

نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد

ابوالحسن حسینی*

استادیار دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه مازندران، بابلسر

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۹/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۱۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی و متغیرهای دیگر انجام می‌شود. این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف درباره مدیریت استعداد، چهار عامل را به‌عنوان پیامد مدیریت استعداد در نظر می‌گیرد. بدین‌منظور پرسشنامه‌ای برای سنجش نقش مدیریت استعداد بر پیامدهای آن طراحی و در میان نمونه‌ای متشکل از ۱۵۴ نفر از مدیران کل سازمان‌های دولتی توزیع می‌شود. روش تحقیق این مقاله، پیمایشی - همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی در نظر گرفته می‌شود و با بررسی پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی به‌دنبال تعیین و بررسی میزان اهمیت آن در سازمان‌هاست. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، منابع انسانی مستعد.

طبقه‌بندی JEL: M12, M51.

۱. مقدمه

مدیریت استعداد اصطلاحی است که اولین بار مکنزی و شرکا^۱ در دهه ۱۹۹۰ در مقاله‌ای با عنوان جنگ بر سر استعدادها مطرح کردند.^۲ پس از آن بسیاری،^۳ مدیریت استعداد را عامل مهم

* پست الکترونیکی: Hosseini_phd@yahoo.com

^۱ McKinsey and Company

^۲ Abrahamson (1996)

^۳ Antonucci (2005) Smith (2007) and Greenslaide and Salob (2005)

و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته‌اند که می‌تواند با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید. برای مثال مطالعه‌ای را کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در مؤسسه سی.آی. پی. دی^۱ انگلستان انجام دادند که ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد.^۲

در تحقیقی که در مؤسسه مدیریت امریکا^۳ انجام شده نزدیک به سه چهارم پاسخ‌دهندگان، در فهرست مسائل مربوط به منابع انسانی، بالاترین اهمیت و اولویت را به مدیریت استعداد داده‌اند.^۴ به عقیده مورتون، اشتون و بلیس^۵ (۲۰۰۵) مدیریت استعداد اغلب شایستگی کلیدی ویژه‌ای را برای متخصصان منابع انسانی اعم از مدیران عالی و افرادی با قابلیت‌های بالا^۶ که به‌عنوان منابع انسانی راهبردی با نقش کلیدی به‌ویژه در شرکت‌های جهانی شناسایی شده‌اند، در نظر می‌گیرد.^۷ به عقیده مارتین و هتریک (۲۰۰۶) همان‌طور که ارزش اقتصاد دانشی به‌طور مرتب در حال رشد است، ارزش استعداد نیز برجسته‌تر خواهد شد.^۸

مدیریت استعداد با رویکردی انحصارطلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می‌دهد. در این دیدگاه، استعدادهای مشخص از دیگران متمایز می‌شوند.^۹ امروزه پدیده مدیریت استعداد موضوعی نیست که به‌دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد.^{۱۰} یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، نبود تعریفی روشن در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این زمینه نیز قابل استناد و اتکا نیست. همان‌طور که لوئیس و هکمن تأکید دارند، این اصطلاحات در مباحث روشن نیستند و نتایج مبهم و گیج‌کننده‌ای به‌دنبال دارند.^{۱۱}

با توجه به مباحث مذکور این مقاله درصدد آزمون فرضیه‌های زیر است:

^۱ CIPD

^۲ Adamsky (2003)

^۳ U. S. Intitute of Management and Administration

^۴ Backhous (2004)

^۵ Morton, Ashton and Bellis

^۶ high-Potential

^۷ Scullion and Collings (2006)

^۸ Martin and Hetrick (2006)

^۹ Chuai (2008)

^{۱۰} Iles (2007)

^{۱۱} Lewis and Heckman (2006)

- ۵-۱. مدیریت استعداد بر خالی نماندن منصب‌های کلیدی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۵-۲. مدیریت استعداد بر ایجاد خزانه استعداد تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۵-۳. مدیریت استعداد بر ترک نکردن سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۵-۴. مدیریت استعداد بر ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- در پی فرضیه‌های بالا، مقاله به این شرح سازماندهی شده است. پس از مقدمه، ادبیات موضوع با تأکید بر استعداد و تفاوت آن با مدیریت استعداد مرور می‌شود. بخش دوم به مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی می‌پردازد و در ادامه مدل‌های مختلف مدیریت استعداد بررسی، و در بخش چهارم نتایج تجربی و یافته‌های تحقیق مطرح می‌شود. در بخش پایانی، نتیجه‌گیری و توصیه‌های مدیریتی ارائه می‌گردد.

۲. ادبیات موضوع

۲-۱. استعداد و مدیریت استعداد

بررسی ادبیات مختلف در زمینه مدیریت استعداد نشان‌دهنده طیفی از تعاریف مختلف است. به عقیده دوتاگوپت^۱ (۲۰۰۵) مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب‌وکار ایجاد شود. به عقیده شویر^۲ (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 به صورت بهینه‌تر برای استعدادها به کار برد. چرا که به عقیده کرلمن^۳ افراد مستعد نقش اصلی را در موفقیت شرکت بازی می‌کنند.^۴

مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی^۵ استفاده نماید با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. در این صورت چالش‌های

^۱ Duttagupta

^۲ Schwyer

^۳ Corellman

^۴ Martin and Hetrick (2006)

^۵ Human Resource Management

کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این کارکنان است.^۱ در اینجا بر خزانه استعداد^۲ هم در داخل و هم خارج سازمان تمرکز می‌نماییم. این نظریه برگرفته از نظریه بازاریابی^۳ مثل برند کارفرما^۴ و بخش‌بندی و تفکیک نیروی کار با تمرکز بر جذب و حفظ افراد کلیدی است.^۵ حال که مشخص شد مدیریت استعداد چیست و به دنبال چه چیز در سازمان است باید به این سؤال پاسخ داد که استعداد چیست و چه کسانی استعداد محسوب می‌شوند؟ مایکلز و همکاران^۶ (۲۰۰۱) استعداد را این‌گونه تعریف کرده‌اند: اثربخش‌ترین رهبران و مدیران در همه سطوح سازمانی که می‌توانند به شرکت در برآوردن آرزوهایشان و تحقق عملکردشان کمک برسانند. در تعریف دیگر استعداد به معنی، مدیریت کردن مستعد و داشتن ذهن خلاق راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و شناسایی افراد مستعد دیگر، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت‌های کارکردی و توانایی‌های دیگر برای دستیابی به نتایج است. به عقیده ویلیامز افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی را از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی یا محدوده خاص موفق که عمل می‌کنند و در حوزه‌های فعالیتی که به آنها پیشنهاد می‌شود، شایستگی بسیار بالایی از خود نشان می‌دهند و در موقعیت‌هایی که آزمون می‌شوند، اثربخشی بالایی را از خود بروز می‌دهند.^۷ می‌دهند. در همه این تعریف تأکید بر فرد است.

