

سنجش میزان آمادگی سازمان های دولتی استان کرمانشاه جهت اجرای سیستم مدیریت استعداد

فرزاد فخر آل علی

دکتری Ph.D فایننس از دانشگاه NorthWest ایالات متحده آمریکا

farzadfakhr@gmail.com

چکیده :

مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و رشد افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان هاست . بهره مندی از سرمایه های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمانها محسوب می شود ، اما کافی نیست همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل هایی نیازدارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره گیری کنند. بنابراین، ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوتها و ضعفهای آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعداد های خود بهره مند گردد. تحقیق حاضر با هدف توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد با رویکرد بهینه سازی آن در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۳ انجام گرفته و موضوع مذکور در آن ، هم از حیث نظری و هم در میدان عمل ، مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است . داده ها به وسیله شاخصها و آمار پارامتریک تجزیه و تحلیل شدند. برای آزمون فرضیات ، از آزمون مقایسه زوجی استفاده شد و سپس، مؤلفه ها بر اساس میا نگین و انحراف معیار ، رتبه بندی شدند . در پایان ، با توجه به یافته های پژوهش، مؤلفه هایی برای پیاده سازی مطلوب این سیستم ، پیشنهاد ها و راهکارهایی برای بهبود آن ارائه شده است .

کلمات کلیدی : استعداد، سیستم مدیریت استعداد ، مدل های مدیریت استعداد، سازمان های دولتی

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

مقدمه :

افراد مستعد از همان آغاز پیدایش بشر وجود داشته‌اند. نقاشی‌های قدیمی درون غارها شاهدی است بر اینکه نه تنها استعدادهای هنری، بلکه استعدادهای مکانیکی (مانند ساختن ابزار و وسایل) و استعدادهای شکارکردن نیز وجود داشته‌است. سالها پیش کارگران حرفه‌ای مستعد، نوازندگان، هنرمندان و افراد صاحب فن و استعداد، برای عرضه کردن خدمات خود مسافرت می‌کردند. این شیوه اشتغال به مرور زمان از دور خارج شد و شیوه کار کردن به مدت طولانی برای یک کارفرما جای آن را گرفت (کارترایت^۱، ترجمه گودرزی و حسینی، ۱۳۸۷). شیوه کار کردن تقریباً تا اوایل دهه ۱۹۸۰ ادامه داشت و طی سال‌های ۱۹۵۰ تا اواسط دهه ۱۹۸۰، اداره و توسعه استعدادها بر پایه مدل انسان سازمانی^۲ انجام می‌گرفت (Cappelli, 2008). از دهه ۱۹۸۰ به بعد، با بهینه‌سازی‌ها و کوچک‌سازی‌هایی که به سرعت در حال اتفاق افتادن بود، تغییرات شگرفی در ساختارها و روابط سازمانی ایجاد شد. به این صورت که روابط وفاداران کارکنان به ویژه کارکنان عالی رتبه و مستعد نسبت به سازمان خود، به تدریج کمتر شد. چرا که این افراد مطمئن نبودند زمانی که وارد یک سازمان می‌شوند، مسیر پیشرفت آنها تضمین شده و می‌توانند تا هر زمانی که بخواهند در شغل و باقی بمانند. این مسئله از یک سو و افزایش تقاضا برای کارکنان با انگیزه، دارای قابلیت‌ها و استعدادهای ویژه نیز باعث شد بسیاری از این افراد سازمان‌های خود را ترک نموده و هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل نمایند. در این زمان بود که سازمان‌ها به فکر راه‌چاره برای حفظ و مدیریت این گونه افراد افتادند (Komm, Guthridge & 2008).

بنابراین مفهوم مدیریت استعداد را اولین بار شرکت مشاوره‌ای مکنزی^۳ در دهه ۱۹۹۰ به دنبال جریانی تحت عنوان "جنگ استعدادها"^۴ مطرح کرد. اعتقاد مشاوران این شرکت این بود که "بهترین استعدادها ارزش جنگیدن دارند". مطالعات مکنزی تغییر بزرگی ایجاد کرد. او این واقعیت قدیم که "افراد نیازمند سازمان‌ها هستند" را تغییر داده و واقعیت جدید را یعنی "سازمان‌ها نیازمند افراد هستند"، جایگزین آن نمود (گای و سیمز^۵، ۲۰۰۶، ترجمه جزئی، ۱۳۸۸). بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمانها محسوب می‌شود، اما کافی نیست همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند. بنابراین، ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوتها و ضعفهای آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (سوئیتم، ۲۰۰۹، به نقل از خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲، ص ۱۰۵). امروزه با توجه به نیاز روز افزون به یک سیستم مدیریت استعداد مطلوب، تلاشهای اندکی در زمینه بررسی عوامل مهم برای استقرار آن انجام شده‌است. بنابراین، مطالعه این امر که عوامل موفقیت استقرار این سیستم در سازمان‌های دولتی تا چه اندازه به کارگرفته شده‌اند، در کنار بررسی میزان اهمیت این عوامل، در موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد ضروری است. این مقاله تلاش دارد تا با بررسی شکاف بین اهمیت ادراک شده و به کارگیری این پنج عامل مؤثر، آمادگی سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه را برای استقرار سیستم مدیریت استعداد ارزیابی کند. انتظار می‌رود این نتایج برای درک بهتر و به عنوان راهنمای فرایند

1. Cartwright

2. Organizational Man Model

3. Mackenzie

4. Talents War

5. Guy & Sims

اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

استقرار مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی کشور مورد استفاده قرار گیرند. با توجه به بالا رفتن دوره بازنشستگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی‌های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه‌های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشستگی نیروهای فعلی سالانه تعداد زیادی از منصبها خالی می‌شود. در نتیجه، سازمان موظف است برای پر کردن این جاهای خالی، برنامه ریزی مؤثری داشته باشد. بر همین اساس، به نظری می‌رسد در سالهای آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روزه روز بیشتر شود و آمادگی برای پر کردن منصبهای رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهمترین چالشها در پیش روی سازمان‌ها به شمار می‌رود. پس بررسی این مسئله که سازمان‌های دولتی ما در حال حاضر در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضعیت مطلوب، نیازمند توجه به چه مؤلفه‌هایی می‌باشد، حائز اهمیت است. در این تحقیق، به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه، تفاوت معناداری وجود دارد یا خیر؟ بنابراین، سطح اهمیت پنج عامل و سطوح استقرار آنها در سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه مورد بررسی قرار گرفته است. بر پایه نتایج تجربی این تحقیق، نواحی که نیازمند توجه و بهبود بیشتر هستند شناسایی می‌شود سپس پیشنهادها تی برای پر کردن شکافها ارائه شده است به طور خاص، اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌های دولتی استان کرمانشاه در مورد عوامل استقرار سیستم مدیریت استعداد
۲. بررسی و مقایسه اهمیت ادراک شده و میزان به کارگیری پنج عامل مؤثر
۳. رتبه بندی ابعاد مهم برای استقرار سیستم مدیریت استعداد

