

دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

واکاوی رابطه مدیریت استعداد و بهره وری شرکت های خدماتی (تهران)

سید احمد هاشمی

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد، لامرد، ایران

Hmd_hashemi@yahoo.com

سیما شریعت

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی، مدیریت اجرایی، تهران، ایران

Sima_shariat@yahoo.com

1

چکیده

بهره وری به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. امروزه بهره وری به عنوان یک دیدگاه فکری به مفهوم هوشمندانه کار کردن و طرز فکری برای تداوم و پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد می باشد. بهره وری صرفاً یک معیار مالی و اقتصادی نیست بلکه به این معنی است که انسان می تواند کارها و فعالیت خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برساند.

مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان می باشد. علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده نگر نیز داشته و افراد مورد نیاز برای آینده را شناسایی نموده و پرورش می دهد تا پاسخگوی چالش های آینده سازمان باشند. در این پژوهش تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری شرکت های خدماتی مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق 2853 شرکت خدماتی شهر تهران می باشد. تعداد 338 شرکت به عنوان نمونه پژوهشی بررسی شدند. رابطه بین مدیریت استعداد و بهره وری با استفاده از ضریب اسپیرمن اندازه گیری شده است. یافته های بدست آمده از بررسی فرضیه های پژوهش نشاندهنده وجود رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و بهره وری می باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، بهره وری، شرکت های خدماتی



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

1-مقدمه

کسب و کار امروزه با رشد فزاینده رقابت جهانی تا تغییر بازارها، وقایع غیرقابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد (Mccauley and Wakefield, 2016). امروزه بیش از هر زمان دیگری، ضرورت دارد تا سازمان ها بتوانند از راه دارایی های نامشهود خود مانند: استعداد، رهبری، فرهنگ و به ویژه داشتن استراتژی یکپارچه خود را متمایز سازند. در دنیای پر تلاطم و رقابتی حاکم بر فضای کسب و کار سازمان ها، وجود مشکلات اقتصادی و ...، بسیاری از سازمان ها را مجبور کرده تا به رقابتی نابرابر روی آورند و در این شرایط اقتصادی، توجه به منابع اصلی و ارزشمند سازمان که همان منابع انسانی است، جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. آنچه در سازمان ها مزیت رقابتی ایجاد می کند، بهره وری^۱ به معنای بکارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است. بهره وری به این معنی است که انسان می تواند کارها و فعالیت خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برساند. در دیدگاه سنتی، بهره وری به مفهوم کار ارزاتر و سریعتر مطرح شده است. اما در دیدگاه جدید، بهره وری بدین معنی است که کار در مرحله اول باید عالی انجام شود که این نتیجه اش هزینه کمتر، تولید بیشتر، بالا رفتن احساس غرور کارکنان و وفاداری مشتریان است.

2

بر همین اساس مدیریت استعداد^۲، فرآیند و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این راه، آنها در می یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد، از یک سو مجموعه ای از استعداد های گوناگون را در سازمان خواهد داشت و از سوی دیگر سازمان از مزایای نیروی چابک و بهره ور سود می برد (تاج الدین و معالی، 1387). این پژوهش بدنبال پاسخ به این پرسش است که آیا بکارگیری مدیریت استعداد بر میزان بهره وری شرکتها و به طور مشخص شرکت های خدماتی اثرگذار است؟

1-1-پیشینه نظری پژوهش

1-1-1 مدیریت استعداد

در اوایل سال 1997 مکنزی^۳ و شرکاء واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند مطرح نمودند (Michaelis et al, 2015) آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان ها ایفا نمایند. پیش از آن در سال 1996 تولگان در کتاب خود با نام "مدیریت نسل ایکس" عنوان می کند که استعدادهای نسل ایکس (متولدین پس از جنگ جهانی) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت ها شده است. انقلابی که استعدادگراست. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، 1396). مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرآیند استخدام و پرورش افراد جهت دستیابی به مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان دانسته می شود (Sharma and Bhatnagar, 2009). در عین حال مدیریت استعداد فرآیندی است که علاوه بر توجه به حال، نگرشی آینده نگر

¹-Productivity

²-Talent management

³-Mackenzys



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

نیز داشته و افراد مورد نیاز برای حال و آینده را توامان شناسایی نموده و پرورش می دهد و به طور سیستماتیک شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد.

در محیط رقابتی که امروزه بوجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده و امروزه تاکید سازمان ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشمند می باشد. (Dychtwald et al, 2006) به همین دلیل است که برنامه ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان ها برخوردار شده است. لذا، منابع انسانی به عنوان سرمایه های سازمانی مستلزم مدیریت اثربخشی هستند که توسعه فرد و توسعه سازمان را در پی داشته باشند.

برای مدیریت استعداد 5 فاکتور را در نظر گرفته اند (جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری و درگیر کردن، توسعه نگهداری) که به اداره کارکنان با استعداد کمک می کند.