۲-۲. مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی

تحقیقات زیادی^۸ موجود است که به ارتباط بین استعداد و عملکرد کسب‌وکار شرکت اشاره می‌کند و معتقد است که این کار باعث افزایش سرمایه‌گذاری در جذب استعداد شده است. چرا که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعداد‌های سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است. شویر (۲۰۰۴) تأکید دارد که در اقتصاد امروز استعداد مهم‌ترین جزء موفقیت است. اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به‌طور صریح نشان داد. اما با این حال شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و

^۱Tansley (2009)

^۲Talent Pools

^۳Marketing Theory

^۴Employer Brand

^۵Cappelli (2008)

^۶Michaels et al.

^۷Williams (2000)

^۸Bernthal and Wellins (2005) and Busi and Bititci (2006) and Schwyer (2004) and Lebas (1995) and Benjamin (2003)

قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به‌منظور تخصیص، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد، ضروری است.

تحقیقات ولینز و بینتال^۱ (۲۰۰۵) نشان می‌دهد شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کنند.^۲ همچنین تحقیق مکنزی و شرکت^۳ (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که بین کیفیت برنامه‌های برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش، افزایش بهره‌وری در سازمان را به‌دنبال دارد. برای این منظور بهبود فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها و مشخص کردن اهداف عملکرد به‌همراه اولویت‌بندی منابع، مدیریت عملکرد به‌عنوان مدیریت معیارهای عملکرد به‌منظور استفاده مناسب از اطلاعات باید مدنظر قرار گیرد.^۴

۳. مدل‌های مدیریت استعداد و معرفی مدل مفهومی

لازم به توضیح است به‌دلیل فقدان پیاده‌سازی مدیریت استعداد و اجرای کامل آن در سازمان‌های دولتی، در این تحقیق بهبود عملکرد قابل ارزیابی نبوده و محقق تنها با بررسی مدل‌های مختلف و نظرخواهی از خبرگان (جدول ۱) به چهار عامل به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای مدیریت استعداد توجه نموده است که در مدل‌های مفهومی اشارات بیشتری بدان شده و در نظرسنجی از خبرگان نیز اولویت بالاتری را به‌دست آورده‌اند که عبارتند از: خزانه استعداد، خالی نماندن منصب‌های کلیدی، ترک نکردن سازمان و ثبات و امنیت شغلی.

بر اساس جدول ۱، محقق ابتدا با بررسی این مدل‌ها تمامی پیامدهای حاصل از مدیریت استعداد را که در هر مدل به آن اشاره شد استخراج نمود و سپس از طریق پرسشنامه مجموع ساده وزنی،^۵ رتبه‌بندی متغیرها انجام شد و در نهایت با نظرسنجی از خبرگان مدیریت چهار پیامد که بالاترین اولویت را به‌دست آوردند، انتخاب شدند. بر این اساس در ادامه به‌منظور تعیین شدت تأثیر مدیریت استعداد بر پیامدها و رتبه‌بندی متغیرهای وابسته، روابط زیر در نظر گرفته شده که در شکل ۱ نشان داده شده است.

^۱ Wellins and Bernthal

^۲ Bernthal (2005)

^۳ McKinsey and Company

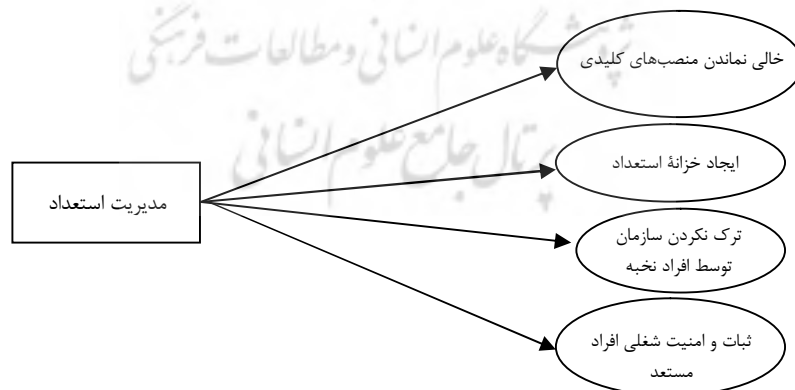
^۴ Busi (2006)

^۵ Simple Additive Weighted

جدول ۱. بررسی مدل‌های مختلف مدیریت استعداد

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

شکل ۱. مدل مفهومی اولیه مقاله: برگرفته از نظرسنجی با خبرگان

¹ Career Path

۳-۱. خالی نماندن منصب‌های کلیدی

فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، به‌طور مشخص هدف خود را بر مشاغل کلیدی متمرکز می‌کنند. مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به‌سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آنها را استخدام نمود. این مشاغل نقش کلیدی برای موفقیت در سازمان دارند و نباید برای طولانی مدت بلا تصدی بمانند چرا که سازمان بدون داشتن افراد مستعد در این منصب‌ها قادر به رقابت با سایر سازمان‌ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل روبه‌رو خواهد شد. بر این اساس باید با استفاده از روش‌های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان تحت پوشش برنامه‌های مدیریت استعداد قرار گیرد.^۱

۳-۲. ایجاد خزانه استعداد

در رویکردی خاص، بحث بر سر آن است که مدیریت استعداد بر افراد یا گروه خاصی از رهبران و متخصصان حال و آینده تمرکز دارد که دارای این قابلیت هستند که در سطوح مختلف سازمانی ارتقا یابند. در این رویکرد مدیریت استعداد بر یک یا دو بخش از نیروی کار متمرکز شده و آنها را مجزا می‌نماید که در اصطلاح به آن خزانه استعداد گویند. این افراد دارای قابلیت‌ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقا یا پذیرفتن منصب‌های کلیدی استعداد زیادی دارند. اگر این رویکرد پذیرفته شود نیاز به مدیریت استثنایی خواهد بود.^۲

ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را می‌توان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد. بدیهی است که تعداد دریچه‌های ورودی که آب را به داخل منبع یا خزانه هدایت می‌کنند و اندازه این دریچه‌ها از یک‌سو و راه‌های تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج می‌شود از سوی دیگر، در مجموع میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین می‌کنند. در مورد ذخیره نیروی انسانی مستعد نیز وضع به همین منوال است. شناسایی دریچه‌های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن، این امکان را برای کارشناس و برنامه‌ریز فراهم می‌سازد تا با تغییر هر یک از عوامل تغییرپذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید.^۳ مدیریت استعداد با توجه به این موضوع و ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد و آماده نمودن آنها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی مستعد، یاری می‌رساند.