۳

مبانی نظری پژوهش:

در این بخش، ابتدا تعاریفی از مدیریت استعداد، اهمیت و ضرورت آن بیان شده و سپس مدل مورد استفاده در این مقاله و پنج عامل پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد به اختصار توضیح داده شده است.

استعداد و مدیریت استعداد

اد میشل^۶، هلن هند فیلد جونز^۷ و بث الکسرود^۸ که برای شرکت مشاوره مدیریت مک کینزی کار می‌کنند در اثری که در سال ۲۰۰۱ با عنوان، «جنگ استعدادها»^۹ نوشتند «استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص تعریف کردند» بر اساس این تعریف، استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، هوش، قابلیت، گزینه و توانایی یادگیری است (کارترایت، ۱۹۴۸، ترجمه گودرزی و حسینی، ۱۳۸۷، ۲۴). در پژوهشی که توسط موسسه معتبر CIPD^{۱۰} انجام گرفت، تنها ۲۰٪ از پاسخ دهندگان، یک تعریف رسمی از مدیریت استعداد ارائه کردند، در حالی که ۵۰٪ سازمان‌های

6. Ed Mitchell

7. Helen hend Field Jones

8. Beth Alksrvd

9. Talents War

5. Chartered Institute of Personnel and Development

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

مورد سوال در حال انجام بخشی از فعالیت‌های مدیریت استعداد بودند. با این حال این موسسه استعداد را ترکیب پیچیده‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند. در ادامه به چند مورد دیگر از تعاریف مدیریت استعداد اشاره می‌شود: به عقیده شویر^{۱۱} (۲۰۰۴) مدیریت استعداد دربرگیرنده همه فرآیندها، محورها و فناوریهای منابع انسانی است که معمولاً شامل: منبع‌یابی، انتخاب و گزینش، به‌کارگیری، حفظ و توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد با تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. به عبارت دیگر مدیریت استعداد آنچه در مراحل جذب، توسعه و فرآیند مدیریت نیروی کار رخ می‌دهد، می‌تواند به‌صورت بهینه‌تر برای استعدادهای به‌کار برد. چرا که به عقیده کرلمن^{۱۲} افراد مستعد نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می‌کنند (شویر، ۲۰۰۴ به نقل از حسینی، ۱۳۹۱، ص ۱۸۳).

- از دیدگاه کاپلی^{۱۳} (۲۰۰۴) مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش و توسعه آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، استفاده می‌کنند.

به عقیده دوتاگوپت^{۱۴} (۲۰۰۵) مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادهای سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد شود.

۴

- باتناگار^{۱۵} (۲۰۰۷)، مدیریت استعداد را ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و رشد افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان می‌داند. یورن^{۱۶} (۲۰۰۷) نیز برای مدیریت استعداد ۵ فاکتور شناسایی، جذب، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن را معرفی می‌کند.

- از دیدگاه بارن^{۱۷} (۲۰۰۸) مدیریت استعداد از سه دیدگاه مختلف قابل بررسی است: اول فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم در مورد توسعه و نگهداری کارکنان موجود در سازمان و سوم جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان به طور خلاصه گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی، و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی (Williams, 2000). و در پاره‌ای از موارد به عنوان وظیفه رهبری سازمان (Sincliar, 2004) و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند (Michaels et Al, 2001).

اهمیت مدیریت استعداد

اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلائلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعداد‌های برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژیهای منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips &

6. Shvyr

12. Krlmn

13. Coppelli

14. Dutttagupta

15. Bhatnagar

16. Uren

17. Barron

Roper, 2009, 9. تحقیقات اخیر از 40 شرکت جهانی نشان داده که همه آن ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست های استراتژیک سازمانی می باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. (Collings and Mellahi, 2009, 308). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول این که اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می شود و دوم این که این کارکنان برای پستهای کلیدی در آینده انتخاب و آماده می شوند (Hughes and Rog, 2008, 748).

اهداف مدیریت استعداد

برگر و برگر^{۱۸} (۲۰۰۳) به چهار هدف عمده برای مدیریت استعداد اشاره نموده اند:

۱- **سنجش قابلیت های کارکنان:** یکی از بخش های ضروری مدیریت استعداد، درجه بندی کارکنان بر طیف گسترده ای از قابلیت ها و شایستگی ها می باشد. فرایند سنجش قابلیت ها می تواند یک سیستم درجه بندی ساده باشد و یا یک ارزیابی ۳۶۰ درجه متشکل از سرپرستان، زیردستان و سایر افراد شرکت کننده در فرایند ارزیابی (این نوع ارزیابی می تواند مبنایی برای ارزیابی کلی یک فرد، یک واحد و یا کل یک سازمان باشد). بنابراین سنجش قابلیت ها و شایستگی های کارکنان، یکی از اهداف مهم فرایند مدیریت استعداد است.

۲- **برنامه ریزی جانشین پروری:** فرایندی است که به حصول اطمینان از ثبات شغلی کارکنان کمک می کند. شاید بهترین برداشت این است که برنامه ریزی جانشینی را کوششی برنامه ریزی شده برای حصول اطمینان از ادامه عملکرد موثر یک سازمان، بخش، واحد یا گروه کاری به منظور پرورش و جایگزینی کارکنان کلیدی در طی زمان بدانیم. بنابراین یکی از اهداف اصلی مدیریت استعداد، تعیین جایگزین هایی برای کارکنان و متصدیان مشاغل کلیدی یک سازمان و آماده کردن آنها برای تصدی این مشاغل در آینده است.

