکه

الگوهای اندازه‌گیری مربوط به متغیر ترک نکردن سازمان از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند و لذا داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند. بارهای عاملی مربوطه همگی بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند.

شکل ۵- الگوی اندازه‌گیری ۳

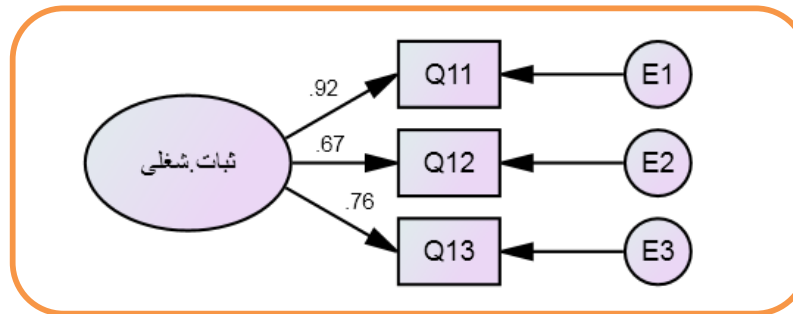


جدول ۸- بارهای عاملی مربوط به متغیر ثبات شغلی

سطح معناداری	بارعاملی	گویه‌ها
۰/۰۰۰	۰/۹۲	نقش مدیریت استعداد در ایجاد امنیت شغلی برای افراد مستعد در فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۶۷	نقش مدیریت استعداد در کاهش جابجایی ناخواسته افراد مستعد کاهش در فولاد مبارکه
۰/۰۰۰	۰/۷۶	نقش مدیریت استعداد در ثبات شغلی افراد مستعد

الگوهای اندازه‌گیری مربوط به متغیر ثبات شغلی از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند و لذا داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند. بارهای عاملی مربوطه همگی بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند.

شکل ۶- الگوی اندازه گیری ۴



تایید مولفه های مدیریت استعداد

جدول ۹- شاخصهای برازندگی مدل اندازه گیری

	<i>CMIN/df</i>	<i>RMSEA</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>RMR</i>
خالی نمادندن مناصب	۱/۳۴	۰/۰۰۴	۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۰۶
ناحیه پذیرش	۳ < و ۱ >	۰/۰۸ <	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	۰/۹۰ >	نزدیک به صفر

14

نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول ۹ به شرح زیر است:

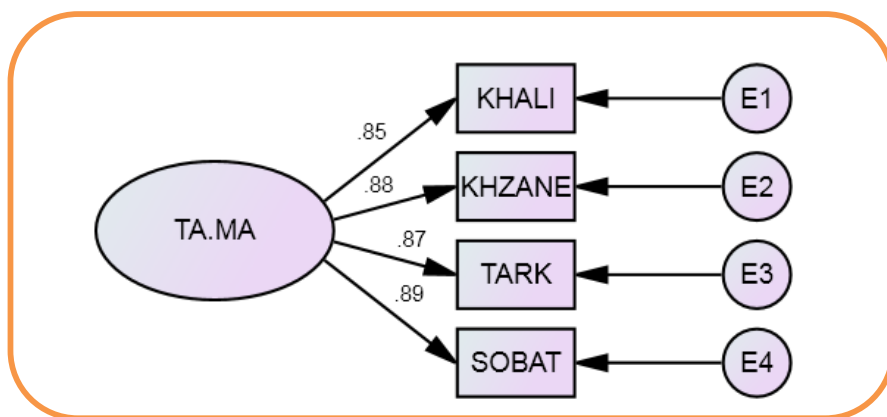
نتایج خروجی آموس در بخش تخمین استاندارد مدل نشان می دهد که مدل مطلوب است. مقدار کای اسکوئر بهنجار بین دو مقدار ۱ و ۳ قرار دارد. مقدار *RMSEA* مدل کمتر از ۰/۸۰ و مناسب می باشد، همچنین مقدار *GFI* و سه شاخص *NFI* و *CFI* و *IFI* همگی نزدیک و بالاتر از ۹۰ درصد می باشد. در نهایت مقدار *RMR* نزدیک صفر می باشد. مقادیر شاخص های برازش برای الگو نیز همگی در ناحیه پذیرش قرار دارند و این شاخص ها نشان از برازش خوب الگو توسط داده ها دارد و لذا داده های جمع آوری شده به خوبی الگو را مورد حمایت قرار می دهند.

جدول ۱۰- بارهای عاملی مربوط به مولفه های مدیریت استعداد

مولفه ها	بارعاملی	مقدار بحرانی	سطح معناداری
خالی نمادندن مناصب	۰/۸۵	۸/۳۰	۰/۰۰۰
خزانه استعداد	۰/۸۷	۸/۳۵	۰/۰۰۰
عدم ترک سازمان	۰/۸۶	۸/۲۱	۰/۰۰۰
ثبات شغلی	۰/۸۸	۸/۵۲	۰/۰۰۰

الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی این مورد را تایید می‌کنند و داده‌ها به خوبی از الگو حمایت می‌کنند. بارهای عاملی مربوطه همه مولفه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند.