^۱ Hersy et al. (1997)

^۲ Delbridge et al. (2006)

^۳ Smith (2007)

۳-۳. ترک نکردن سازمان

یکی از معیارها برای سنجش وضعیت عملکرد سازمان قبل و بعد از استقرار نظام مدیریت استعداد، نرخ ترک یا ترک نکردن سازمان توسط افراد نخبه است. ابتدا با توجه به تعریف، افراد مستعد را متمایز می‌نمایند و آنها را در دسته‌هایی مختلف قرار می‌دهند. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) برای تمایز کارکنان آنها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند، کارکنان A، B و C.

کارکنان A: هستند کسانی که عملکرد استثنایی با دستیابی بدون تغییر به نتایج به همراه الهام بخشی و انگیزش در دیگران دارند. متصدیان شرکت مکنزی و شرکا^۱ در تحقیق سال ۲۰۰۰ در زمینه جنگ بر سر استعداد معتقدند که عملکرد کارکنان A به‌طور متوسط ۴۲ درصد بیشتر از کارکنان متوسط است. در این تحقیق آمده است به‌منظور بالا بردن حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان توسط آنها، لازم است تا توسعه کارکنان A را اولویت‌بندی نماید و حقوق و دستمزد آنها را به بالاترین سطح رساند که این امر از وظایف مدیریت استعداد است.^۲

۳-۴. ثبات و امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، دست نیافتن به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین، به اعتقاد روان‌شناسان صنعتی و سازمانی امنیت شغلی یکی از عوامل به‌وجود آورنده رضایت شغلی است.^۳

بر اساس تحقیق گروه مشاوران LBA^۴ عواملی که بیشترین کمک را به ایجاد و حفظ تعالی سازمان می‌نمود، عبارتند از: فرهنگ مبتنی بر عملکرد، حداقل جابه‌جایی و ثبات شغلی (به‌طور خاص در گروه کارکنان)، سطح بالایی از رضایت کارکنان، کادری از جانشینان شایسته، سرمایه‌گذاری اثربخش در توسعه و حقوق و دستمزد کارکنان و استفاده از شایستگی سازمانی (عامل‌های موفقیت) در فرآیند انتخاب و ارزیابی عملکرد کارکنان.

بر این اساس مشاوران معتقدند که بالا بردن توانایی سازمان در دستیابی به تعالی مهم، درک نیاز به مدیریت استعداد و ایجاد یک روش منظم در انجام این فعالیت‌هاست. قبل از آنکه این عمل اتفاق افتد باید اهداف مدیریت استعداد درک شود.^۵

^۱ McKinsey and Company

^۲ Ibid.

^۳ Falmr et al. (2009)

^۴ Lance, Berger and Associates Ltd (2005)

^۵ Berger and Berger (2004)

از آنجایی که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان مدیریت استعداد و پیامدهای آن است، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری (SEM) است. در مدل معادلات ساختاری، رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. از طریق این رویکرد می‌توان پذیرش مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزبه‌روز بیشتر خواهد شد.^۱

روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران میانی (مدیرکل و رئیس مرکز) ۱۰ سازمان و وزارتخانه کشور^۲ است. دلیل انتخاب نیز دانشی بودن این سازمان‌ها و اجرای اولیه طرح مدیریت استعداد در آن سازمان‌هاست که در مجموع ۲۵۶ مدیر انتخاب شده‌اند که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران به ۱۵۴ مدیر رسیده است (مقدار d یا اشتباه مجاز برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است).

$$n = \frac{Nt^2 p(1-p)}{Nd^2 + t^2 p(1-p)}$$

$$\frac{256(1/96)^2 \times (0/5) \times (0/5)}{256(0/05)^2 + (1/96)^2 \times 5(0/5)} = 154$$

برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها نیز، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده از طریق پرسشنامه، از نرم‌افزار آماری Lisrel استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی از پرسشنامه ۱۳ سؤالی استفاده شده است. محقق این پرسشنامه را تهیه کرده و پس از بررسی و تأیید نهایی، استادان و خبرگان مدیریت منابع انسانی از آن استفاده کرده‌اند.

به منظور سنجش پایایی یک نمونه اولیه، شامل ۷۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها ۰/۹۰ به دست آمد. این عدد نشان دهنده این است که

^۱ Shakeri Nia (1998)

^۲ وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت نفت، وزارت نیرو، وزارت بهداشت و درمان، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت ارتباطات، وزارت دفاع، سازمان انرژی اتمی، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی.

پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارتی از پایایی لازم برخوردار است. همچنین به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شد.

نتایج آزمون آلفای کرونباخ	
متغیرها	آلفای کرونباخ
کل سؤالات های پرسشنامه	۰/۹۰

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. توصیف آماری نمونه

از تعداد ۱۵۴ نفر پاسخ‌دهنده، ۸۳/۴ درصد مرد، ۱۶/۶ درصد زن بوده‌اند. از این تعداد ۲۹ نفر به گروه سنی ۲۰-۳۰ سال و ۵۵ نفر به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال و ۵۶ نفر به گروه سنی ۴۰-۵۰ سال و ۱۴ نفر به گروه سنی ۵۰ تا ۶۰ سال تعلق داشتند. همچنین سابقه خدمتی ۷۱ نفر تا ۱۰ سال، ۶۲ نفر بین ۱۰-۲۰ سال و ۲۱ نفر بین ۲۰-۳۰ سال بود و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات کارشناسی و بالاتر داشتند.