۳- **آموزش و رشد حرفه ای:** برنامه های مداوم رشد و آموزش می تواند بر مبنای سنجش کارکنان و درجه بندی های سازمانی صورت گیرد. این سیستم آموزشی می تواند بر اساس مطالب کتب، منابع و یادوره های استاندارد آموزشی تا سیستم های آموزشی پیشرفته آن لاین طراحی شود. با سنجش نیازهای آموزشی سازمان می توان برنامه های آموزشی را تحت عنوان "برنامه های هدایت شغلی" ایجاد نمود. به این ترتیب به یکی از اهداف عمده مدیریت استعداد که همان آموزش و رشد قابلیت ها و توانمندی های کارکنان می باشد، جامه عمل پوشانده می شود.

۴- **پاداش:** از آن جایی که به طور میانگین بیش از یک سوم بودجه هر سازمان به حقوق، مزایا و پاداش اختصاص داده می شود، لذا می بایست درجه بندی کارکنان و واحدهای یک سازمان و برنامه های پاداش و تشویق، درون سیستم کلی مدیریت استعداد صورت گیرند. در این راستا سازمان باید یک استراتژی پرداخت مبتنی بر سنجش کارکنان را پایه ریزی کند (کارت رایت ترجمه گودرزی وحسینی، ۱۳۸۷، ۱۶).

شرایط اجرای مدیریت استعداد

18. Berger & Berger

اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک براساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند و بالاخره مهم ترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادها را می توانند:

- راه حل های خود را بیابند.
- مهارتهای خود را توسعه دهند.
- رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند.
- نگرشهایشان را متحول سازند.
- به گنجینه خرد و درایت خود دستیا بی پیدا کنند (Wellins, Smith & Rogers, 2006).

مدل های مدیریت استعداد

مدل های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده که مهم ترین آنها عبارتند از:

۶

مدل جامع مدیریت استعداد^۹ DDI

این مدل بر پایه چشم انداز و اهداف سازمان و تقاضا برای استعداد طراحی شده که این تقاضاها بر اساس مدیریت استعدادها اولویت های فرهنگی و استراتژیکی سازمان تعیین می شوند. پس از تعیین استعدادها مورد نیاز، وارد مرحله ای می شود که موجودی استعدادها را سازمان را اداره می کند و از ۵ مرحله تشکیل شده است:

- ۱- شناسایی پتانسیل های موجود
- ۲- ارزیابی میزان آمادگی آنها
- ۳- توسعه دادن استعدادها
- ۴- انتخاب و به کارگیری استعدادها و
- ۵- تأکید بر عملکرد آنها (Bercin & Associates, 2007).

مدل مدیریت استعداد^{۲۰} برسین

این مدل بیانگر آن است که چون سازمانها از افراد تشکیل شده اند و افراد به واسطه ی فرایندهای تجاری، نوآوری ها، سرویس های مشتری، فروش و بسیاری دیگر از فعالیت های مهم، ارزش های ثابتی را برای سازمان به وجود می آورند. هنگامی که سازمان ها برای رسیدن به اهداف تجاری با هم به رقابت می پردازند باید اطمینان حاصل کنند که برای استخدام، آموزش،

1. Development Dimensions International
¹.Bercin

حفظ و نگهداری، حمایت و حقوق و دستمزد مناسب به افراد در سازمان فرایندهای یکپارچه و دائمی وجود دارد (Bercin & Associates, 2007).

مدل مدیریت استعداد سوئیم^{۲۱}

سوئیم (۲۰۰۹) نیز معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه می باشد که در ادامه به توضیح هر یک از آن ها پرداخته شده است.

۱. **مدیریت عملکرد**: سرپرستان باید کارکنان را به صورت متناوب مورد ارزیابی قرار دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه ی کارراهه ی شغلی خود هدایت نمایند.
۲. **پرورش کارکنان**: هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده برنامه عملیات تنظیم نماید. آنها باید این برنامه را ثبت و مرتباً مورد ارزیابی قرار دهند، تا از پیشرفت کار مطمئن گردیده و از تمامی فرصت ها برای رشد استفاده نمایند.
۳. **پاداش و قدردانی**: یکی دیگر از مؤلفه های مورد توجه در استراتژی مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است. یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان براساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند. این کار به سرپرستان اجازه می دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه ی آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند. این برای کارمندان مهم است که بدانند وجود دارند و می توانند مفید واقع شوند.
۴. **ارتباطات**: این امکان را برای کارمندان فراهم می کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. ارتباط با سخنگویان متفاوت و آگاهی از موضوعات جدید باعث به روز رسانی اطلاعات افراد می گردد و یک فرصت مناسب فراهم می سازد تا افراد درمورد کارهای خود بازخور دریافت نمایند (Soueism, 2009).
۵. **جو و فرهنگ باز**: جو سازمان عبارت است از برداشت جمعی کارکنان درباره ی ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه ای برای تفسیر شرایط، تداعی کننده ی هنجارها، ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار می باشد (Gardner, 2005).

مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزشها و شایستگیهای کلیدی فیلیپس و راپر^{۲۲}

مدل بعدی مدیریت استعداد که یکی از متداول ترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد مدل فیلیپس و راپر است که در شکل ۱ نمایش داده شده است؛ در مرکز این مدل شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی، به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سازمان های با عملکرد بالا از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردارند. فرهنگ شامل ارزش ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می باشد (Phillips & Roper, 2009). رفتارهایی که با سطح خاصی از عملکرد همراه می شود، به عنوان شایستگی تعریف شده و زمانی که اعضای سازمان خود را با نوع سازمان و ویژگی های اصلی آن همراه می کنند، ارزش نامیده