شکل ۷- الگوی اندازه‌گیری ۵



بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که خالی نماندن مناصب کلیدی سازمان، ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و ثبات شغلی از مهمترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان هستند. با توجه به نتایج بالا پیشنهاد می‌شود مدیران در حوزه مدیریت استعداد به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند، چرا که موفقیت یا شکست سازمان در بلندمدت به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد. مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که نیاز داشته باشند، می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته باشند تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. نکته‌ای که پژوهش حاضر بر آن تأکید کرده آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی مناصب کلیدی و قرار دادن افراد در این مناصب، می‌توان به بهبود امور امیدوار شد. اما آن چه نهایتاً باعث می‌شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه جانبه مدیران و تداوم این حمایت است؛ در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد. بر این اساس در خصوص مدیریت استعداد و نتایج آن باید به چند نکته توجه کرد:

- سازمان‌ها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت استعداد تلاش نمایند.
- سازمان‌ها در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه‌های عملیاتی‌شان به موضوع مدیریت استعداد و زمانبندی دقیق نسبت به پیاده‌سازی مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند.

- مدیران سازمان‌ها در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد رویکردی مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت‌های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه به انجام رسانند.

این پژوهش ضمن ارائه نتایج شایان توجه با محدودیت‌هایی نیز روبه روست. ادبیات پژوهش گواه وابسته بودن متغیر مدیریت استعداد و تأثیرپذیری آن توسط سایر متغیرهای سازمانی است. به نظر می‌رسد در حوزه سازمان و مدیریت، متغیرهای زیادی مانند آموزش و توسعه منابع انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی، و ویژگی‌های شخصیتی نیز بتوانند تغییراتی را در جهت بهبود مدیریت استعداد در سازمان تبیین کنند. قابلیت تعمیم پذیری بیشتر نتایج این پژوهش نیازمند پژوهش‌های دیگری در جوامع مختلف و زمان‌های متفاوت است.

منابع

- الوانی، س.م؛ پورعزت، ع؛ سیار، ا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت سازمانی و تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره چهارم، صفحات ۶ تا ۳۰.
- Abrahamson, E. (1996a). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adamsky, H. (2003). **Talent management: Something productive this way comes**, Retrieved from <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>, in February 2008.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2004). **The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, Developing and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.
- Berenthal, P. R., & Wellins, R. S. (2005). Leadership forecast 2005-2006: **Best practices for tomorrow's global leaders**. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1/2), 7-26. **Business performance and the case for big science**. *Human Relations*. 58(4), 429-462.
- Cappelli, P. (2008). **Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty**. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Chuai, X. (2008). Is talent management just old wine in new bottles ? **The case of multinational corporations in Beijing**. Ph. D. Thesis. University of Teesside, September.
- Creelman, D. (2004): **Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now**, Human Capital Institute Position Paper .
- Delbridge, R., Gratton, L., & Johnson, J. (Eds). (2006). **the exceptional manager**. Oxford: Oxford University Press.
- DHANABHAKYAM. M. KOKILAMBAL, K. (2014). A STUDY ON EXISTING TALENT MANAGEMENT PRACTICE AND ITS BENEFITS ACROSS INDUSTRIES, *International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, Issue 7, Jul 2014, 23-36.
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: **Talent management**. London: Pricewaterhouse Coopers.
- Falmr, R., & Kangr, J. (2009). **Finding talent and succession: Approaches and methods of cultivating manager in the world's leading companies**, translated by Abvallayy Behzad, Tehran, Saramad publications, First Edition.
- Hersy, P., & Blanchard, K. (1997). **Management of organization behavior**, Translated by Ali Alagheband, Tehran: Amir Kabir Publications, 36.

- Iles, P. (2007). Employee resourcing and talent management. In J. Storey (Ed). **Human resource management: A critical text** (3rd edition, 97-114). London: Thomson Learning.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16, 139-154.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). Corporate reputations, **branding and people management: A strategic approach to HRM**. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Beth, A. (2001). **The war for talent**. McKinsey & Company Inc.
- Miriam Y. Lacey Kevin Groves , (2014), "Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy", **Journal of Management Development**, Vol. 33 Iss 4 pp. 399 – 409
- Schweyer, A. (2004). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, **retention and workforce planning**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). International talent management. In H. Scullion & D. Collings (Eds.). **Global Staffing** (87–116). New York: Routledge.
- Shakeri Nia, I. (1998). Security and job satisfaction and mental health, **Tadbir Journal**, 72, 32.
- Smith, J. J. (2007). China faces, Talent Paradox, High employee turnover, **Society for Human Resource Management Headline News**, Alexandria, VA.
- Stewart, J. (2008). Developing skills through talent management. **SSDA Catalyst**, 6,1–14.
- Tansley, C. (2009, May). **Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding**. Paper presented at the European Academy of Management Conference.
- Williams, M. (2000). **The war for talent: Getting the best from the best**. London: CIPD.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). International talent management. In H. Scullion & D. Collings (Eds.). **Global Staffing** (87–116). New York: Routledge.
- Shafieian, Golchin. (2014). Defining talent management components, **Advanced Computational Techniques in Electromagnetics 2014** (2014) 1-7