جدول ۲. توصیف آماری نمونه

اقدام	جنسیت		گروه سنی				سابقه خدمتی		
	مرد	زن	۳۰-۲۰	۴۰-۳۰	۵۰-۴۰	۶۰-۵۰	تا ۱۰ سال	بین ۱۰-۲۰	بین ۲۰-۳۰
تعداد	۱۳۰	۲۴	۲۹	۵۵	۵۶	۱۴	۷۱	۶۲	۲۱
درصد	۸۳/۴	۱۶/۶	۰/۱۹	۰/۳۶	۰/۳۷	۰/۹	۰/۴۶	۰/۴۰	۰/۱۶

۴-۲. مدل ساختاری

بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری از طریق نرم‌افزار، فرضیه‌های تحقیق آزمون گردید که نتایج بررسی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد این مدل که در قالب مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم آمده، از برازش مناسبی برخوردار است. نتایج مندرج در جدول ۳ برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، نشان از برازش مناسب این مدل را دارد. البته همان‌طور که بیان شد قبل از انجام تحلیل عاملی تأییدی برای شناسایی زیربنای عاملی تحقیق، از تحلیل عاملی اکتشافی نیز استفاده شد و سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی نشانگرهای تعیین‌شده برای اندازه‌گیری صفت مکنون مورد اشاره انجام می‌شود. در این مرحله برای سازه متغیرهای پرسشنامه سازمان که با سیزده گویه یا سؤال اندازه‌گیری می‌شود، تحلیل

عاملی اکتشافی انجام شد که به ترتیب برای هر فرضیه و سؤالات آن ارائه شده است. بدین شکل که برای فرضیه اول چهار گویه یا سؤال که با نشانگر c1,c2,c3,c4 نشان داده شده است. برای فرضیه دوم سه سؤال یا گویه، برای فرضیه سوم سه سؤال و فرضیه چهارم نیز ۳ سؤال یا گویه با نشانگر c لحاظ شده است.

تحلیل عاملی اکتشافی خالی نماندن منصب‌های کلیدی

برای سازه خالی نماندن منصب‌های کلیدی که با چهارگویه یا سؤال پرسشنامه اندازه‌گیری می‌شود، تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. بر اساس جدول ۳ مقدار آزمون KMO و بارتلت که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که عامل‌هایی از بین آنها شناسایی می‌شوند. زیرا مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. بنابراین، انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای این سازه یا صفت مکنون به دلیل کافی بودن انسجام درونی داده‌ها ممکن است.

جدول ۳. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌ها

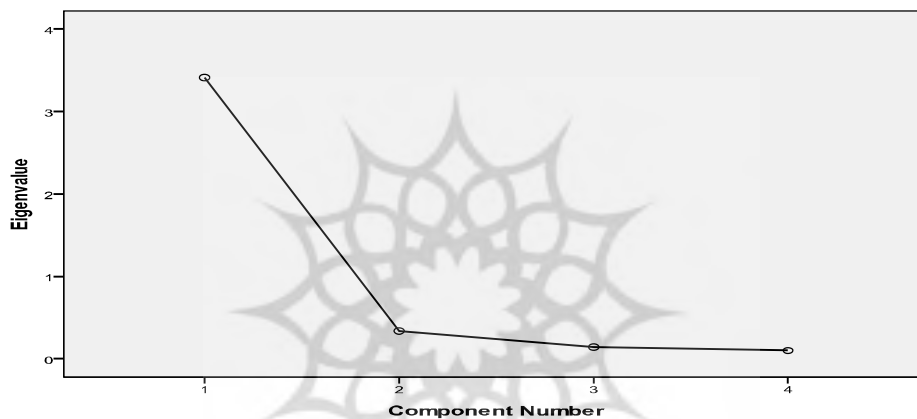
۰/۸۰	ضریب کفایت نمونه‌گیری	
۶۹۸/۵۵۸	χ^2	آزمون کرویت بارتلت
۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

بر اساس جدول ۴ مشخص می‌شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی موجود است. در شکل اسکری که در زیر این جدول آمده، مشخص می‌گردد که یک عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک در این ماتریس مشاهده می‌شود. بر اساس جدول ۵ نیز مشخص شده است که مقدار هر چهار گویه یا سؤال در تشکیل این عامل بسیار معنادار است زیرا تمام آنها با این عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۴. بررسی اشتراکات متغیرها و بررسی مقدار اولیه آنها قبل از چرخش

استخراج شده	مقادیر اولیه	نشانگر	نمونه سؤالات
۰/۷۹۰	۱/۰۰۰	C1	نقش مدیریت استعداد در ماندگاری افراد در منصبهای کلیدی سازمان
۰/۸۸۶	۱/۰۰۰	C2	نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان انتصابات در سازمان
۰/۸۵۸	۱/۰۰۰	C3	نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان خالی ماندن منصبهای کلیدی
۰/۸۸۰	۱/۰۰۰	C4	نقش مدیریت استعداد در کاهش انتصابات ناخواسته در سازمان

نمودار ۱. شکل اسکری برای تعیین تعداد عوامل مکنون سازه خالی نمادین منصبهای کلیدی



جدول ۵. بارهای عاملی برای نشانگرهای هر عامل

نشانگر	مؤلفهها
	1
C1	۰/۸۸۹
C2	۰/۹۴۱
C3	۰/۹۲۶
C4	۰/۹۳۸

بدین ترتیب، مشخص می‌شود که تنها یک عامل در ساختار گویه‌های عامل خالی نمادین منصبهای کلیدی وجود دارد که با پیش‌بینی محقق برای وجود یک عامل تطابق دارد. از این‌رو، در این مرحله وجود تنها یک عامل تأیید می‌شود و نشانگرهای تشکیل دهنده این عامل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند.

جدول ۶. مقدار درصد تجمعی واریانس هر عامل

عامل	مقادیر اولیه			مجموع مقادیر		
	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل
۱	۳/۴۱۴	۷۶/۳۴۸	۷۶/۳۴۸	۳/۴۱۴	۷۶/۳۴۸	۷۶/۳۴۸
۲	۰/۳۳۹	۸/۴۷۶	۹۳/۸۲۵			
۳	۰/۱۴۴	۳/۶۰۷	۹۷/۴۳۱			
۴	۰/۱۰۳	۲/۵۶۹	۱۰۰/۰۰۰			

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد ۷۶ درصد واریانس این چهار گویه توسط عامل خالی نماندن منصب‌های کلیدی مستخرج شده تبیین می‌شود. بنابراین، برای اعتبارسنجی متغیرهای تنها صفت مکنون مستخرج شده از تحلیل عاملی تأییدی در لیزرل استفاده می‌شود.