1. Soueism

¹ Phillips & Roper

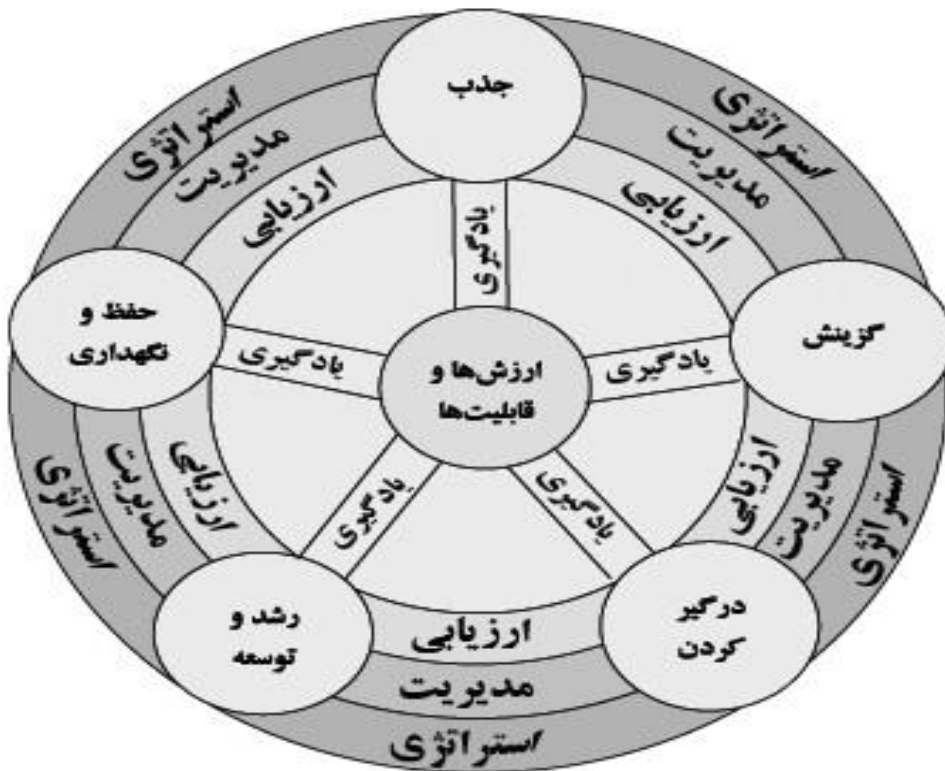
اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

می شود (Hunt and Weintraub, 2002) به نقل از رضائیان و سلطانی، (۱۳۸۸، ۱۹). این مدل دربرگیرنده عوامل زیر نیز می باشد:

۱- جذب^{۲۳}: از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستمهای سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخصهای مناسب است. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگیهای منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. 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 گرفته اند از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار می رود. بدین منظور سازمانها باید روشهای سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژیهای خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژیهای نظیر سایتها و شبکه های فعال در این حوزه، برنامه های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه اند (Lamoureux, 2009).

شکل ۱- مدل مدیریت استعداد فیلیپس و راپر



23. Attracting

- ۱- انتخاب^{۲۴}: هدف از فرایند انتخاب کارکنان با استعداد ، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر خود را انجام دهند (Byars and Rue, 2008) به نقل از رضائیان و سلطانی ، ۱۳۸۸ ، ۲۶).
- ۲- **بکارگیری استعدادها^{۲۵}**: سومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد ، بکارگیری آنها در زمان و مکان مناسب در سازمان است. طبق گفته گیبونز (۲۰۰۶) بکارگیری افراد با استعداد ، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل ، سازمان ، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش های مضاعف او در کارش تاثیر می گذارد (Byars and Rue, 2008) به نقل از رضائیان و سلطانی ، ۱۳۸۸ ، ۲۷).
- ۳- **توسعه^{۲۶}**: در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید ، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است. یعنی توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی ، مرخصی بیشتر ، برنامه کاری و محیط کاری منعطف ، کار انگیزش برانگیز و نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (Phillips and Roper, 2009).
- ۴- **حفظ و نگهداشت کارکنان^{۲۵}**: نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشت آنها بسیار مهم است . استعدادها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندیها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند . در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (Phillips and Roper, 2009).

۹

روش شناسی تحقیق :

مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

با توجه به مدل نظری ارائه شده توسط فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و با توجه به تحقیقات و مطالعات مرتبط مدل مفهومی در شکل یک ارائه گردیده که مولفه های اصلی تحقیق و شاخص ها را نشان می دهد بر اساس این مدل ، فرضیات تحقیق تدوین شدند که عبارت اند از:

- ۱- بین وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد .
- ۱-۱ بین وضعیت موجود و مطلوب جذب استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.
- ۱-۲ بین وضعیت موجود و مطلوب گزینش استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.
- ۱-۳ بین وضعیت موجود و مطلوب بکارگیری استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

1. Selecting
2. engaging
3. Developing
4. Reteraning

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

۴-۱. بین وضعیت موجود و مطلوب رشد و توسعه استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

۵-۱. بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

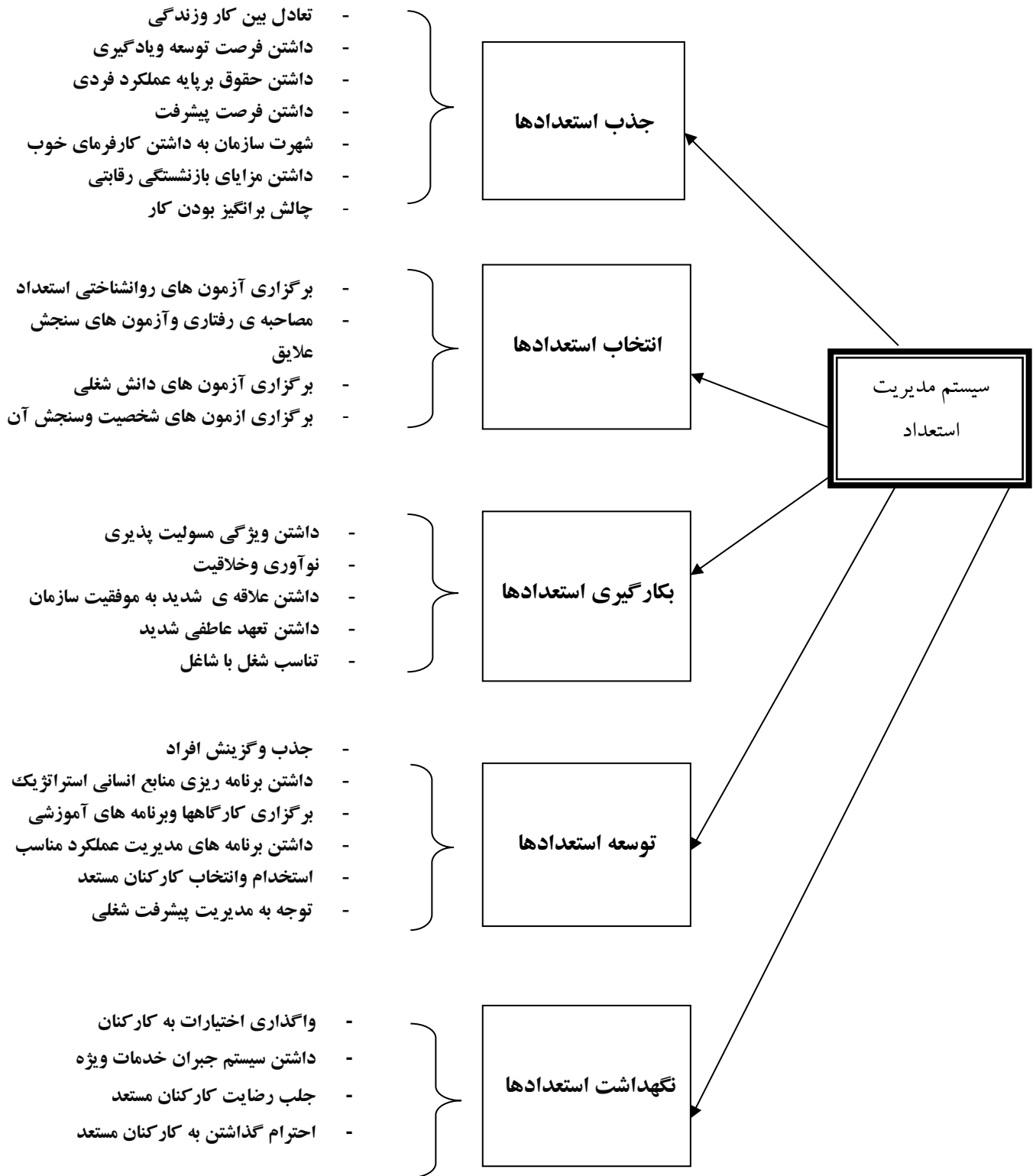
روش شناسی تحقیق :