شناسایی و جذب استعدادها: شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می باشد. کارکنان در سازمان از ویژگی های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت کند.

انتخاب استعدادها: هدف از فرآیند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند.

بکارگیری استعدادها: سومین مرحله از فرآیند مدیریت استعداد پس از انتخاب افراد با استعداد، بکارگیری آنها در مکان و زمان مناسب در سازمان است. 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 (Hughes et al, 2008).

توسعه استعدادها: توسعه کارکنان بالاتر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه کاری و محیط کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز و حتی از نشاط آور بودن محیط کار شناخته شده است (Philips and Roper, 2013). به منظور توسعه پتانسیل های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه حل هایی وجود دارد که عبارتند از:

- توجه به مدیریت پیشرفت شغلی،
- آموزش و توسعه استعدادها،
- مدیریت عملکرد،
- برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک،
- استخدام و انتخاب،
- برنامه ریزی جانشینی و
- مزایا و جبران خدمات (Scott and Revise, 2008)

نگهداری استعدادها: نگهداری کارکنان به سیستم عملکرد سازمان بسیار نزدیک است. یک سیستم جبران خدمات می تواند انتظارات را از مهارت ها، عملکرد ها، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. به طور کلی روش های تقریباً مشترکی برای افزایش احتمال باقی ماندن افراد با استعداد در همه سازمان ها وجود دارد.

این استعدادها در جایی باقی خواهند ماند که:

- ارتباط خوبی با مدیر داشته باشند،

دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

- فرصت هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه ای و شغلی وجود داشته باشد،
- تعادل بین شغل و زندگی وجود داشته باشد،
- احساس ارزشمند بودن داشته باشد و شغل معنا دار باشد،
- آموزش کافی وجود داشته باشد (Philips and Roper, 2013).

سازمان ها در زمینه توانمندی اعضای خود باید با برنامه ریزی های دقیق و منظم آنها را به سوی خودراهبری هدایت نمایند. سازمان های امروزی نیازمند افراد خلاق و کارآمد هستند که با توانمندی های خود زمینه ساز تصمیم گیری مشارکتی و در نهایت بهبود کمی و کیفی سازمان را به وجود آورند (هاشمی و عباسی، 1391).

2-1-1 بهره وری

شاید به طور رسمی و جدی نخستین بار لغت بهره وری در مقاله ای توسط فردی به نام کوئینزی^۱ در سال 1766 میلادی ظاهر شد. بعد از بیش از یک قرن یعنی در سال 1883 فردی به نام لیتر^۲ بهره وری را بدین گونه تعریف کرد: "قدرت و توانایی تولید کردن".

از اوایل قرن بیستم این واژه مفهوم دقیق تری به عنوان بازده (ستانده)^۳، و عوامل و وسایل بکار رفته برای تولید آن بازده (نهاده یا داده)، را بدست آورد. فردی به نام ارلی^۳ در سال 1900 بهره وری را ارتباط بین بازده و وسایل بکار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.

تاریخ آغاز پژوهش های منظم علمی و آماری درباره بهره وری با زمان ما فاصله ای بعید ندارد. اولین تحقیق آماری در زمینه بهره وری منتسب به رایت^۴ می باشد. یافته های پژوهشی رایت که اساساً متوجه سنجش بهره وری مرتبط با کاریدی و کار با ماشین بود، در سال 1898 در گزارش سالانه وزارت کار ایالات متحده آمریکا منتشر شد. امروزه جهان ما با توجه به محدودیت های دنیایی عوامل مختلف تولید، نیاز حیاتی به بهره وری فزونتر، چه در کشورهای پیشرفته و چه در کشورهای در حال توسعه دارد.

ژان فوراسته^۵ بر اهمیت انسانی و اجتماعی بهره وری بالاتر تاکید می کند. وی می نویسد: "غایت انگیزه دستیابی به بهره وری افزون تر، تنها بهبود موقع اقتصادی و فنی بنگاه های تجاری، وسعت بخشیدن به فاصله بین قیمت فروش و هزینه تمام شده و در نتیجه حصول منافع بیشتر نیست؛ بلکه هدف اساسی کم کردن قیمت فروش، افزایش قدرت خرید مزد بگیران، ارتقای سطح زندگی و تسریع پیشرفت اجتماعی است." (ابطحی و کاظمی، 1396).

در حال حاضر بهره وری به عنوان یک دیدگاه فکری به مفهوم هوشمندانه کار کردن و طرز فکری برای تداوم و پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد می باشد. بهره وری صرفاً یک معیار مالی و اقتصادی نیست بلکه در عمق معنای خویش نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت هاست. با این نگرش، بهره وری به این معنی است که انسان می تواند کارها و فعالیت خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برساند. در دیدگاه سنتی، بهره وری به مفهوم کار ارزانتر و

¹-Quesnay

²-Littre

³-Early

⁴-C.D.Wright

⁵-Jean Fourastie



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

سرپرتمطرح شده است. اما در دیدگاه جدید، بهره وری بدین معنی است که کار در مرحله اول باید عالی انجام شود که این نتیجه اش هزینه کمتر، تولید بیشتر، بالا رفتن احساس غرور کارکنان و وفاداری مشتریان است. به طور کلی رشد بهره وری بالاخص بهره وری نیروی کار همه فعالیت های اقتصادی و اجتماعی را تحت تاثیر قرار خواهد داد. افزایش بهره وری در صنعت بر روی ظرفیت تولیدی، کیفیت کالاهای تولید شده، کاهش قیمت ها و حتی بر روی سرمایه گذاری و اشتغال تاثیر می گذارد. برای این که بهره وری در فرآیندهای سازمانی شکل مطلوب به خود بگیرد، نیازمند این هستیم که مدیران سازمانی به شکل معقول و مطلوبی کارایی و اثربخشی فرآیندها را با هم تلفیق نمایند و از این طریق بهره وری را افزایش دهند. تلفیق نگرش کارایی و اثربخشی فرآیندها نیازمند آموزش بوده و مدیران سازمانی بایستی در این زمینه پرورش یابند (هاشمی و عباسی، 1391).

1-1-2-1 معیارهای بهره وری

موفقیت هر برنامه بهبود در بهره وری بستگی به شیوه اندازه گیری منطقی بهره وری دارد. اندازه گیری بهره وری را می توان به سه حوزه گسترده مقیاس های کارایی، عملیاتی و اثربخشی تقسیم بندی کرد.

• مقیاس کارایی

نهادها یا منابع یک سازمان را با کالا یا خدمات نهایی که تولید می شود مقایسه می کند. به طور خاص، کارایی به نسبت کمیت خدمات ارائه شده به هزینه مالی یا نیروی کار که برای ایجاد خدمات لازم است، اشاره می کند.

• مقیاس عملیاتی

این مقیاس عمدتاً به خود فعالیت توجه دارد تا نتایج آن و معمولاً بر حسب فعالیت به واحد زمان اندازه گیری می شود. مقیاس های عملیاتی متوسط فعالیت را از طریق تشخیص نیاز به منابع تحت یک تکنولوژی یا مجموعه شرایط معین ارزیابی می کند.

• مقیاس اثربخشی

برخلاف مقیاس های کارایی و عملیاتی، روشی است که می آزماید چگونه سازمان، خدمات و اهداف عمومی را که بدنبال تامین آنهاست برآورده می کند. مقیاس های کارایی و اثربخشی را می توان به عنوان اشکال درونی (کارایی) و بیرونی (اثربخشی) در مقابل یکدیگر قرار داد.

انتخاب مقیاس و ضابطه مورد استفاده نیز به ماهیت داده ها و ستاده های هر شرکت مربوط می شود. در صنایع تولیدی معیارها ملموس ترند ولی تعمیم معیارهای توسعه یابنده ملموس به صنایع خدماتی مشکل آفرین است. در گسترش اندازه گیری مجموع بهره وری، باید محدودیت ها و شرایط محلی را مورد توجه قرار داد از جمله این محدودیت ها و شرایط می توان بیکاری، تورم، هزینه های فزاینده یک شرکت خاص، رقابت داخلی، رقابت خارجی، معیارهای قانونی نظیر مقررات مربوط به قیمت و دستمزد را نام برد که بر معیارهای بهره وری مورد استفاده تاثیر زیادی دارند.

دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

3-1- شرکت خدماتی

شرکت های خدماتی با هدف ارائه خدمات تشکیل میشوند و با استفاده از پرسنلی خبره به ارگانها و سازمان های متفاوتی یاری می رسانند.

خدمات به هرگونه فعالیت یا مزیت گفته می شود که از یک طرف به طرف دیگر ارائه می شود و لزوما نامحسوس است و مالکیت چیزی را بدنبال ندارد. خدمات در مقایسه با محصولات دارای تفاوت هایی است. زیتامیل و همکاران این تفاوت ها را به صورت ذیل مطرح می کنند:

- اکثر خدمات ناملموس می باشند. از آنجا که خدمات غالبا در قالب عملکرد یا تجربیات به مشتری ارائه می شود، تعیین مشخصات فنی یا مهندسی برای آنها به صورتی که در زمینه کالاهای ملموس و با هدف ایجاد یکنواختی در تولید متداول است، امکانپذیر نمی باشد.

- خدمات ناهمگون و ناهمسان است. به بیان دیگر عملکرد کارکنان سازمان، از یک تولید کننده با تولید کننده دیگر، از یک مشتری با مشتری دیگر و حتی در یک روز با روز دیگر تفاوت دارد. از همین رو استانداردهای عملکرد کارکنان با هدف تضمین یکنواختی محصول عرضه شده به ندرت امکانپذیر است.

- تولید و مصرف خدمات به طور همزمان رخ می دهد. خدمات تولید شده را نمی توان پیش از مصرف توسط مشتری در محلی انبار نمود. ارزیابی کیفیت خدمات در همان زمانی انجام می پذیرد که خدمت مورد نظر مراحل تولید را طی میکند (کاتلر و آرمسترانگ، 1396).