تحلیل عاملی اکتشافی مخزن استعداد

برای سازه مخزن استعداد که با سه گویه اندازه‌گیری می‌شود نیز تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. بر اساس جدول ۷ مقدار آزمون KMO و بارتلت که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود، نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که عامل‌هایی از بین آنها قابل شناسایی است. زیرا مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. بدین سبب، انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای این سازه یا صفت مکنون به دلیل کافی بودن انسجام درونی داده‌ها ممکن است.

جدول ۷. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌ها

۰/۷۷	ضریب کفایت نمونه‌گیری	
۵۳۷/۰۰۵	χ^2	آزمون کرویت بارتلت
۳	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

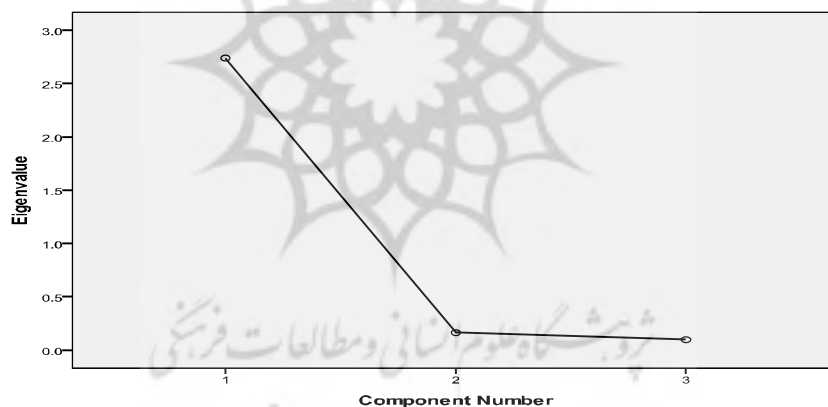
بر اساس جدول ۸ مشخص می‌شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی موجود است. در اسکریپلات که در زیر این جدول آمده، مشخص می‌شود که یک عامل با مقدار

ویژه بالاتر از یک در این ماتریس مشاهده می‌شود. بر اساس جدول ۹ نیز مشخص شده که مقدار هر سه گویه در تشکیل این عامل بسیار معنادار است زیرا تمام آنها با این عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۸. بررسی اشتراکات متغیرها و بررسی مقدار اولیه آنها قبل از چرخش

استخراج شده	مقادیر اولیه	نشانگر سؤالات	نمونه سؤالات
۰/۹۲۰	۱/۰۰۰	C5	نقش مدیریت استعداد در فراهم آوردن جانشینان مناسب برای منصبه‌های کلیدی
۰/۹۲۸	۱/۰۰۰	C6	نقش مدیریت استعداد در افزایش آمادگی افراد مستعد برای کسب منصبه‌های کلیدی
۰/۸۸۹	۱/۰۰۰	C7	نقش مدیریت استعداد در ایجاد ابزارهایی جهت توسعه افراد مستعد

نمودار ۲. شکل اسکری برای تعیین تعداد عوامل مکنون سازه مخزن استعداد



جدول ۹. بارهای عاملی برای نشانگرهای هر عامل

نشانگر سؤالات	مؤلفه‌ها
	1
C5	۰/۹۵۹
C6	۰/۹۶۳
C7	۰/۹۴۳

بنابراین، مشخص می‌شود که تنها یک عامل در ساختار گویه‌های عامل مخزن استعداد وجود دارد که با پیش‌بینی محقق برای وجود یک عامل تطابق دارد. از این‌رو، در این مرحله وجود تنها یک عامل تأیید می‌شود و نشانگرهای تشکیل‌دهنده این عامل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند.

جدول ۱۰. مقدار درصد تجمعی واریانس هر عامل

عامل	مقدار اولیه			مجموع مقادیر		
	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل
۱	۲/۷۳۷	۷۵/۲۳۹	۷۵/۲۳۹	۲/۷۳۷	۷۵/۲۳۹	۷۵/۲۳۹
۲	۰/۱۶۵	۵/۴۹۷	۹۶/۷۳۶			
۳	۰/۰۹۸	۳/۲۶۴	۱۰۰/۰۰			

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد ۷۵ درصد واریانس این سه گویه توسط عامل مخزن استعداد مستخرج شده تبیین می‌شود.

تحلیل عاملی اکتشافی کاهش ترک سازمان

برای سازه کاهش ترک سازمان که با سه گویه اندازه‌گیری می‌شود نیز تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. بر اساس جدول ۱۱ مقدار آزمون KMO و بارتلت که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود، نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که عامل‌هایی از بین آنها شناسایی می‌شوند. زیرا مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. بدین ترتیب، انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای این سازه یا صفت مکنون به دلیل کافی بودن انسجام درونی داده‌ها ممکن است.

جدول ۱۱. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌ها

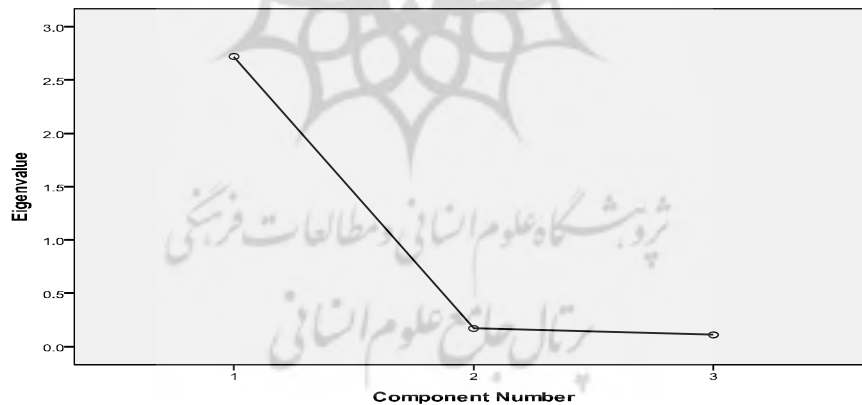
۰/۷۷	ضریب کفایت نمونه‌گیری	
۵۱۲/۱۰۳	χ^2	آزمون کرویت بارتلت
۳	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

بر اساس جدول ۱۲ مشخص می‌شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی موجود است. در اسکرین پلات که در زیر این جدول آمده، مشخص می‌شود که یک عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک در این ماتریس مشاهده می‌شود. بر اساس جدول ۱۳ نیز مشخص شده که مقدار هر سه گویه در تشکیل این عامل بسیار معنادار است زیرا تمام آنها با این عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند.