تحقیق حاضر با هدف توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد با رویکرد بهینه سازی آن در سازمان های دولتی استان کرمانشاه انجام گرفته و موضوع مذکور در آن ، هم از حیث نظری و هم در میدان عمل ، مورد بررسی و آزمون قرار گرفته است . بنابراین ، این تحقیق از حیث روش شناختی ، تحقیقی کاربردی (برمبنای هدف تحقیق) و (حال نگر) برمبنای زمان است . براساس ماهیت روش ، در این تحقیق از روش تحقیق توصیفی ، در دسته تحقیق پیمایشی استفاده شده است . این تحقیق به منظور مقایسه تطبیقی وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی استان کرمانشاه (قلمرو مکانی) در مهر ماه سال ۱۳۹۳ (قلمرو زمانی) صورت گرفته است . در این تحقیق ، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی ادارات کل استان کرمانشاه است . به دلیل ناهمگن بودن جامعه از لحاظ حوزه های تخصصی و سازمان ها ، از نمونه گیری تصادفی استفاده شده است و از بین ادارات کل استان ۱۵ اداره کل به صورت تصادفی و بر اساس سهولت دسترسی محقق انتخاب و ۱۰۱ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۹۷ پرسشنامه جهت تحلیل بازگردانده شد ، در این پژوهش ، جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق ، از منابع کتابخانه ای ، مقالات ، کتابهای مورد نیاز و شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده است . برای جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل ، از پرسشنامه و مشاهده مستقیم محقق استفاده شده است . پرسشنامه این پژوهش دارای ۲۸ سؤال است که براساس مدل نظری فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و متغیرهای آن تهیه شده است ، که فرضیات تحقیق را شامل می شود . سؤالات پرسشنامه در سه بخش قرار گرفته اند : بخش اول ، سؤالات جمعیت شناختی (سن ، جنسیت ، میزان تحصیلات ، سنوات خدمت ، رده شغلی) و بخش دوم ، سؤالات مفهومی که جهت درجه بندی نظرات پرسشنامه از مقیاس ترتیبی در پنج سطح (هیچکدام از حوزه ها ، برخی حوزه ها ، برخی از حوزه های کلیدی ، بیشتر حوزه ها ، همه حوزه ها) در دو ستون برای بررسی وضعیت موجود (میزان به کارگیری هر عامل) وضعیت مطلوب (میزان اهمیت هر عامل) استفاده شده است . امتیازبندی این طیف ، برای سؤالات مربوط به کلیه شاخصها به این صورت است که به همه حوزه ها امتیاز ۵ و به هیچ کدام حوزه ها امتیاز ۱ تعلق می گیرد . تمامی شاخصهای مورد نظر در پرسشنامه به صورت مستقیم مورد پرسش قرار گرفته اند ، یعنی به صورت مثبت در پرسشنامه مطرح شده اند . روایی و پایایی پرسشنامه آزمایش شد و پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید . سؤالات پرسشنامه با بررسی متون متنوع تهیه شده است که به تایید اساتید و خبرگان در این زمینه رسید برای تأیید پایایی نیز پرسشنامه بین ۲۵ نفر از اعضای نمونه بعنوان پیش آزمون توزیع گردید ؛ ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد ، که برای وضعیت موجود برابر با ۰,۹۳۳ ، برای وضعیت مطلوب برابر با ۰,۹۲۱ است و در کل ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰,۸۳۱ می باشد که نشانگر تأیید پایا بودن ابزار تحقیق می باشد.

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

شکل ۲- مدل مفهومی مدیریت استعداد



اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

یافته های پژوهش:

الف : یافته های توصیفی :

از میان ۹۷ نفر مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی ادارات کل استان کرمانشاه بعنوان اعضای نمونه ، ۸۳٫۵ درصد (معادل ۸۱ نفر) مرد و ۱۶٫۵ درصد (معادل ۱۶ نفر) زن می باشند . از لحاظ سن ، اکثریت پاسخ دهندگان ، ۴۷٫۵ درصد (معادل ۴۸ نفر) در گروه سنی ۳۶-۴۶ سال قرار دارند و از نظر تحصیلات ، اکثریت پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی (۵۵ نفر معادل ۵۴٫۵ درصد) می باشند و از حدود ۳۱٫۷ درصد (معادل ۳۲ نفر) بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند و (معادل ۸۲ نفر) معادل از اعضای نمونه در رده ی شغلی قرار گرفته اند می باشد . اطلاعات توصیفی اعضای نمونه در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱ : ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

سنجه	فراوانی	درصد فراوانی	سنجه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۸۱	میزان تحصیلات	دیپلم	۲
	زن	۱۶		فوق دیپلم	۹
	مقادیر از دست رفته		۴	کارشناسی	۵۵
				کارشناسی	۳۱
				ارشد دکتری	۲
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۸	رده شغلی	مدیر منابع انسانی	۱۵
	۵-۱۰ سال	۲۳		کارشناس	۸۲
	۱۰-۱۵ سال	۲۲			
	۱۵-۲۰ سال	۱۲			
سن	بالای ۲۰ سال	۳۲			
	۳۵ سال و کمتر	۲۸			
	۳۶-۴۶ سال	۴۸			
	۴۷-۵۵ سال	۱۳			
	بیشتر از ۵۵ سال	۸			

ب : یافته های پژوهشی :

برای بررسی نرمال بودن داده های جمع آوری شده از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده شد و مشخص گردید توزیع داده ها نرمال است . بنا براین جهت آزمون فرضیه ها از روش پارامتریک و آزمون مقایسه زوجی استفاده گردید .

نرمال بودن نمره عامل های به دست آمده (آزمون کلموگروف - اسمیرنف)

توزیع متغیرها نرمال است: H_0

توزیع متغیرها نرمال نیست: H_1

نتایج به دست آمده از این آزمون نشان داده است که Sig وضع موجود و وضع مطلوب تمام ابعاد مدیریت استعداد بیشتر از ۰,۰۵ است، بنابراین فرض صفر تأیید شده است، از اینرو، می توان گفت مدیریت استعداد و ابعاد آن چه در وضعیت موجود و چه در وضعیت مطلوب دارای توزیع نرمال هستند. لذا با توجه به نرمال بودن توزیع داده ها از آزمون پارامتریک استفاده شده است (جدول ۴).

جدول ۲ : یافته های آزمون کلموگروف- اسمیرنف

ابعاد	عدد معناداری وضعیت موجود	عدد معناداری وضعیت مطلوب	نتیجه نرمال بودن
مدیریت استعداد	۰,۰۰۴	۰,۰۰۰	نرمال
جذب استعداد	۰,۰۰۲	۰,۰۰۰	نرمال
انتخاب استعداد	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	نرمال
بکارگیری استعداد	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱	نرمال
توسعه استعداد	۰,۰۲۴	۰,۰۰۰	نرمال
نگهداشت استعداد	۰,۰۱۳	۰,۰۰۰	نرمال

آزمون فرضیات :

به منظور آزمون فرضیه های تحقیق، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است، که نتایج حاصله به شرح ذیل می باشد :

فرضیه اصلی :

H_0 : بین وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

جدول ۳ : نتایج فرضیه اصلی بر اساس آزمون مقایسه زوجی

فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه اصلی	۲۱,۹۸۸	۰,۰۰۰	H_0 رد شده است.

*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.

H_1 : بین وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد.

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است ، بنابراین ، فرضیه H0 رد می شود . به عبارت دیگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضع موجود و وضع مطلوب سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱:

H0: بین وضعیت موجود و مطلوب جذب استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

H1: بین وضعیت موجود و مطلوب جذب استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد .

جدول ۴ : نتایج فرضیه فرعی ۱ بر اساس آزمون مقایسه زوجی			
فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه فرعی ۱	-۲۳,۷۲۵	۰,۰۰۰	H0 رد شده است.
*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.			

۱۴ Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است ، بنابراین، فرضیه H0 رد می شود. به عبارت دیگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضع موجود و وضع مطلوب جذب استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

فرضیه فرعی ۲:

H0: بین وضعیت موجود و مطلوب گزینش استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد .

H1: بین وضعیت موجود و مطلوب گزینش استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد .

جدول ۵ : نتایج فرضیه فرعی ۲ بر اساس آزمون مقایسه زوجی			
فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه فرعی ۲	-۲۵,۴۲۵	۰,۰۰۰	H0 رد شده است.
*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.			

Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است. بنا براین ، فرضیه H0 رد می شود. به عبارت دیگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضع موجود و وضع مطلوب گزینش استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳:

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

H0: بین وضعیت موجود و مطلوب بکارگیری استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد .

H1: بین وضعیت موجود و مطلوب بکارگیری استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد .

جدول ۶: نتایج فرضیه فرعی ۳ بر اساس آزمون مقایسه زوجی			
فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه فرعی ۳	-۲۱,۰۲۳	۰,۰۰۰	H0 رد شده است.
*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.			

Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است، بنابراین، فرضیه H0 رد می شود. به عبارت دیگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضع موجود و وضع مطلوب بکارگیری استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

فرضیه فرعی ۴:

H0: بین وضعیت موجود و مطلوب رشد و توسعه استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد .

H1: بین وضعیت موجود و مطلوب رشد و توسعه استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد .

جدول ۷: نتایج فرضیه فرعی ۴ بر اساس آزمون مقایسه زوجی			
فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه فرعی ۴	-۲۲,۸۰۲	۰,۰۰۰	H0 رد شده است.
*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.			

Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است ، بنابراین بین وضع موجود و وضع مطلوب رشد و توسعه استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

فرضیه فرعی ۵:

H0: بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود ندارد.

H1: بین وضعیت موجود و مطلوب حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد .

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

جدول ۸ : نتایج فرضیه فرعی ۵ بر اساس آزمون مقایسه زوجی			
فرضیه	آزمون T	Sig*	نتیجه
فرضیه فرعی ۵	-۱۹,۴۳۸	۰,۰۰۰	H0 رد شده است.
*در سطح ۰,۰۵ معنادار است.			

Sig آزمون کوچکتر از ۰,۰۵ است، بنابراین، فرضیه H0 رد می شود. به عبارت دیگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین وضع موجود و وضع مطلوب حفظ و نگهداشت استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه در سطح خطای ۰,۰۵ وجود دارد.

