

# عنوان مقاله: بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

سعید صیادی - مرضیه محمدی - امین نیک‌پور

دریافت: ۹۰/۱۲/۱۲

پذیرش: ۹۱/۴/۴

مقاله برای اصلاح به مدت ۵ روز نزد پدیدآوران بوده است

## چکیده:

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه حیات کارکنان به عنوان الگویی برای یکپارچه‌سازی و مهم‌ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می‌دانند. هدف از مطالعه حاضر تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی است. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۳۴ نفر از کارکنان ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی است، نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای منظم بوده و تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های مدیریت استعداد و رضایت شغلی است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها، رضایت شغلی

۱. استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، گروه مدیریت

۲. مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان (نویسنده مسئول)  
nikpour2003@yahoo.com

# بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها<sup>۱</sup> نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷). مدیریت استعداد<sup>۲</sup> بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (اولریش و براک‌بنک<sup>۳</sup>، ۱۳۸۸: ۱۳۵).

مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (اولریش و براک‌بنک، ۱۳۸۸: ۱۳۷). رضایت شغلی<sup>۴</sup> نیز یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که باعث افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. در واقع می‌توان گفت که هر کارفرما به نوعی درصدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان مؤسسه خود است (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۸: ۹۹).

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک‌کننده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند که اینها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷). پس از آن‌جا که فرایند مدیریت استعداد در ارتباط با منابع انسانی سازمان و بر منابع انسانی سازمان تأثیر می‌گذارد از این رو بررسی و تحلیل رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است.

1. Talents
2. Talent Management
3. Ulrich & Brockbank
4. Job Satisfaction

با توجه به نکات ذکر شده سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه‌ای وجود دارد؟ اهداف پژوهش نیز عبارتند از:

- بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

- بررسی رابطه بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

- بررسی رابطه بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

- بررسی رابطه بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی

## ادبیات پژوهش

پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروز است. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی<sup>۱</sup> دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (کارت‌رایت<sup>۲</sup>، ۱۳۸۷: ۱۷).

مدیریت استعداد تنها یک آوازه جهانی به کار رفته در فرایندهای قدیمی منابع انسانی<sup>۳</sup> نیست، بلکه نمایانگر یک تغییر شکل قابل توجه در اصول مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> و روشی جدید در یکپارچه‌سازی فرایندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی<sup>۵</sup> است (هنگتون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان مؤثرند، به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: جذب استعدادها، همسوسازی و

1. Development Management Human Resource
2. Cartwright
3. Human Resource
4. Management Tenets Human Resource
5. Management Systems Human Resource
6. Hengton

نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها.

۱- جذب استعدادها: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود.

۲- همسوسازی و نگهداشت استعدادها: عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در فرایند نگهداشت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات است. علاوه بر این که در سازمان، لازم است خطمشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد، ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمت کارکنان مورد ملاحظه قرار گیرد.

۳- توسعه استعدادها: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخ‌گویی به انتظارها و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگه دارد (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷).

از آن‌جا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهد بود، لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌ها برخوردار می‌شود (کارت‌رایت، ۱۳۸۷: ۱۷).

از طرف دیگر وجود نیروی انسانی راضی و با نشاط از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیه قوی، شادابی بالا و رضایت‌مندی خوبی برخوردار باشند و این به خاطر آن است که عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از میزان رضایت شغلی آن‌ها است. راضی نمودن، راضی نگه داشتن و در سطح عالی‌تر خوشحال نگه داشتن کارکنان امری است که نیازمند تلاش بوده و فرایندی مداوم دارد (سلطانی، ۱۳۸۷: ۱۸۳).

1. Attracting the Talents
2. Talents Compatibility & Maintenance
3. Talents Development

بدین لحاظ عنایت به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان یکی از ضرورت‌ها و الزامات اداری امور سازمان‌ها است. تمایلات و سایر خصوصیات خلقی افراد به نحوی بارز در چگونگی رفتار آنان و نیل به هدف مطلوب و همچنین در کارایی سازمان<sup>۱</sup> اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر انسان را باید در جهت برآوردن تمایلات خویش تحریک کرد تا فعالانه تن به خدمت دهد (عباس‌زادگان، ۱۳۷۹: ۱۸۴).

رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقا کارکنان می‌شود (مقیمی، ۱۳۸۵).