جدول ۱۲. بررسی اشتراکات متغیرها و بررسی مقدار اولیه آنها قبل از چرخش

نمونه سؤالات	نشانگر سؤالات	مقادیر اولیه	استخراج شده
نقش مدیریت استعداد در افزایش میل ماندگاری افراد مستعد در سازمان	C8	۱/۰۰۰	۰/۹۱۴
نقش مدیریت استعداد در افزایش تعهد افراد مستعد به سازمان	C9	۱/۰۰۰	۰/۹۲۱
نقش مدیریت استعداد در جلوگیری از خروج یا ترک خدمت افراد مستعد از سازمان	C10	۱/۰۰۰	۰/۸۸۵

نمودار ۳. شکل اسکرین برای تعیین تعداد عوامل مکنون سازه کاهش ترک سازمان



جدول ۱۳. بارهای عاملی برای نشانگرهای هر عامل

نشانگر سؤالات	مؤلفه‌ها
	1
C8	۰/۹۵۶
C9	۰/۹۵۹
C10	۰/۹۴۱

از این‌رو، مشخص می‌شود که تنها یک عامل در ساختار گویه‌های عامل کاهش ترک سازمان وجود دارد که با پیش‌بینی محقق برای وجود یک عامل تطابق دارد. پس در این مرحله وجود تنها یک عامل تأیید می‌شود و نشانگرهای تشکیل دهنده این عامل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند.

جدول ۱۴. مقدار درصد تجمعی واریانس هر عامل

عامل	مقادیر اولیه			مجموع مقادیر		
	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل
۱	۲/۷۱۹	۷۸/۶۳۶	۷۸/۶۳۶	۲/۷۱۹	۷۸/۶۳۶	۷۸/۶۳۶
۲	۰/۱۷۱	۵/۷۰۷	۹۶/۳۴۳			
۳	۰/۱۱۰	۳/۶۵۷	۱۰۰/۰۰۰			

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد ۷۸ درصد واریانس این سه گویه توسط عامل کاهش ترک سازمان مستخرج شده تبیین می‌شود.

تحلیل عاملی اکتشافی ثبات و امنیت شغلی

برای سازه ثبات و امنیت شغلی که با سه گویه اندازه‌گیری می‌شود نیز تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. بر اساس جدول ۱۵ مقدار آزمون KMO و بارتلت که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود، نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به‌شکلی است که عامل‌هایی از بین آنها شناسایی می‌شوند. زیرا مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. بنابراین، انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای این سازه یا صفت مکنون به دلیل کافی بودن انسجام درونی داده‌ها ممکن است.

جدول ۱۵. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌ها

۰/۷۸	ضریب کفایت نمونه‌گیری	
۷۳۳/۸۴۵	χ^2	آزمون کرویت بارتلت
۳	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

بر اساس جدول ۱۶ مشخص می‌شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی موجود است. در اسکریپلات که در زیر این جدول آمده، مشخص می‌شود که یک عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک در این ماتریس مشاهده می‌شود. بر اساس جدول ۱۷ نیز مشخص شده که مقدار هر سه گویه در تشکیل این عامل بسیار معنادار است زیرا تمام آنها با این عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند.

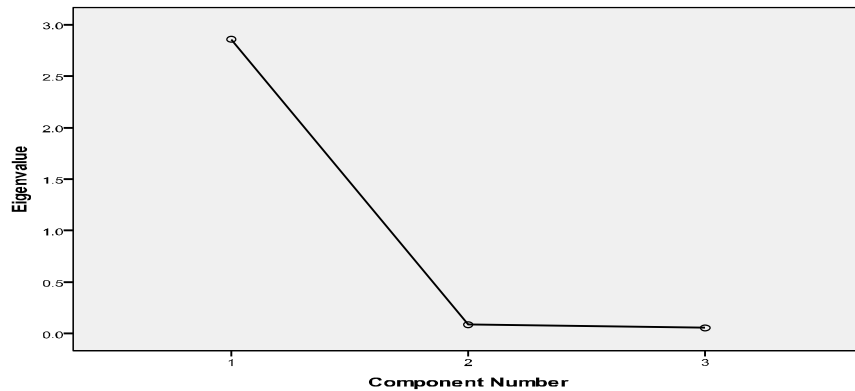
جدول ۱۶. بررسی اشتراکات متغیرها و بررسی مقدار اولیه آنها قبل از چرخش

نمونه سؤالات	نشانگر سؤالات	مقادیر اولیه	استخراج شده
نقش مدیریت استعداد در ایجاد امنیت شغلی برای افراد مستعد	C11	۱/۰۰۰	۰/۹۴۲
نقش مدیریت استعداد در کاهش جایجایی ناخواسته افراد مستعد کاهش	C12	۱/۰۰۰	۰/۹۶۰
نقش مدیریت استعداد در ثبات شغلی افراد مستعد	C13	۱/۰۰۰	۰/۹۵۴

جدول ۱۷. بارهای عاملی برای نشانگرهای هر عامل

نشانگر سؤالات	مؤلفه‌ها
	1
C11	۰/۹۷۰
C12	۰/۹۸۰
C13	۰/۹۷۷

نمودار ۴. شکل اسکری برای تعیین تعداد عوامل مکنون سازه ثبات شغلی



بدین ترتیب، مشخص می‌شود که تنها یک عامل در ساختار گویه‌های عامل ثبات و امنیت شغلی وجود دارد که با پیش‌بینی محقق برای وجود یک عامل تطابق دارد. در این مرحله نیز وجود تنها یک عامل تأیید می‌شود و نشانگرهای تشکیل دهنده این عامل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند.