رتبه بندی ابعاد مدیریت استعداد :

آنچه در این قسمت به آن پرداخته ایم، بررسی وضعیت متغیرهای مستقل مرتبط با پنج مولفه جذب، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادها است. این کار با رتبه بندی متغیرها بر اساس میانگین و انحراف معیار انجام شده است. در صورتی که مقدار میانگین پایین تر باشد، میزان به کارگیری شاخص مورد نظر پایین بوده و رتبه بالاتری را به خود اختصاص می دهد. اگر میانگین دو شاخص با هم برابر باشد، از انحراف معیار استفاده می شود. شاخصی که انحراف معیار کمتری دارد، به دلیل کم بودن پراکندگی در پاسخ به یک متغیر، میزان به کارگیری بیشتری داشته و رتبه بالاتری می گیرد.

جدول ۹ : شاخصهای مرکزی و پراکندگی داده های مربوط به فرضیات فرعی تحقیق و رتبه بندی

بر اساس میزان استقرار آنها در وضع موجود

رتبه	انحراف از معیار	انحراف از میانگین	میانگین	فرضیه
3	0/68449	0/68449	2/3873	جذب استعدادها
2	0/98028	0/9953	2/4562	انتخاب استعدادها
4	1/01455	0/10301	2/3337	بکارگیری استعدادها
1	0/78810	0/8002	3/0088	توسعه استعدادها
5	0/88168	0/8952	2/2062	نگهداشت استعدادها

همانطور که از جدول ۹ مشخص است، بیشترین استقرار در وضع موجود مربوط به بعد توسعه استعدادها و کمترین استقرار مربوط به بعد نگهداشت استعدادها می باشد، هرچند به طور کلی، وضع موجود در هر ۵ بعد کمتر از حد متوسط بوده و میزان به کارگیری ضعیفی داشته اند.

جدول ۱۰ : شاخصهای مرکزی و پراکندگی داده های مربوط به فرضیات فرعی تحقیق و رتبه بندی

بر اساس میزان استقرار آنها در وضع مطلوب

رتبه	انحراف از معیار	انحراف از میانگین	میانگین	فرضیه
4	0/76903	0/07808	4/6937	جذب استعدادها
3	0/24212	0/2458	4/8866	انتخاب استعدادها
5	0/2316	0/23467	4/5341	بکارگیری استعدادها
2	0/11547	0/1172	4/9558	توسعه استعدادها
1	1/28950	0/13093	5/0619	نگهداشت استعدادها

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

طبق جدول ۱۰ در وضع مطلوب با اهمیترین بعد نگهداشت استعدادها و کم اهمیت ترین بکارگیری استعدادها شناخته شده است. به طور کلی، هر ۵ بعد با اهمیت شناخته شده اند و میزان اهمیت آنها بیشتر از حد متوسط ارزیابی شده است. حال، شاخصهای مربوط به هر کدام از فرضیات در وضعیت موجود و مطلوب رتبه بندی می شود.

جدول ۱۱: شاخصهای مرکزی و پراکندگی داده های مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اصلی	میانگین	انحراف از میانگین	انحراف معیار
وضعیت موجود	4/4663	0/68	0/523
وضعیت مطلوب	7/0273	1/043	0/342

به طور کلی، داده ها برای فرضیه اصلی نشان دهنده ضعف استقرار مدیریت استعداد در وضع موجود و اهمیت آن در وضع مطلوب را نشان می دهد که نشان دهنده وجود شکاف در این زمینه است.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات :

همانطور که تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد، فرضیات تحقیق تأیید شده و میان وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت استعداد در هر ۵ مرحله جذب، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادها در سازمان های دولتی استان کرمانشاه تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج به دست آمده از این تحقیق، نه تنها تفاوت معنادار بین مؤلفه های مدیریت استعداد در وضع موجود و مطلوب را در سازمان های دولتی استان کرمانشاه به تأیید رسانده، بلکه امکان رتبه بندی متغیرهای مستقل برگرفته از این فرضیه ها را در وضعیت موجود و مطلوب فراهم آورده است. رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع موجود بر اساس میانگین و انحراف معیار، امکان سنجش وضعیت این متغیرها را در سازمان نسبت به یکدیگر فراهم کرده و نقاط ضعف و قوت سازمان در پیاده سازی نظام مدیریت استعداد را مشخص ساخته است. همچنین رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع مطلوب بر اساس میانگین و انحراف معیار، اهمیت این متغیرها را در سازمان از دید پاسخ دهندگان مشخص کرده است. بر اساس این نتایج می توان شکاف متغیرها در وضع موجود و مطلوب را نسبت به یکدیگر مقایسه نمود. سازمان ها برای بقا در محیط متلاطم و پرشتاب امروزی، نیاز اساسی به تدوین برنامه های بلندمدت و منسجم دارند. نگاه سازمان به همه بخشها و فرآیندهای سازمانی باید راهبردی و بلندمدت باشد. یکی از فرآیندهای موثر بر عملکرد سازمان، فرآیند یافتن و پرورش نیروهای مستعد برای جایگاه های سازمانی است اهمیت وجود منابع انسانی کارآمد و اثربخش برای سازمان ها تا حدی است که بعضی اندیشمندان، منابع انسانی را مهمترین دارایی سازمان به شمار می آورند وجود پرسنلی کارآمد و متعهد به اهداف سازمان به مثابه قلبی تپنده برای سازمان ها تلقی شده که با چشم اندازی درست و روشن در به کارگیری آن ها می توان به اهداف مورد نظر دست پیدا کرد. اهمیت وجود این چنین منابعی به ویژه در سطوح بالای سازمانی بیشتر نمود پیدا می کند. در نتیجه می توان گفت که برای حصول هدف دار بودن ذخیره ای قابل اتکا برای سازمان در به کارگیری افراد مناسب در پست های کلیدی نیاز به برنامه ریزی ای بلندمدت در این زمینه احساس می شود. مدیریت استعدادها یکی از راهکارهایی است که به سازمان ها در دارا بودن منابع انسانی قابل اعتماد، برای پرکردن سمت های کلیدی سازمان ها کمک شایان توجهی می نماید.

با توجه به این که اکثر سازمانهای ایرانی تاکنون سیستم مدیریت استعداد را بطور کامل بکار نبرده اند، بایستی امیدوار بود با انجام تحقیقاتی دیگر در این زمینه، ابعاد دیگری از شاخصهای با اهمیت برای پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد مورد

اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

بررسی قرار گیرند تا خلأ موجود در سازمانها ی ما برطرف گردد باتوجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادات زیر ضروری به نظر می رسد :

پیشنهادات کار بردی :

- مدیران می توانند از طریق پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان ، 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 تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود . نکته ای که تحقیق بر آن تأکید می کند آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پستهای کلیدی و قرار دادن افراد در این منصبها می توان به بهبود امور امیدوار شد . اما آنچه در نهایت باعث می شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر اینصورت موفقیتی حاصل نخواهد شد.
- سازمانها در رویکردهای راهبردی ، اهداف و برنامه های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشند.
- سازمانهایی که در آن ها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت ، استعداد و با استفاده از آزمون های استخدامی عملی و شبیه سازی شده و همین طور مراکز ارزیابی و مصاحبه های ساختار یافته صورت می گیرد، از نیروی انسانی با رضایت مندی و بهره وری بیشتر برخوردار خواهند بود . لذا توصیه می شود که سازمان ها از این الگو جذب و گزینش بهره گیرند.
- مدیران سازمانها در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد داشته و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- در سطح دولت نیز پیشنهاد می شود قوانین دولتی جهت اجرایی شدن در بحث ارزیابی عملکرد سازمانها مدنظر قرار گیرد . بدین صورت که یکی از شاخصهای سنجش عملکرد یک سازمان بحث پیاده سازی مدیریت استعداد باشد و در صورتی که سازمانها نسبت به این امر مبادرت نورزند امتیاز منفی کسب کرده و حتی این امر در بودجه سالانه یک سازمان نیز مدنظر قرار گیرد.

موانع و محدودیت های تحقیق :

- علیرغم داشتن نامه از استانداری مبنی بر درخواست همکاری کلیه دستگاه های اجرایی با نامبرده ، به دلیل تنوع سازمانها و منفک بودن مدیریت واحدها از یکدیگر ، هماهنگی با افراد جامعه مشکل و وقت گیر بود. صدور مجوز برای توزیع پرسشنامه ها توسط مدیر هر سازمان بایستی به مدیران واحدها ابلاغ می شد، سپس با صدور مجوز مدیر واحد ، محقق اجازه توزیع پرسشنامه را بین کارشناسان داشت.
- پراکنده بودن سازمان ها و اداره کل های استان در سراسر استان و همین خود باعث طولانی شدن وزمان بردن فرایند پژوهش گردیده است.
- ترس برخی از کارشناسان و مسئولین از پاسخ دادن به سوالات پرسشنامه به خاطر مسائل امنیتی
- عدم ارتباط رشته تحصیلی برخی از مسئولین و کارشناسان با حرفه تخصصی و نا آشنا بودن با اصطلاحات منابع انسانی ذکر شده در پرسشنامه هرچند که در واحد مربوط به منابع انسانی مشغول به کار بودند.
- عدم دسترسی به بعضی از افراد نمونه که برای نمونه گیری حائز اهمیت بودند .
- همسان نبودن افراد پاسخ دهنده از نظر اعتبار پاسخ ها و ایجاد وزن برای پاسخها.

اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- انتخاب ا بزار اندازه گیری متناسب و بومی کردن آن .
- **پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی :**
- در سازمانهایی که این نظام پیاده سازی نشده است، می توانند به بررسی عوامل زیربنایی برای پیاده سازی این نظام پردازند و عوامل فرهنگی ، ساختاری، و غیره را مورد توجه قرار دهند .به نظر می رسد بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و ملی بر مدیریت استعداد می تواند گزینه مناسبی برای تحقیقات آتی باشد .
- تحقیقات مشابه می تواند منجر به دستیابی به شاخصهایی برای مقایسه سیستم مدیریت استعداد در سازمان های ایران شود.
- پیشنهاد می شود که به شناسایی مولفه های کلیدی موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان های ایرانی پرداخته شود .
- می توان به شناسایی مولفه های موثر در هر کدام از ابعاد ۵ گانه مدیریت استعداد (جذب ، انتخاب ، بکارگیری ، توسعه و نگهداشت کارکنان) در سازمان های دولتی و خصوصی پرداخت .
- تحقیقات مشابهی در زمینه آسیب شناسی سیستم مدیریت استعداد در سازمانهایی که این سیستم پیاده سازی شده است ، اجرا شود تا مشکلات و چالش های پیش روی این سیستم به طور دقیق و عمیق مورد بررسی قرار گیرد.

۱۹

منابع و مآخذ :

- {۱} . ابوالعلائی ، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۵)؛ « مدیران آینده : مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران»؛ تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- {۲} . حسینی ، ابوالحسن، (۱۳۸۹) ، " نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد " ، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین ، شماره های ۲۳ و ۲۴ ، صفحات ۱۸۱-۲۰۵ .
- {۳} . حاجی کریمی ، عباسعلی ، حسینی ، ابوالحسن، (۱۳۸۹) ، " تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد " ، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۵۱-۷۱ .
- {۴} . خالوندی ، فاطمه و عباس پور، عباس، (۱۳۹۲) " طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد ؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس "، پژوهشهای مدیریت عمومی، سال ششم ، شماره نوزدهم، صص ۱۰۳-۱۲۸ .
- {۵} . جهانگیری ، علی و مهرعلی ، امیرهوشنگ، (۱۳۸۷)؛ " شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد؛ " پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت ، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۳۷ .
- {۶} . جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۷) ، " ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران "، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.
- {۷} . رشیدی، محمدمهدی . مهدوی، ناصر و تیموری نسب ، آزاده، (۱۳۸۸)؛ " بررسی کاربرد مدیریت تفاوت های فردی در جذب و گزینش ، به کارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت "؛ فصلنامه مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت ، سال سوم ، شماره ۷، صص ۱۹ .

- organization development strategy in a field study” . (Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University
- {40}. Uren, L. (2007).” From Talent Compliance to Talent Commitment” , Strategic HR Review, Vol.6 No.3, pp.5-20
- {41}. Walter, G. Tymon ,JR. Stump,S.A & Doh , J.P.(2010) “ Exploring Talent Management In India :The Neglected Role of Intrinsic Rewards” :Science Direct Group ,**Journal of Word Business**:45,pp.109-121
- {42}. Wellins , S. Smith, B & Rogers, W. (2006).” **Talent Management. Journal of Word Business** “ .41, pp.75
- {43}. Williams, M. (2000).The war for talent: Getting the best from the best. London: CIPD.