پس یکی از چالش‌های فعلی و آینده مدیران منابع انسانی سازمان‌ها این است که چگونه با امکانات موجود، کارکنان را در حد مطلوبی از رضایت شغلی نگهدارند (سلطانی، ۱۳۸۷: ۱۸۳).

از سوی دیگر انتخاب شایسته، نگهداشت و پرورش نیروی کار خروجی سازمان را ارتقا داده، رضایت شغلی افراد را بهبود بخشیده و در نهایت باعث بهره‌وری<sup>۲</sup> می‌شود (ریوکس و برنتال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار بگیرند. همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند که اینها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌آورد (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

## سوابق و پیشینه پژوهش:

### پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور

- گلی (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه رضایت شغلی و خلاقیت در شرکت آبفای<sup>۴</sup> شهرستان رشت" به این نتیجه رسید که بین قدرت خلاقیت و رضایت شغلی کارکنان، همبستگی معنادار و مستقیمی وجود دارد.

- تاج‌الدین و معالی تفتی (۱۳۸۷) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت

1. Organization Efficiency
2. Productivity
3. Rivex & Brental

۴. شرکت آب و فاضلاب

استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک، با انگیزه و راضی بهره می‌برد.

- زمینی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه تبریز" به این نتیجه رسیدند که داشتن ارتباط خوب و کارآمد با سرپرستان و همکاران و افزایش مهارت‌های شغلی، موجبات رضایت شغلی را فراهم می‌آورد.

- ساعدی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی" به این نتیجه رسید که حقوق و مزایا، پیشرفت و ارتقا، تحسین و قدردانی، خطمشی سازمان به عنوان عوامل اصلی خوشنودی شغلی می‌باشند.

### پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور

- مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه "جنگ استعداد" برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی<sup>۱</sup> ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی و بهره‌وری بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۲۱).

- کیپ<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که آموزش و توسعه، عنصری کلیدی در مدیریت منابع انسانی است. در واقع آموزش و توسعه همانند آزمایش لیتموس<sup>۴</sup> است، یعنی سایر برنامه‌های مدیریت باید در مقایسه با آن سنجیده شوند. هنگامی که سازمان‌ها بر اساس کیفیت با یکدیگر رقابت می‌کنند و برنامه‌های کاری با تعهد بالا مانند مشارکت کارکنان، کار تیمی و پرداخت بر اساس شایستگی را به کار می‌گیرند، توسعه کارکنان در چنین وضعیتی، عنصر کلیدی

1. Mckinsey
2. Guy et al -2
3. Kip
4. Litmouse

در عملکرد محسوب می‌شود. این مسئله می‌تواند ظرفیت افراد و گروه‌های استخدام شده را افزایش داده و آن‌ها را قادر سازد تا به شکل معناداری در سیستم‌هایی مشارکت کنند که در این سیستم‌ها همکاری افراد تشویق می‌شود (ردمن و ویلکینسون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸: ۱۶۱).

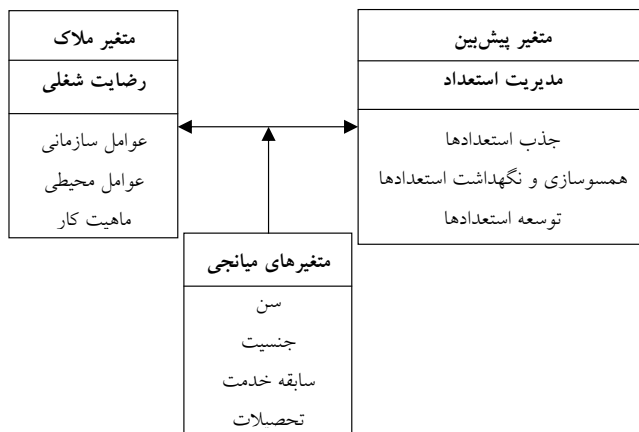
- اسپکتور<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش‌های به این نتیجه رسید که در برنامه‌های منابع انسانی باید هم به نیازهای سازمان توجه شود و هم به نیازهای افراد سازمان. وی اعتقاد دارد که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره‌وری خود باید افراد یا منابع انسانی مورد نیاز خود را به صورتی منظم و دائمی تأمین کرده و به نیازهای آنان توجه کند. پس برنامه‌ریزی دقیق برای جذب درست افراد مورد نیاز و توجه به نیازهای آنان که خود باعث رضایت آن‌ها در سازمان می‌شود یکی از ضرورت‌های سازمان است.

- در پژوهش چمبرز<sup>۳</sup> با عنوان جنگ استعدادها ارتباط مستقیمی بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری و درآمد سهامداران نشان داده شده است. برای سطوح سازمانی پایین‌تر، شرکت مشاوره‌ای DDI با همکاری شرکت مشاوره‌ای MPI مطالعه‌ای را انجام داد که نشان می‌دهد استقرار سیستم‌های مدیریت مؤثر در شش حوزه کارمندیابی و استخدام، آموزش، توسعه رهبری، تیم‌سازی و کار تیمی، مدیریت عملکرد، ایمنی و بهداشت سبب افزایش عملکرد در نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی، بازگشت سرمایه و کارایی عملیاتی می‌شود (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷) - گای و دیگران (۲۰۰۹) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Radman & wilkinson
2. Spector
3. Chamberz

### الگوی مفهومی پژوهش:



### فرضیات پژوهش:

#### فرضیه اصلی

بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه وجود دارد.

#### فرضیات فرعی

بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه وجود دارد.

بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه وجود دارد.

بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که برای تعیین ضریب همبستگی از آزمون کندال<sup>۱</sup> استفاده شده است. این پژوهش را می‌توان از نوع پژوهش‌های میدانی به حساب آورد. روش

1. Kendall



انجام این پژوهش پیمایشی (زمینه‌یابی) است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی تشکیل می‌دهند. تعداد کارکنان در زمان پژوهش ۱۰۳۴ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان<sup>۱</sup> و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای منظم ۲۷۸ نفر به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. از این تعداد بیش از ۷۰ درصد مرد، حدود ۶۰ درصد زیر لیسانس هستند، بیشتر از نیمی از آن‌ها سابقه خدمتی بالای ۱۰ سال دارند و حدود ۶۵ درصد از آن‌ها زیر ۴۰ سال سن دارند. لازم به ذکر است که جامعه آماری مدیران نیز ۲۴۶ نفر بوده و از این تعداد با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای منظم تعداد ۱۴۸ نفر به عنوان جامعه نمونه مدیران انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از دو پرسشنامه که محقق طراحی کرده استفاده شده است. پرسشنامه اول برای سنجش مدیریت استعداد و شامل ۲۰ سؤال است. پرسشنامه دوم نیز رضایت شغلی کارکنان را می‌سنجد و مشتمل بر ۱۵ سؤال است (نحوه توزیع پرسشنامه‌ها به این صورت بود که پرسشنامه مدیریت استعداد میان مدیران و پرسشنامه رضایت شغلی میان کارکنان مدیر مربوطه توزیع شد). جدول زیر سؤال‌های مربوط به ابعاد مختلف دو متغیر مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان را نشان می‌دهد:

جدول ۱: ابعاد مدیریت استعداد، رضایت شغلی و نحوه سنجش آن‌ها

ردیف	ابعاد مدیریت استعداد	شماره سؤال‌ها	ابعاد رضایت شغلی	شماره سؤال‌ها
۱	جذب استعدادها	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷	عوامل سازمانی	۱-۲-۳-۴-۵
۲	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۸-۹-۱۰-۱۱	عوامل محیطی	۶-۷-۸-۹-۱۰
۳	توسعه استعدادها	۱۲-۱۳-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰	ماهیت کار	۱۱-۱۲-۱۳-۱۴-۱۵

منبع: یافته‌های پژوهش

**(الف) روایی<sup>۲</sup>:** به منظور تعیین روایی پرسشنامه مدیریت استعداد و رضایت شغلی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). روایی پرسشنامه مدیریت استعداد به میزان (۸۹/۰) و روایی پرسشنامه رضایت شغلی به میزان (۹۲/۰) محاسبه گردید.

**(ب) پایایی<sup>۳</sup>:** پایایی این پرسشنامه‌ها با استفاده از روش آزمون و آزمون مجدد<sup>۴</sup> به ترتیب

1. Morgan
2. Validity
3. Reliability
4. Test-Retest-5

۰۸۶ و ۰۸۴ محاسبه شد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون همبستگی) استفاده شده است. داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن یعنی جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و رضایت شغلی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین مدیریت استعداد، رضایت شغلی کارکنان و متغیرهای دموگرافیک (سن، جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی رابطه وجود دارد.

جدول ۲: سنجش همبستگی میان متغیر مستقل و متغیر وابسته

کنندال		متغیر وابسته	متغیر مستقل
سطح معناداری (sig)	ضریب همبستگی		
۰/۰۰۱	۰/۳۵۴	رضایت شغلی	جذب استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۴۵۸	رضایت شغلی	همسوسازی و نگهداشت استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۵۵۴	رضایت شغلی	توسعه استعدادها
۰/۰۰۱	۰/۶۲۵	رضایت شغلی	مدیریت استعداد

منبع: یافته‌های پژوهش

## بررسی فرضیات پژوهش:

### فرضیه اصلی

- بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. با توجه به جدول ۲ مقدار همبستگی کندال برابر (۰۶۲۵) و همبستگی در سطح ۰۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال، رابطه مثبتی بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان برقرار است.

## فرضیات فرعی

- بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. با توجه به جدول ۲ مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۳۵۴) و همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال، رابطه مثبتی بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان برقرار است.

- بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. با توجه به جدول ۲ مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۴۵۸) و همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال، رابطه مثبتی بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان برقرار است.

- بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. با توجه به جدول ۲ مقدار همبستگی کندال برابر (۰.۵۵۴) و همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است. این بدان معناست که بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه وجود دارد و با توجه به مثبت بودن مقدار همبستگی کندال، رابطه مثبتی بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان برقرار است.

جدول ۳: تحلیل لوگ خطی متغیرهای رضایت شغلی، مدیریت استعداد و متغیرهای دموگرافیک

متغیر	شاخص اندازه‌گیری	مدیریت استعداد	رضایت شغلی			P - مقدار	آماره $G^2$	درجه آزادی	K	ضریب کندال
			پایین	متوسط	بالا					
جنسیت	زن	پایین	۲	۲	۱	۰.۳/۰	۶۵/۸	۴	۳	۰.۲۵
		متوسط	۵	۱۷	۲۷					
		بالا	۷	۳۰	۸۶					
	مرد	پایین	۴	۴	۲	۰.۰۱/۰	۶۱/۵۵	۱۲	۲	
		متوسط	۷	۸	۱۱					
		بالا	۱	۱۲	۵۹					

ادامه جدول ۳: تحلیل لوگ خطی متغیرهای رضایت شغلی، مدیریت استعداد و متغیرهای دموگرافیک

متغیر	شاخص اندازه گیری	مدیریت استعداد	رضایت شغلی			P - مقدار	آمار $G^2$ .	درجه آزادی	K	ضریب کندال
			پایین	متوسط	بالا					
تحصیلات	کمتر از لیسانس	پایین	۱	۱	۰	۷۲/۰	۶۷۳/۰	۴	۳	۰/۲۸
		متوسط	۴	۷	۱۸	۰۰۱/۰	۱۸/۴۶	۱۲	۲	۰/۳۳
		بالا	۳	۱۵	۶۸					
	لیسانس و بالاتر	پایین	۵	۳	۰	۰۰۱/۰	۳۳/۳۶۸	۱۷	۱	۰/۳۳
		متوسط	۸	۱۹	۲۲	۰۰۱/۰	۷۱/۳	۸	۳	۰/۲۹
		بالا	۳	۳۰	۷۸					
سابقه کار	کمتر از ۱۱ سال	پایین	۲	۲	۱	۴۵/۰	۱۲/۵۸	۲۰	۲	۰/۳۲
		متوسط	۶	۱۳	۱۹	۰۰۱/۰				
		بالا	۳	۲۱	۶۳					
	۱۱-۲۰ سال	پایین	۲	۱	۱	۰۰۱/۰	۷۷/۴۴۳	۲۶	۱	۰/۴۲
		متوسط	۴	۱۱	۱۳					
		بالا	۲	۱۹	۵۲					
۲۱ سال و بیشتر	پایین	۰	۱	۰	۰۰۱/۰	۷۷/۴۴۳	۲۶	۱	۰/۴۲	
	متوسط	۲	۲	۵						
	بالا	۰	۳	۲۸						
سن	کمتر از ۴۰ سال	پایین	۶	۲	۰	۰۷/۰	۶۹/۵	۴	۳	۰/۲۸
		متوسط	۱۰	۱۹	۳۱	۰۰۱/۰	۲۶/۵۸	۱۲	۲	۰/۳۳
		بالا	۷	۳۵	۸۷					
	۴۰ سال و بالاتر	پایین	۰	۱	۰	۰۰۱/۰	۱۹/۴۱۵	۱۷	۱	۰/۳۳
		متوسط	۲	۷	۹					
		بالا	۰	۱۰	۵۹					

منبع: یافته‌های پژوهش

- با توجه به ضرایب همبستگی در جدول ۳ بالاترین میزان همبستگی در گروه مردان بین دو متغیر رضایت شغلی و مدیریت استعداد مشاهده می‌شود.
- با توجه به ضرایب همبستگی در جدول ۳ بالاترین میزان همبستگی در سطح تحصیلاتی لیسانس و بالاتر مشاهده می‌شود.

- با توجه به ضرایب همبستگی در جدول ۳ بالاترین میزان همبستگی در سطوح سابقه خدمتی ۲۰ سال و بالاتر مشاهده می‌شود.

- با توجه به ضرایب همبستگی در جدول ۳ بالاترین میزان همبستگی در سطوح سن، در گروه ۴۰ سال و بالاتر مشاهده می‌شود.

## نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر وجود رابطه‌ای معنادار بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی مورد تایید قرار گرفته است. این یافته‌ها با نتایج و پژوهش‌های مختلف مورد مقایسه و تحلیل قرار گرفت که به شرح زیر است:

یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین جذب استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش یاراحمدی خراسانی (۱۳۸۶) هماهنگی دارد. یاراحمدی خراسانی از جمله مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان می‌داند.

یافته دیگر پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای معنادار وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش هافمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، ساعدی (۱۳۸۹) انطباق و همخوانی دارد.

هافمن مزایای بازخورد ۳۶۰ درجه را شامل موارد زیر می‌داند: مهارت‌ها و شایستگی‌های سازمانی را تعریف می‌کند، نیروی کاری با مشارکت بالا را پدید می‌آورد، سلسله مراتب سازمانی را کاهش داده، جریان امور را روان‌تر می‌کند، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد، خط و خطوط عملکردها را مشخص می‌سازد و مراحل اجرایی ساده‌ای دارد (جونز و برلی<sup>۳</sup>، ۱۳۷۹: ۲۲).

آرمسترانگ مزایای مطرح شده برای پرداخت مبتنی بر عملکرد را شامل موارد زیر می‌داند: انگیزش ایجاد می‌کند، موجب رضایت کارکنان می‌شود، ابزاری محسوس برای اعطای پاداش و شناسایی موفقیت‌ها فراهم می‌آورد.

همچنین ساعدی و همکاران در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که حقوق و مزایا، پیشرفت و ارتقا، تحسین و قدردانی، خطامشی سازمان از عوامل اصلی خشنودی شغلی می‌باشند. یافته دیگر این پژوهش در مورد رابطه بین توسعه استعدادها و رضایت شغلی با یافته‌های

1. Half man
2. Armstrong
3. Johns & Berly

پژوهش سیدجوادین (۱۳۸۷)، هریسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، زمینی (۱۳۸۸)، گلی (۱۳۸۵) همخوانی دارد. سیدجوادین مزایای آموزش را به دو بخش مزایای آموزش برای سازمان و برای افراد تقسیم کرده است، که یکی از مزایای آموزش برای افراد، رضایت شغلی‌شان می‌باشد.

هریسون اعتقاد دارد که توسعه، فرایند مقدماتی بسیار مهمی است که از طریق رشد فردی و سازمانی می‌توان به کامل‌ترین ظرفیت آن نائل شد. تعلیم و تربیت، کمک کننده عمده به فرایند توسعه است. زیرا به طور مستقیم و مستمر بر شکل‌گیری نه تنها دانش و مهارت‌ها، بلکه بر خصوصیات شخصیتی و فرهنگ، تمایلات، نگرش‌ها و موفقیت‌ها تأثیر می‌گذارد (لاندى و کاولینگ، ۱۳۸۶: ۲۳۰).

زمینی و همکاران در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که داشتن ارتباط خوب و کارآمد با سرپرستان و همکاران و افزایش مهارت‌های شغلی، موجبات رضایت شغلی را فراهم می‌آورد. همچنین گلی در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که بین قدرت خلاقیت و رضایت شغلی کارکنان، همبستگی معنادار و مستقیمی وجود داشته است.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش:

- سازمان‌هایی که در آن‌ها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد و با استفاده از آزمون‌های استخدامی عملی و شبیه‌سازی شده و همین‌طور مراکز ارزیابی و مصاحبه‌های ساختار یافته صورت می‌گیرد، از نیروی انسانی با رضایت‌مندی و بهره‌وری بیشتر برخوردار خواهند بود. لذا توصیه می‌شود که سازمان‌ها از این الگو جذب و گزینش بهره‌گیرند.

- امروزه در بسیاری از سازمان‌ها از سیستم مدیریت عملکرد برای نگهداری منابع انسانی استفاده می‌شود. دو مؤلفه کلیدی و مهم مدیریت عملکرد عبارتند از ارزیابی عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد. بحث دیگری که در مدیریت عملکرد و نگهداری منابع انسانی در سازمان مطرح است، موضوع جبران خدمات است. پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای عملکرد فرد موجب افزایش رضایت شغلی فرد می‌گردد. بنابراین توصیه می‌شود که سازمان‌ها برای نگهداری نیروی انسانی خود از ارزیابی عملکرد به خصوص بازخورد ۳۶۰ درجه و پرداخت بر مبنای عملکرد بهره‌گیرند.

- توسعه استعدادها و منابع انسانی بخشی مهم از حرکت یک سازمان به سمت ایجاد سازمان یادگیرنده خواهد بود. برای ایجاد سازمان یادگیرنده نخست لازم است که سازمان از یادگیری

1. Heryson
2. Lundy & Kowlig

سازمانی برخوردار باشد و برای نهادینه شدن یادگیری سازمانی لازم است که برنامه‌های یادگیری و توسعه فردی برای تک‌تک کارکنان در سطح سازمان صورت گیرد. با ایجاد برنامه توسعه مسیر شغلی در سازمان، منابع انسانی از رضایت شغلی بیشتری برخوردار خواهند بود و سازمان از مزایای سازمان یادگیرنده بهره‌مند می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی را مدنظر قرار دهند.

## منابع

### الف) فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶)، مدیریت عملکرد: راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، ترجمه: ناصر میرسپاسی، علی رشیدیپور و اسماعیل کاوسی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.
- اسپکتور، پل (۱۳۸۷)، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه: شهناز محمدی، تهران: انتشارات ارسباران، چاپ اول.
- اولریش، دیو، براک‌بنک، وین (۱۳۸۸)، شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- تاج‌الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادها: چرا مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۱، ص ۶۳-۶۲.
- تاج‌الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۲، ص ۷۳-۷۲.
- تاج‌الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۲، ص ۷۳-۷۲.
- جونز، جان، برلی، ویلیام (۱۳۷۹)، بازخورد ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌ها برای ارتقا مدیران، ترجمه: سیداسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو، چاپ اول.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ پنجم.
- دهقان‌منشادی، مهدیه (۱۳۸۶)، بررسی تأثیر نوع استخدام رسمی و پیمانی بر روی رضایت شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

ردمن، تام، ویلکینسون، آدریان (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ترجمه: میرعلی نقوی، تهران: انتشارات مهکامه، چاپ اول.

ریوکس، شیلا، برنتال، پوآل (۲۰۰۸)، روش‌های استخدام و انتخاب، ترجمه: سامان تواضع، آدرس سایت: <http://selection.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=97&pageid=4560>، زمینی، سهیلا، حسینی‌نسب، داوود (۱۳۸۸)، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی میان اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه تبریز، مجله فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره ۲۰، ص ۱۳۸-۱۲۱. ساعدی، سارا، خلعتبری، جواد، موری نجف آبادی، ندا (۱۳۸۹)، رابطه کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی با خوشنودی شغلی، فصلنامه تازه های روان‌شناسی صنعتی/سازمانی، سال اول، شماره ۴، ص ۶۴-۵۵.

سلطانی، ایرج (۱۳۸۷)، ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.

سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم.

شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۷۸)، راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران: انتشارات رشد، چاپ دهم.

عباس‌زادگان، سیدمحمد (۱۳۷۹)، مدیریت بر سازمان‌های ناآرام، تهران: انتشارات کویر، چاپ اول. کارت‌رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی‌محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

گلی، زهرا (۱۳۸۵)، بررسی رابطه رضایت شغلی و اخلاقیت در شرکت آبفای شهرستان رشت، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه الزهرا.

گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ترجمه: نسرین جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

لانندی، اولیو، کاولینگ، آلن (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: حسین ابطحی و دیگران، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه، چاپ ششم. یاراحمدی‌خراسانی، مهدی (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی منابع انسانی: اولویت مدیران آینده‌ساز، دو ماهنامه مدیریت، سال هجدهم، شماره ۱۲۹-۱۳۰، ص ۷۶-۷۳.

## ب) انگلیسی

Hengton, Amy, November 2007, What Is Talent Management? Talent Management FAQ-HR World

Site Address: <http://hrworld.com/features/talent-management-faq-112007/>