جدول ۱۸. مقدار درصد تجمعی واریانس هر عامل

عامل	مقادیر اولیه			مجموع مقادیر		
	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد تجمعی	درصد از واریانس	کل
۱	۲/۸۵۶	۷۹/۱۹۹	۷۹/۱۹۹	۲/۸۵۶	۷۹/۱۹۹	۷۹/۱۹۹
۲	۰/۰۸۸	۲/۹۳۰	۹۸/۱۳۰			
۳	۰/۰۵۶	۱/۸۷۰	۱۰۰/۰۰۰			

بر اساس جدول ۱۸، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که ۷۹ درصد واریانس این سه گویه (جدول ۱۷) توسط عامل ثبات و امنیت شغلی مستخرج شده تبیین می‌شود. این مرحله برای تک‌تک سازه‌های موجود در شکل مفهومی شکل اندازه‌گیری بر اساس عامل‌های مستخرج شده از تحلیل عاملی اکتشافی محاسبه شد و نتایج نشان داد که تمام متغیرها به‌درستی برای اندازه‌گیری سازه‌های خود انتخاب شده‌اند و با زیربنای عاملی تحقیق تطابق کامل دارد. علاوه بر آن جدول ۱۹ شاخص‌های برازش مناسب مدل را نشان می‌دهد و جدول ۲۰ نیز یافته‌های تحقیق حاصل از آزمون فرضیه‌ها را منعکس نموده است.

جدول ۱۹. شاخص‌های برازش شکل ساختاری

شاخص	حد مطلوب	مقدار گزارش شده
میانگین مجذور پس‌ماندها ^۱ (RMR)	نزدیک صفر	۰/۱۱
میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده ^۲ (SRMR)	۰/۰۸	۰/۰۸
شاخص برازندگی ^۳ (GFI)	۰/۹	۰/۹۰
شاخص نرم‌شده برازندگی ^۴ (NFI)	۰/۹	۰/۹۲
شاخص نرم‌نشده برازندگی ^۵ (NNFI)	۰/۹	۰/۹۳
شاخص برازندگی فزاینده ^۶ (IFI)	۰/۹	۰/۹۴
شاخص برازندگی تطبیقی ^۷ (CFI)	۰/۹	۰/۹۵
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب ^۸ (RMSEA)	۰/۰۸	۰/۰۸

بررسی پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که همه فرضیه‌های تحقیق تأیید شده است، بر این اساس می‌توان مدل مفهومی تحقیق در خصوص وجود رابطه معنادار بین عوامل مدیریت استعداد و نتایج آن را به صورت زیر تأیید کرد.

جدول ۲۰. ضرایب مسیر و معناداری اثر متغیر مستقل مدیریت استعداد بر متغیرهای وابسته

متغیر مستقل	متغیر وابسته	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	t	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد	۱. کاهش ترک سازمان	۰/۰۶	۰/۹۸**	۱۶/۱۱	تأیید فرضیه
	۲. ایجاد خزانه استعداد	۰/۰۶	۰/۹۸**	۱۵/۳۲	تأیید فرضیه
	۳. خالی نماندن منصب‌های کلیدی	۰/۰۷	۰/۹۸**	۱۲/۸۰	تأیید فرضیه
	۴. ثبات و امنیت شغلی	۰/۰۶	۰/۹۷**	۱۵/۳۵	تأیید فرضیه

** معناداری در سطح ۹۹ درصد اطمینان یا یک درصد خطا ($t > 1/96$).

¹ Root Mean Square Residuals (RMSR)

² Standardized Root Mean Square Residual (SRMSR)

³ Goodness-of-Fit Index (GFI)

⁴ Normed Fit Index (NFI)

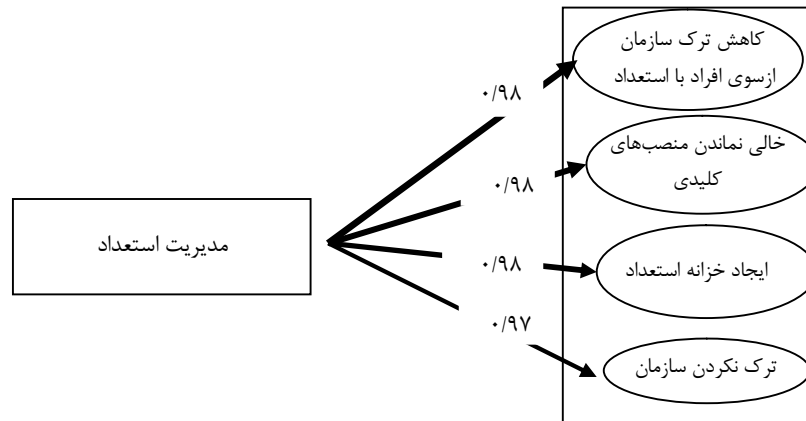
⁵ Non-normed Fit Index (NNFI)

⁶ Incremental Fit Index (IFI)

⁷ Comparative Fit Index (CFI)

⁸ Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

شکل ۲. مدل مفهومی نهایی مقاله



۵. نتایج و پیشنهادها

در این قسمت لازم است تا هم از جنبه فرضیات و هم جنبه مدل تحقیق نتیجه‌گیری و پیشنهاد ارائه شود. بررسی فرضیات و تأیید آنها دلالت بر تأیید مدل نهایی داشته که با ضریب بالایی به‌دست آمده است. نکته مهم درباره ضریب مسیر و میزان تأثیر مدیریت استعداد بر نتایج آن نشان می‌دهد که سه متغیر کاهش ترک سازمانی، خالی نمودن منصب‌های کلیدی و ایجاد خزانه استعداد از لحاظ تأثیرپذیری یکسان است و ترک نکردن سازمان در جایگاه بعدی قرار می‌گیرد. با این حال لازم است تا به میزان t به‌دست آمده در هر مسیر توجه شود تا رتبه‌بندی به‌درستی صورت گیرد.

بر اساس جدول ۵ کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد با t برابر با ۱۶/۱۱ بالاترین و ثبات و امنیت شغلی با ۱۵/۳۵ کمترین میزان t را به‌دست آورده است. این امر نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار مدیریت استعداد بر سازمان‌ها کاهش ترک سازمان از افراد مستعد است، از این‌رو، می‌تواند ضربه مهلکی برای سازمان‌ها به‌شمار آید.

این یافته‌ها تحقیقات برگر و برگر (۲۰۰۴) در ترک نکردن سازمان، دلبریچ، گراتون و جانسون (۲۰۰۶) در ایجاد مخزن استعداد و خالی نمودن منصب‌های کلیدی را تأیید می‌کند که پیشتر نیز بدان پرداخته شد.