این خدمات به چند دسته تقسیم می شوند که عبارتند از:

6

- 1- حمل و نقل
- 2- امور آشپزخانه و رستوران
- 3- چاپ و تکثیر
- 4- امور بهره برداری از تاسیسات
- 5- نگهداری و خدمات فضای سبز
- 6- خدمات عمومی نظیر امور آبدارخانه
- 7- تعمیر و نگهداری ساختمان و ماشین آلات

4-1- پیشینه پژوهش

پژوهش های انجام شده در خصوص مدیریت استعداد و نقش آن بر بهره وری در دو بخش داخل و خارج از کشور قابل توجه می باشند. از پژوهش های صورت گرفته در کشور می توان به پژوهش مرتضی اسدی در سال 1394 اشاره کرد که به بررسی نقش مدیریت استعداد بر توانمندسازی نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور (منطقه 6) پرداخت. یافته های بدست آمده از پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد و ابعاد آن که شامل استعداد ساختاری، استعداد رفتاری و استعداد زمینه ای است بر توانمندسازی نیروی انسانی تاثیرگذار است (اسدی، 1394). همچنین ابوالقاسم قاسم زاده در سال 1394 تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان شرکت واحد تهران و حومه انجام داد. یافته های این پژوهش نشان داد که این رابطه معنادار بوده و در رضایت شغلی کارکنان مذکور حایز اهمیت است (قاسم زاده، 1394). علاوه بر این دو، محمد علی کاظمی کیا در سال 1393 به بررسی رابطه میزان تمایل مدیران به بهره گیری از



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که رابطه بین کشف استعدادها و عملکرد کارکنان معنادار و مستقیم است (کاظمی کیا، ۱۳۹۳).

در خصوص پژوهش های انجام شده در ادبیات جهان می توان به پژوهش باری هالم و همکاران در سال ۲۰۱۶ که تحقیقی با عنوان تغییر و تحول سازمانی از طریق بهبود تعلق و مشارکت کارکنان: چگونگی استفاده از ارزش های موثر برای بهبود بهره وری کسب و کار و توسعه و افزایش سهم بازار انجام دادند. یافته های بدست آمده از پژوهش نشان داد که منابع انسانی مهمترین عامل حفظ و رشد سازمان می باشد. وجود انگیزه در نیروی انسانی باعث ایجاد یک سازمان سالم و در نتیجه بهره وری می شود. بر طبق این پژوهش برای افزایش بهره وری سازمان باید احساس تعلق کارمندان به سازمان را افزایش داد. هرچه این احساس تعلق بیشتر باشد، رضایتمندی و الهام بخشی کارمندان و در نتیجه موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد. (Halm, et al, 2016)

علاوه بر پژوهش فوق، می توان به پژوهش آزمان از میل و همکاران در سال ۲۰۱۶ اشاره کرد که به بررسی تاثیر رضایتمندی شغلی بر تعهد سازمانی پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که داشتن رضایتمندی شغلی کارکنان نه تنها باعث افزایش علاقه مندی و تعهد ایشان به سازمان می گردد، بلکه این موضوع منجر به دستاوردهای بزرگتر برای سازمان شده و موفقیت و بهره وری سازمان را افزایش می دهد (Ismail and Rozad, 2016). همچنین تحقیقی در سال ۲۰۱۵ توسط اکرم عبدالرغاب با هدف بررسی اثر شیوه های مدیریت منابع انسانی بر روی انگیزه و یادگیری کارکنان انجام شده است. یافته های بدست آمده از پژوهش نشان داد که وجود انگیزه از عوامل مهم در توسعه منابع انسانی در سازمان ها می باشد به طوری که وجود آن عملکرد کارکنان را افزایش می دهد. عدم وجود انگیزه منجر به عملکرد پایین و از دست دادن رقابت و در نتیجه از دست دادن منابع مولد برای سازمان می شود (Abdulrageb, 2015). آنجل دیاز و همکاران در سال ۲۰۱۵ نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات، نوآوری و بهره وری شرکت بر شرکت های کوچک محلی را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش مشخص شد که حقوق و دستمزد عامل اصلی در بهره وری نیروی کار است. این پژوهش ارتباط غیر مستقیم بین نوآوری و بهره وری در سازمانی که در ابتدای ورود به عرصه بین المللی است را نشان می دهد (Diaz and Gonzalez, 2015).

5-1- فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش

فرضیه های پژوهش شامل موارد زیر است:

فرضیه اول: بین ابعاد مدیریت استعداد با افزایش بهره وری شرکت های خدماتی شهر تهران رابطه معناداری وجود

دارد.

فرضیه دوم: نگاه حاکم مدیران شرکت های خدماتی شهر تهران بر مدیریت استعداد مساعد است.

فرضیه سوم: وضعیت بهره وری شرکت های خدماتی شهر تهران مساعد است.

1-5-1 مدل مفهومی پژوهش

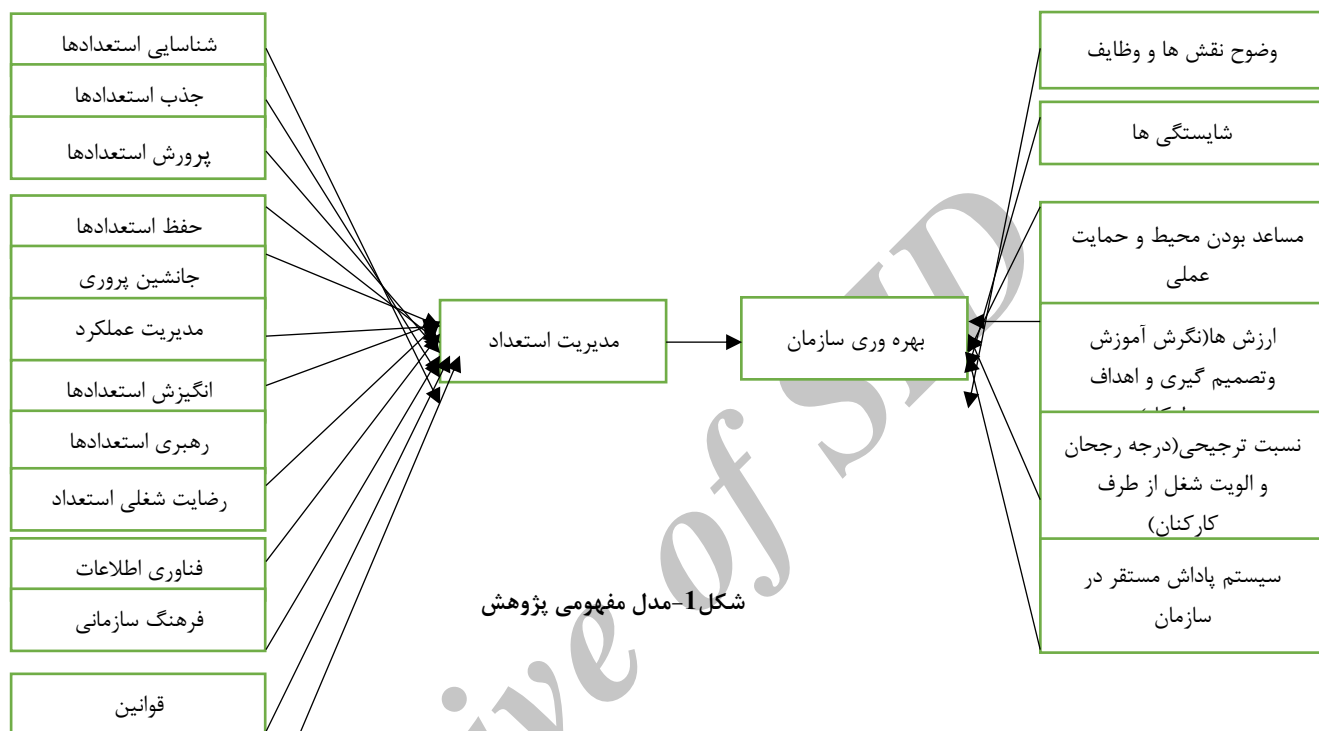
با توجه به بررسی مبانی نظری و پیشینه موضوع می توان مدل مفهومی زیر را ارائه کرد که فرضیه های پژوهش

نیز براساس آن شکل می گیرد (شکل ۱).



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶



شکل 1-مدل مفهومی پژوهش

8

2-روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف یک تحقیق کاربردی، از لحاظ روش جزء تحقیقات توصیفی از نوع همبستگی و از لحاظ گردآوری داده ها یک تحقیق کمی می باشد.

جامعه آماری پژوهش، متشکل از کلیه شرکت های خدماتی شهر تهران در سال 1395 می باشد که تعداد آنها 2853 شرکت است. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول مورگان، حداکثر حجم نمونه لازم در سطح اطمینان 95 درصد و احتمال خطای 5 درصد، برابر 338 شرکت محاسبه گردید. ابزار اندازه گیری مدیریت استعداد، پرسشنامه 36 سوالی "اوهلی" و ابزار اندازه گیری بهره وری، پرسشنامه 15 سوالی "شریفی" می باشد. تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS ویرایش 24 انجام شد. پایایی¹ پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که برای پرسشنامه مدیریت استعداد برابر 0.976 و برای پرسشنامه بهره وری در سازمان برابر 0.884 بدست آمد که خوب، قابل قبول و رضایت بخش هستند. در این پژوهش برای تعیین روایی² پرسشنامه ها از روایی محتوایی استفاده شد. در این راستا پس از تأیید پرسشنامه ها توسط متخصصین امر و اساتید محترم، از آن استفاده گردید.

¹-Reliability
²-Validity



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

3- تجزیه و تحلیل داده ها

3-1 آزمون فرضیه ها، تجزیه و تحلیل، یافته ها

داده های بدست آمده از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS24، در دو سطح تجزیه و تحلیل می شوند. در سطح اول با استفاده از روش آمار استنباطی (ضریب همبستگی اسپیرمن)، و در سطح دوم با استفاده از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، کمینه، بیشینه، چارکها)، داده ها تجزیه و تحلیل شده و فرضیات تحقیق بررسی می شود. نتایج حاصل از ضریب اسپیرمن میان ابعاد مدیریت استعداد (جذب و استخدام، شناسایی و تفکیک، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط و نگهداری استعداد) با بهره وری (مربوط به فرضیه اول) در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1: نتایج حاصل از آزمون ضریب اسپیرمن میان ابعاد مدیریت استعداد و بهره وری

نتیجه	مقدار معنی داری	ضریب همبستگی	مسیر	فرضیه اول
تایید	0/0000	0/580	جذب و استخدام ← بهره وری	الف
تایید	0/0000	0/551	شناسایی و تفکیک ← بهره وری	ب
تایید	0/0000	0/612	بکارگیری استعداد ← بهره وری	ج
تایید	0/0000	0/557	توسعه استعداد ← بهره وری	د
تایید	0/0000	0/432	ایجاد و حفظ روابط ← بهره وری	ه
تایید	0/0000	0/558	نگهداری استعداد ← بهره وری	و
تایید	0/0000	0/624	مدیریت استعداد ← بهره وری	به طور کلی

در سطح دوم با استفاده از روش های آمار توصیفی به تجزیه و تحلیل فرضیه های دوم و سوم پرداخته شده است. شاخص های آماری مربوط به فرضیه دوم در جدول 2 آورده شده است.

جدول 2: نتایج توصیفی مربوط به مدیریت استعداد

چارک سوم	چارک دوم	چارک اول	بیشینه		کمینه		انحراف معیار	میانگین
			مشاهده شده	ممکن	مشاهده شده	ممکن		
108	89	72	160	180	43	36	22.30	90.29

و در ادامه شاخص های آماری مربوط به فرضیه سوم در جدول 3 آورده شده است.



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

جدول 3: نتایج توصیفی مربوط به بهره‌وری

چارک سوم	چارک دوم	چارک اول	بیشینه		کمینه		انحراف معیار	میانگین
			مشاهده شده	ممکن	مشاهده شده	ممکن		
49	45	40	66	75	24	15	8.33	44.50

3-2 فرضیه اول

ارتباط معناداری بین ابعاد مدیریت استعداد با بهره‌وری شرکت‌های خدماتی شهر تهران وجود دارد. با توجه به خروجی نرم افزاری، ضریب همبستگی کلی بین این دو متغیر 0/624 است که همبستگی مثبتی را نشان می‌دهد. از طرفی از آنجایی که مقدار احتمال آزمون همبستگی مذکور (0/0000) کمتر از مقدار ضریب خطای پژوهش (0/05) است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که بین مدیریت استعداد با بهره‌وری شرکت‌های خدماتی رابطه مثبت وجود دارد. به این معنی که با افزایش بکارگیری مدیریت استعداد، بهره‌وری شرکت‌های مذکور افزایش می‌یابد.

3-3 فرضیه دوم

با توجه به نتایج بدست آمده، نگاه حاکم مدیران بر مدیریت استعداد، پایین‌تر از حد متوسط بوده و مساعد نیست. با بررسی جدول 2 ملاحظه می‌شود که متوسط نمره‌ی مدیریت استعداد مدیران برابر 90.29 می‌باشد. مقدار چارک‌های بدست آمده نشان می‌دهد که نمره‌ی مدیریت استعداد 25 درصد از مدیران، کمتر یا مساوی 72، 50 درصد از مدیران، کمتر یا مساوی 89، و 75 درصد از مدیران کمتر یا مساوی 108 بوده است. پس تمرکز نمره‌ی مدیریت استعداد مدیران بر روی مقادیر پایین‌تر از میانگین یعنی 90.29 بوده است.

3-4 فرضیه سوم

با توجه به نتایج آزمون‌های انجام شده، به نظر می‌رسد بهره‌وری بیشتر شرکت‌ها، بالاتر از حد متوسط بوده و مساعد است. با نگاهی به جدول 3 ملاحظه می‌شود که متوسط بهره‌وری شرکت‌ها برابر 44.5 می‌باشد. مقدار چارک‌های بدست آمده نشان می‌دهد که بهره‌وری 25 درصد از شرکت‌ها، کمتر یا مساوی 40، 50 درصد از شرکت‌ها، کمتر یا مساوی 45، و 75 درصد از شرکت‌ها کمتر یا مساوی 49 بوده است.

4- نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد می‌تواند بهره‌وری شرکت‌های خدماتی را هم در بعد سازمانی و هم انسانی افزایش دهد. به عبارت دیگر با افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه افزایش قدرت رقابت سازمان که در نتیجه آن کارکنان نه تنها از حقوق و مزایای بالاتری برخوردار خواهند شد، بلکه از مزایای بهره‌وری بالا، همچون آموزش، فرصت‌های ارتقای شغلی و محیط کاری بهتر بهره‌مند خواهند شد. بکارگیری مدیریت استعداد سبب می‌شود که کارکنان با استعداد بالا جذب سازمان شده و نیز سطح استعداد کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی، افزایش پیدا نماید که این پرورش استعداد قادر خواهد بود که توانایی فرد را در جهت حل مسائل شغلی افزایش دهد؛ زیرا سازمانی که توجه کافی و لازم به پرورش قابلیت‌ها و نقاط قوت کارکنان خود داشته باشد، می‌تواند سطح انگیزه شغلی آنان را بالا برد. آن هم به این علت است که کارکنان می‌توانند با تکیه بر توانایی‌ها و استعداد‌های



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

پروژه یافته و کشف شده خویش در سازمان، مسیر موفقیت شغلی خویش را به پیش ببرند که خود منجر به افزایش بهره وری کل سازمان خواهد شد.

نتایج بدست آمده از تحقیق مبین این مطلب است که مدیریت استعداد از جمله شناسایی استعدادها در سازمان در بدو استخدام، برنامه ریزی دقیق جهت شناخت استعدادهای کارکنان، شناسایی و کشف استعدادهای کارکنان در فرآیند جذب کارکنان، وجود معیارهای شفاف و معین برای گزینش کارکنان مستعد، بهره گیری از آزمون سنجش استعداد در سازمان، استفاده از فاکتورهای تشویقی برای کارکنان مستعد، ارتقای شغلی کارکنان مستعد، فرآیند ذخیره سازی کارکنان مستعد برای پست های کلیدی، انجام فرآیند جانشین پروری در سازمان، ارزیابی عملکرد دقیق و شفاف کارکنان می تواند بهره وری کارکنان و در نتیجه بهره وری سازمان را افزایش دهد. علاوه بر آن، منطقی بودن معیارهای انتخاب کارکنان مستعد، حمایت مدیران از کارکنان، ایجاد ارتباط سازنده مدیران با کارکنان، برداشتن گام های موثر مدیران در جهت اتخاذ سبک های مدیریتی دموکراتیک، ارائه آزادی عمل و استقلال به کارکنان، دادن بازخورد های صحیح به کارکنان از جانب مدیران، ایجاد روابط صمیمی بین مدیران و کارکنان می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد.

1-4- پیشنهادات

هرچه استفاده از مدیریت استعداد در سازمان ها حرفه ای تر و درست تر انجام شود، به همان نسبت امکان جذب نیروهای اهل فن و کاربرد که با تجربه ها و مهارت های خویش، نیروی تازه ای به سازمان بخشیده و باعث ایجاد نوآوری و راه حل های متفاوت و جدید برای مسائل و پیشامدهای سازمان خواهند شد، بیشتر خواهد شد. ضروری است که مدیران بیشترین تمرکز را بر گروهی از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهت گیری های استراتژیک سازمان هستند قرار دهند تا بدین ترتیب سودآوری و بهره وری سازمان را در بلند مدت افزایش دهند. چرا که تنها در این صورت است که صرف زمان و هزینه روی کارکنان با برگشت موثر و قطعی بازدهی و سرمایه گذاری روی ایشان همراه خواهد بود.

قابل ذکر است که مدیریت سازمان باید علاوه بر تناسب افراد با نقش ها به تناسب نقش ها با افراد اهتمام ویژه ای داشته باشد. به این معنی که در کنار توجه به نیاز سازمان که چه نوع افرادی مناسب آن هستند و تلاش برای آموزش و همچنین داشتن برنامه بلندمدت جهت جانشین پروری، لازم است که نقش ها با افراد و نیازهای ایشان نیز مطابقت داشته باشد از جمله نوع وظایف و مسئولیت های ایشان و نحوه پاداش گیری ایشان که در انگیزه بخشی به کارکنان تاثیر به سزایی دارد و می تواند انگیزه تلاش مضاعف و بیشتر را در آنها ایجاد کند.

در کنار توجه به نکات فوق، در صورتی که مدیریت سازمان خواهان ابقاء نیروهای نخبه و با استعداد سازمان و استفاده از توانایی ها و مهارت های ایشان در جهت اهداف سازمان می باشد، ضروری است تا امکان رشد و شانس بکارگیری روشها و ایده های جدید توسط ایشان را فراهم کند و از آن استقبال نماید. فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچگونه توسعه و افزایش توانایی و یادگیری موارد جدید در آن وجود نداشته باشد، در آن سازمان مدت زیادی دوام نخواهد آورد.

بنابراین جهت افزایش بهره وری شرکت های خدماتی نشان دادن توجه به عنصر مدیریت استعداد در سازمان ها حائز اهمیت می باشد. چنانچه مدیران سازمانها تمایل به رشد هر چه بیشتر و با کیفیت تر سازمان خود و همینطور بهره وری مستدام و بلندمدت هستند لازم است جدی تر از قبل و با توجه بیشتری بحث مدیریت استعداد را در سازمانهای خویش به کار گیرند. چرا که مدیریت استعداد جهت به بار نشستن و نتیجه دادن نیازمند زمان زیادی است و نمی توان در کوتاه مدت انتظار اثرگذاری برجسته آن را داشت.



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

5-منابع

[1] Mccauley,C And Wakefield,M. (2016). Talent management in the 21 st. century: Help your company find develop and keep in strongest workers,The Journal for Quality and Participation, Vol.29. No.4. 4-8

[2] تاج الدین محمد ، معالی مرجان، 1387،مدیریت استعداد. ماهنامه تدبیر. شماره 191 [2]

[3] Michaels,E., Hand-field,J.H And Axelrod,B. (2016). The war for talent. Harvard Business School Publishing.Boston

[4] کارت رایت. راجر، 1396. مدیریت استعداد،نگاهی نو به سرمایه انسانی. ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال [4] حسینی. تهران ، انتشارات رسا.

[5] Sharma,K. And Bhatnagar,J.(2009). Talent management of employee engagement in Indian ITES employees key to retention.Employee Retention. Vol.29. No.6. 640-663

[6] Dychtwald,K., Ericson,T.J And Morison,R .(2006). Workforces crisis: How to beat the coming shortage of skills and talents, Harvard Business school press,Boston

[7] Hughes,J.C, Tanya,V.B And Mandy, V.V.(2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment retention and engagement within hospitality organization. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.20. No.7. 743-757

[8] Philips,R And Roper,O. (2013). A framework talent management in real state. Emerald Group Journal of Corporate Real State.Vol.11. No.1. 7-16

[9] Scott,B And Revise,S.H.(2008). Talent management in hospitality:Graduate career success and strategies. Emerald Group,International Journal of Contemporary Hospitality Management .Vol.20. No.7. 781-791

[10] Philips,R And Roper,O. (2013). A framework talent management in real state. Emerald Group Journal of Corporate Real State.Vol.11. No.1. 7-16

[11] هاشمی،احمد ، عباسی،ابوالفضل.ارائه الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در جهت تولید ملی. همایش بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی 1391

[12] ابطحی،سید حسین، کاظمی،بابک، 1396، بهره وری، اصول و مبانی و روش های اندازه گیری، تهران، انتشارات فوژان

[13] هاشمی،احمد ، عباسی،ابوالفضل، آموزش و توسعه مهارت های مدیران رویکردی جامع در بهره وری فرآیند- های سازمانی. همایش بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، 1391

[14] کاتلر.ف. و آرمسترانگ.گ، 1396، اصول بازاریابی، ترجمه بهمن فروزنده. اصفهان، انتشارات آموخته

[15] اسدی،مرتضی، 1394، بررسی نقش مدیریت استعداد بر توانمندسازی نیروی انسانی در دیوان محاسبات کشور(منطقه 6). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد ملایر.



دومین همایش بین المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

دانشگاه تهران - ۳۰ آذر ۹۶

- [16] قاسم زاده، ابوالقاسم، 1394، بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان شرکت واحد تهران و حومه. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکزی.
- [17] کاظمی کیا، محمد علی، 1393، بررسی رابطه میزان تمایل مدیران به بهره گیری از مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان شرکت نفت. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد تهران مرکزی.

[18] Halm.B, Friedman.L.H And Goes.J .(2016). Organization transformation through improved employee engagement: How to use effective methodologies to improve business productivity and expand market share .Strategic HR Review. Vol.10. Emerald Group

[19] Ismail.A And Rozad.M. (2016). Effect of job satisfaction on organizational commitment Management & Marketing. Vol.14. University of Kebangsaan, Malaysia

[20] Abdulrageb sultan,A. (2015). The effect of human resource management practices on employee's motivation and retention. Victoria University- Elite international college, Malaysia

[21] Diaz choa.A And Gonzalez.J.S. (2015). ICT, innovation and firm productivity: New evidence from small local firms. Journal of Business Research. Vol.68. No.7. 1439-1444



Abstract

Talent management is a good and currently popular approach that could make significant changes in management of human resources and leads to better productivity in organizations. Therefore, the main aim of present study is to determine the relation between talent management and increasing efficiency of services companies in Tehran. This study is a descriptive correlation research and its approach for gathering data is quantitative.

Statistical research community includes all of service companies in Tehran in 2016 that includes 2853 companies. Using random single sampling and Morgan formular, the total statistical sample are 338. To select required data for current research we used liability talent management standard questionnaires of "Ohley" which were produced in 2007. Productivity of services companies are analyzed by "Sharifi" productivity measurement of organization (2016). Utilizing SPSS24, the study's results shows that there is a positive and significant relation between talent management and increasing efficiency of service companies in Tehran. Among different talent management's dimensions, Identification and separation of talented employees received the highest score.

Key Words: Talent Management, Efficiency, Services Companies, Talent Management's Dimensions