یافته‌های بالا همچنین تحقیقات شرکت مکنزی و شرکا^۱ را در سال ۲۰۰۰ در زمینه جنگ بر سر استعداد تأیید می‌نماید که به‌منظور بالا بردن حفظ کارکنان و ترک نکردن سازمان

^۱ McKinsey and Company

ازسوی آنها، لازم است تا توسعه کارکنان A را اولویت‌بندی نموده و حقوق و دستمزد آنها را به بالاترین سطح رساند که این کار از وظایف مدیریت استعداد است.

یافته‌های بالا تأییدی بر تحقیقات گذشته و تأکیدی بر مدیران سازمان‌هاست که به بحث مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای نشان دهند.

با توجه به نتایج بالا پیشنهاد می‌شود مدیران در بحث مدیریت استعداد باید به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند چرا که موفقیت یا شکست سازمان در ادامه به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد.

مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. نکته‌ای که تحقیق بر آن تأکید می‌کند آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب‌ها می‌توان به بهبود امور امیدوار شد. اما آنچه در نهایت باعث می‌شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد. بر این اساس در خصوص مدیریت استعداد و نتایج آن باید به چند نکته توجه کرد:

- سازمان‌ها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت استعداد تلاش نمایند.
- سازمان‌ها در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه‌های عملیاتی‌شان به بحث مدیریت استعداد و زمان‌بندی دقیق نسبت به پیاده‌سازی مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند.
- مدیران سازمان‌ها در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده‌سازی مدیریت استعداد رویکرد مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.

مآخذ

- Abrahamson, E. (1996a). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes, Retrieved from <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>, in February 2008.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2005). Leadership forecast 2005-2006: *Best practices for tomorrow's global leaders*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1/2), 7-26. Business performance and the case for big science. *Human Relations*. 58(4), 429-462.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Chuai, X. (2008). *Is talent management just 'old wine in new bottles'?* The case of multinational corporations in Beijing. Ph. D. Thesis. University of Teesside, September.
- Delbridge, R., Gratton, L., & Johnson, J. (Eds.). (2006). *the exceptional manager*. Oxford: Oxford University Press.
- Dutttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London: Pricewaterhouse Coopers.
- Falmer, R., & Kangr, J. (2009). *Finding talent and succession: Approaches and methods of cultivating manager in the world's leading companies*, translated by Abvallay Behzad, Tehran, Saramad publications, First Edition.
- Hersy, P., & Blanchard, K. (1997). *Management of organization behavior*, Translated by Ali Alagheband, Tehran: Amir Kabir Publications, 36.
- Iles, P. (2007). *Employee resourcing and talent management*. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text* (3rd edition, 97-114). London: Thomson Learning.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: A strategic approach to HRM*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Beth, A. (2001). *The war for talent*. McKinsey & Company Inc.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). *International talent management*. In H. Scullion & D. Collings (Eds.). *Global Staffing* (87–116). New York: Routledge.
- Shakeri Nia, I. (1998). Security and job satisfaction and mental health, *Tadbir Journal*, 72, 32.
- Smith, J. J. (2007). China faces, *Talent Paradox, High employee turnover, Society for Human Resource Management Headline News*, Alexandria, VA.
- Stewart, J. (2008). *Developing skills through talent management*. *SSDA Catalyst*, 6, 1–14.
- Tansley, C. (2009, May). *Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to the theoretical development of talent management-the case of employer branding*. Paper presented at the European Academy of Management Conference.
- Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. London: CIPD.

پیوست ۱

پاسخ دهنده محترم:

همانگونه که مستحضرید استعداد و نخبه پروری از مباحث بسیار مهمی است که توجه بدان باعث موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش می‌شود. هدف از این تحقیق ارائه مدل بومی و کاربردی از مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی است و بر همین اساس محقق ابعادی را که ممکن است به عنوان نتایج مدیریت استعداد در سازمان دیده شود مورد سؤال قرار داده است. بر این اساس در این تحقیق سازمانهایی انتخاب شده‌اند که به نوعی با بحث مدیریت استعداد و نخبه‌پروری آشنا بوده و یا در این زمینه اقداماتی را به انجام رسانده‌اند. از این رو از جنابعالی به عنوان فردی متخصص و آگاه در این سازمان تقاضا می‌شود در این خصوص با ارائه نظرات خود محقق را در کسب اهداف یاری فرمائید. قبلاً از همکاری جنابعالی قدراندی می‌گردد.

مشخصات فردی:

وزارت یا سازمان متبوع: واحد سازمانی:
 منصب سازمانی: جنسیت: مرد زن سن:
 سابقه کاری (سال): وضعیت تاهل: مدرک تحصیلی:
 رشته تحصیلی: دانشگاه: محل تحصیل:

پرسشنامه ۱: لطفاً هر یک از عوامل زیر را با توجه به اهمیت آن در مدیریت استعداد و اجرای آن از دیدگاه جنابعالی در سازمان متبوع خود ارائه فرمائید.

موارد	اهمیت از نظر شما				
	کاملاً بی اهمیت	اهمیت بسیار کم	اهمیت کم	با اهمیت	بسیار با اهمیت
۱) نقش مدیریت استعداد در ماندگاری افراد در منصبهای کلیدی سازمان					
۲) نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان انتصابات در سازمان					
۳) نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان خالی ماندن منصبهای کلیدی					
۴) نقش مدیریت استعداد در کاهش انتصابات ناخواسته در سازمان					
۵) نقش مدیریت استعداد در فراهم آوردن جانشینان مناسب برای منصبهای کلیدی					
۶) نقش مدیریت استعداد در افزایش آمادگی افراد مستعد برای کسب منصبهای کلیدی					
۷) نقش مدیریت استعداد در ایجاد ابزارهایی جهت توسعه افراد مستعد					
۸) نقش مدیریت استعداد در افزایش میل ماندگاری افراد مستعد در سازمان					
۹) نقش مدیریت استعداد در افزایش تعهد افراد مستعد به سازمان					
۱۰) نقش مدیریت استعداد در جلوگیری از خروج یا ترک خدمت افراد مستعد از سازمان					
۱۱) نقش مدیریت استعداد در ایجاد امنیت شغلی برای افراد مستعد					
۱۲) نقش مدیریت استعداد در کاهش جایجایی ناخواسته افراد مستعد کاهش					
۱۳) نقش مدیریت استعداد در ثبات شغلی افراد مستعد					



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی