

Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities

H.Ghaffari¹, *M. Purkiyani², Gh.Shkari³, A. Shaykhi⁴

1.PhD Candidate in public Management, human resources Orientation, Kerman branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

2.Assistant Professor Department of public Management, Islamic Azad University, Branch of Kerman. Email: pourkiani@iauk.ac.ir (Corresponding Author)

3.Assistant Professor Department of public Management, Islamic Azad University, Branch of Mashhad

4.Assistant Professor Department of Statistics and Mathematics, University Shahid Bahonar Kerman

Received: 01/01/2016 ; Accepted: 05/07/2017

Extended Abstract

The concept of talent management should be considered as one of the most important issues in the management of human resources now and in the future. Nowadays, organizations have found that if they want to be superior to competitors, they definitely need to design a comprehensive talent management system that can be considered as a tool for HRM activities. The purpose of this study was to explore and explain the components and indicators of talent management of human resources in organizations. This research in terms of target applied and in terms of research method, Descriptive of type Correlation and in terms of collecting data, it was survey. Initially, the dimensions, components and indicators of talent management, from theoretical foundations and studies carried out in relation to the research topic were identified and counted and based on them a researcher-made questionnaire was devised based on the extensive studies conducted in this field. The questionnaire validity was confirmed according to the views of professors, experts and academic experts. its reliability was .808, using Cronbach's alpha () coefficient. The study population consisted of 30 instructors and experts in the field of management and some knowledgeable people who were selected based on a simple random sampling method (experts referrals). The important results showed that in order to generally identify

and prioritize the variables of talent management, the Identification of key personnel and The system of monetary and financial payments play the highest and the lowest roles, respectively. Based on the analysis and evaluation obtained in prioritization of aspects and variables related to talent management, the results can be beneficial to managers and directors of organizations in identification and employment of proficient talented people.

Introduction

The term talent is defined with different aspects by theoreticians and experts in organizations. In act each organization identifies the characteristics of talented people according to its culture and structure. Employing and attracting talented people is not an easy case, and each organization must define its specific talent profile on order to get the best result. In some cases good opportunities are provided for capable people with high potentials and good internal talent to improve their talents, and if this individuals recognize their optimum talent well, both the society and themselves would benefit. Recognition of these talents also includes creating opportunities, supporting and having commitment. Talent recognition is generally being carried out as a stereotype process, and is limited in the cultural and social structure (Paula and Victoria, 2017). The resource of talented people is considered as a driving force for innovation and also the economic growth. Although scientific talent in people such as students, professors and researchers is considered to be a small part, but it has an increasing importance in the development of human resources and creation of knowledge based economy (Christian Reiner ,c, , Susanne Meyer b, Sascha Sardadva, 2017). Talent management means the integration of resources, processes and designed values to attract and engage key talents for moving toward the business goals (Hajimir and Arabghalam, 2010). Many organizations today are facing the talent crisis, due to reasons such as loss of available talents, several difficulties to keep the outstanding talent, high expenses of staff's shifting, and human resources strategies (Philip and Roper, 2009). Recent investigations of 40 worldwide companies, have shown all of them have the problem of lacking talent management strategies , which causes loss of suitable staff to fit the strategic organizational positions, and this would limit the company's capability to grow(Collings and Mellahi, 2009). Generally the talent management is of high importance according to different theoreticians that we would introduce them briefly. First of all the effective implementation of talent management leads to successful

obtaining and retaining talents. Secondly these people would be chosen and prepared for the future key positions (Hughes & Rog, 2008). Thirdly, talent management guarantees that organizations would successfully obtain and keep their required talents. Fourth, talent management helps the nomination and introduction of staffs (Collings, D. & Mellahi, 2009). Thus according to the above mentioned issues, this study aims to find answers to the following questions: 1) what are the components and indicators related to each of the talent management of human resources? 2) what are the appropriate model for talent management with approach to integrating human resources activities? 3) How are the priorities in relation to each other?

Case study

The population of the Case study included university professors and experts in the field of management in the universities of Kerman, Khorasan Razavi, north and south of Khorasan.

Materials and Methods

This research is In terms of target applied and according method of the research is combination (qualitative-quantitative) with an exploratory approach. This research the semi open questionnaire prepared by the researcher. Since the available questionnaires about the subject of this study were not comprehensive enough and addressed only the some parts of the components and indicators of talent management, the questionnaire used in this research is based on the literature, theoretical studies and other studies in this filed which concludes most of the components and indicators of talent management. The questionnaire was given to the professors and experts to be checked for the appropriateness of the aspects, components and designed indicators. The research period was 1395. The population of the study included university professors and experts in the field of management in the universities of Kerman, Khorasan Razavi, north and south of Khorasan. The sampling method of this study was based on the simple random.

Discussion and Results

Four aspects of talent management were analyzed in this study: A) Discovering, recognizing, and attracting the talent B) Evaluation, implementation, and using the talent C) Training, development and improving the talent D) Maintaining and keeping the talent Also the components related to each aspect, which were actually a subset of the aspects were specified. The relevant indicators of each component was also identified based on the literature. Finally 124 indicators and 27

primary components were identified and classified after collecting the data and data analysis. After a review, by omitting the parallel, duplicate and similar concepts, integrating them and conducting the analysis test in 3 steps, finally 20 components and 98 indicators were recognized and confirmed, each of them formed the talent managements aspects. The results of the third factor analysis indicates the common points of these four aspects of talent management.

Conclusion

The final results of this study show that the organizations need to design and set a new and comprehensive system for all of the talent management`s aspects, such as attracting and identifying, evaluating, training, improving, and keeping the premier talents. Today having the talented and genius human resources is considered as a competitive advantage for the organization, and most of the organizations invest a lot on this issue. Thus the findings of this study help the organization`s managers and decision makers to plan more comprehensive and proficient programs for talent management, associated with each of the talent management`s accomplishment steps.

Keywords: talent, talent management, talent source, components of talent management

طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی

حسن غفاری* - دکتر مسعود پور کیانی** - دکتر غلام عباس شکاری*** -

دکتر ایوب شیخی****

چکیده

مفهوم مدیریت استعداد را باید یکی از مهم‌ترین موضوعات در مدیریت منابع انسانی اکنون و آینده دانست. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که اگر خواهان کسب برتری در مقایسه با رقبا هستند، به‌طور قطع نیاز به طراحی مدلی جامع از مدیریت استعدادها دارند که می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود. هدف از این پژوهش اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها بود. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر شیوهی جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی بود. در ابتدا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد از مبانی نظری و مطالعات صورت گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق شناسایی و احصاء شدند و بر اساس آن‌ها پرسشنامه محقق ساخته‌ای طراحی شد. روایی این پرسشنامه با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات اساتید، خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی تأیید شد. پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ $0/808$ مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید و خبرگان حوزه مدیریت و برخی افراد آگاه به موضوع پژوهش بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (نظر خبرگان) ۳۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری پژوهش انتخاب شدند. مهم‌ترین نتایج تحقیق نشان داد که در شناسایی و اولویت‌بندی کلی در رابطه با مؤلفه‌های مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و سیستم پرداخت پولی و مالی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین رتبه‌بندی را به خود اختصاص دادند. با شناختی که از تحلیل و ارزیابی در خصوص رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد حاصل شد، می‌توان با بهبود در این وضعیت به مدیران و مسئولان سازمان‌ها در جهت شناسایی، جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر کمک شایانی نمود.

واژه‌های کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، مخزن استعداد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان

** نویسنده مسئول-استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان pourkaini@yahoo.com

*** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد

**** استادیار گروه آمار و ریاضی، دانشگاه شهید باهنر کرمان

مقدمه

امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگه‌داشت بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش مؤثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد. محققین استعداد^۱ را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارآیی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، درحالی‌که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خودکارآیی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آن‌ها در استعدادهایشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند (Shoemaker, 2003). استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود، چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در برمی‌گیرد. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و این‌که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (Uric et al, 2010). سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده‌اند. استعدادهای علمی در افرادی همچون دانش‌جویمان، اساتید و پژوهشگران هرچند به‌عنوان یک بخش کوچکی در نظر گرفته می‌شوند، اما اهمیت فرایندهای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدیدآوردن اقتصاددانشی دارند (Christian and et al, 2017). سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود (Michaels et al, 2001). لذا در اختیار داشتن تعداد مناسب افراد در مکان

و زمان مناسب که از مجموعه‌ی مهارت‌های بایسته و انگیزه‌ی مناسب برخوردار باشند، از مقدمات اساسی مدیریت استعداد می‌باشند (Cartwright, 2009). از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کارگیرند. به عبارتی دیگر افراد، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی دارند، اما به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Collings, D. G. & Mellahi, 2009). 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 خواهند داشت، لذا سازمان‌ها به این مسئله پی‌برده‌اند که باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک‌سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله‌ی فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله‌ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می‌باشد (Byham, Smith & Paese, 2002). از طرفی امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips and Roper, 2009). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (Collings and Mellahi, 2009). به طور کلی مدیریت استعداد از نظر اندیشمندان مختلف دارای اهمیت و ضرورت می‌باشد که به اختصار به آن‌ها اشاره می‌شود: اول این که اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم این که این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Hughes and Rog, 2008). سوم اینکه مدیریت

استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعداد‌های مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کنند. چهارم: مدیریت استعداد به‌صورت گسترده‌ای به نامزدی و معرفی کارکنان کمک می‌کند (Collings, D., & Mellahi, 2009). همچنین استفاده از مدیریت استعداد می‌تواند تأثیر بسیار زیادی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد و از دلایل اهمیت و ضرورت آن می‌توان به این موارد اشاره کرد:

۱- ضرورت حفظ کارکنان بااستعداد: کارمندان بااستعداد قادرند قراردادهای استخدامی خود را نوشته، پیشنهادهای غیر جذاب کاری را رد کرده و یا سازمان را به دلیل عدم وجود فرصت‌های پیشرفت ترک کنند. ۲- جنگ دنباله‌دار بر روی استعداد: در محیط رقابتی امروزی تمام سازمان‌ها به افراد مستعدی نیاز دارند تا بتوانند انتظارات مشتریان را برآورده کرده تا بدین‌وسیله در صحنه رقابت باقی بمانند. ۳- افزایش نرخ بیکاری: با افزایش افراد بیکاری که جویای کار می‌باشند، انتخاب بهترین استعدادها برای مناسب‌ترین کار، اهمیت دوچندانی پیدا کرده است. ۴° جابجایی، قدرت چانه‌زنی از سازمان به کارمندان (Handfield Jones, H. & Axelrod, 2001; Lewis, 2006 Michaels, E.,).
زیان‌های ناشی از نبود سیستم مدیریت استعداد در دو بخش مالی و غیرمالی تقسیم می‌شود. هزینه‌های مستقیم مالی شامل پرداخت حق الزحمه به فرد با کارآیی کم و لطمه به سیستم به دلیل نداشتن استعداد لازم می‌باشد. هزینه‌های غیرمستقیم مالی شامل هزینه جابجایی پرسنل، هزینه تولید از دست‌رفته و هزینه از دست دادن مشتری می‌باشد. همچنین هزینه‌های غیرمالی در مورد کارکنان شامل عدم اعتماد به مدیران و هم‌رنگ شدن با جماعت می‌باشد و در مورد مدیران نیز شامل احساس تقصیر گناه و تعارض با کارکنان می‌باشد (metana, 2010).

با توجه به مطالبی که مطرح شد شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد و کشف ویژگی‌های افراد بااستعداد می‌تواند کمک زیادی به مدیران سازمان‌ها در استخدام و جذب این افراد بکند، چراکه افراد مستعدی درون سازمان‌ها و در مکان‌ها و محیط‌های مختلف، خارج از سازمان حضور دارند. اما مسئله‌ای که در این خصوص وجود دارد این است که شناسایی و به‌کارگیری این نیروهای مستعد باید به چه صورتی انجام شود تا سرمایه‌گذاری در این خصوص در درازمدت منجر به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان شود. بنابراین با توجه به مطالب مطرح‌شده، هدف از انجام این تحقیق تعیین ابعاد و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد می‌باشد که در قالب مدل مدیریت استعداد

مطرح می‌شود. لذا این تحقیق به دنبال یافتن پاسخی برای سؤالات زیر است که اولاً مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد مدیریت استعداد منابع انسانی چگونه است؟ ثانیاً مدل مناسب مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی فعالیت‌های منابع انسانی چگونه است؟ ثالثاً اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد نسبت به هم چگونه می‌باشد؟

پیشینه پژوهش

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه پردازان و کارشناسان تعریف شده است. استعدادها، افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و به پیش می‌برند. ارزشی که بسیار ملموس تر و قابل توجه‌تر از هرزمانی شده است. از این منظر توانایی یک سازمان در گرفتن، توسعه دادن و حفظ استعداد مهم‌ترین و اصلی‌ترین اولویت برنامه مدیران است (Shoemaker, 2003).

در حقیقت هر سازمانی متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد بااستعداد را تعیین می‌کند. استخدام و جذب افراد مستعد کار ساده‌ای برای سازمان‌ها نیست و هر سازمانی باید طرح کامل استعداد خاص خود را مشخص کند تا بهترین و مطلوب‌ترین نتیجه عاید شود. در بعضی مواقع، برای افراد توانمند و با پتانسیل بالا که از استعداد درونی خوبی برخوردارند، فرصت‌هایی فراهم می‌شود تا استعدادهایشان را بهبود ببخشند و اگر این افراد، استعدادهای مطلوب و بهینه خود را به خوبی تشخیص دهند، نه تنها افراد بهره‌مند می‌شوند، بلکه جامعه نیز در کنار آن‌ها منفعت کسب می‌کند. تشخیص این استعدادها نیز شامل ایجاد فرصت، حمایت، تعهد و پشتیبانی می‌باشد. شناسایی استعدادها نیز غالباً به صورت کلیشه‌ای انجام می‌گیرد و در ساختارهای فرهنگی و اجتماعی محدود می‌شود (Paula and Victoria, 2017).

پومه روی^۱ (۲۰۰۷) به این مسئله در تحقیق خود اشاره کرده است. به‌طور کلی مدیریت استعداد فرآیندی 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^۲ ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری

1-Pome roay

2 - Mckinsey

مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند که نیوهال^۱ (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود به این قضیه پرداخته است. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (Guay and et al, 2010:21).

پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعداد‌های نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است؛ انقلابی که استعداد محور است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (Cartwriyh, 2009). امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌ها است، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است. لذا از مدیریت استعداد به‌عنوان جدیدترین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (Collings, D. G. & Mellahi, 2009).

مدیریت استعداد می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استفاده شود، با این تفاوت که تنها روی بخش کوچکی از نیروی کار مستعد تمرکز دارد که به‌وسیله‌ی عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به‌عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. در این صورت موارد کلیدی می‌تواند شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این نیروی انسانی باشد (Tansle, 2009).

ملک اخلاق (۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود بر جذب و حفظ استعداد‌های برتر که برتوان نوآوری سازمان اثرگذار می‌باشند تأکید نموده‌اند. مدیریت استعداد یکپارچه‌سازی منابع، فرایندها و ارزش‌های طراحی شده برای جذب و مشارکت استعداد‌های کلیدی به‌منظور به حرکت درآوردن اهداف کسب‌وکار می‌باشد. حق‌پرست و همکاران (۱۳۹۱) نیز در تحقیق خود مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فعالیت استراتژیک کسب‌وکار مطرح نموده‌اند. در واقع مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است. تأمین و نگهداشت استعداد به دلایلی همچون اقتصاددانشی، رقابت بسیار شدید و جابجایی و نقل‌وانتقال نیروی انسانی مهم‌تر از هر چیزی است. لذا سازمان‌ها به‌وسیله‌ی افراد حرکت

می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها است. بنابراین مدیریت استعدادهای هسته اصلی مدیریت است (Michaelson and et al, 2001). در همین راستا، سویم^۱ (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود بر حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد تأکید داشته است. طبق تحقیقات و مطالعاتی که پیرامون مدیریت استعداد انجام گرفته است، مدیریت استعداد شامل چهار بعد می‌باشد که عبارت‌اند از: الف) شناسایی، کشف و جذب استعداد. ب) ارزیابی و به‌کارگیری استعداد. ج) آموزش و توسعه استعداد. د) حفظ و نگهداری استعداد که همگی این ابعاد، جریان مدیریت استعداد در یک سازمان را نشان می‌دهند (Dechvald, 2006; hages and roj, 2008 Philips and roper, 2009). مدیریت استعداد شامل، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری شرکت، بانگیزه، متعهد و کارا باشند (gardner, 2005). لذا سازمان‌ها با داشتن نیروی انسانی مستعد که برخوردار از اطلاعات نوین، داشتن تخصص‌های لازم و مهارت‌های بروز باشند، دوام و بقای خود را در شرایط متغیر و پیچیده امروز تضمین خواهند کرد. در این راستا عدم توجه به استعدادهای نیروی انسانی و توجه صرف به دیگر عوامل همچون زمین، سرمایه و تکنولوژی، نه تنها باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان خواهد شد، بلکه باعث افزایش ضایعات و حوادث و ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی می‌شود. بنابراین بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب افراد با استعداد، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد خواهد بود. در همین خصوص، موهان^۲ (۲۰۰۸) نیز در تحقیق خود بر این امر تأکید داشته است.

روش پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها

این پژوهش، به لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل اساتید و خبرگان حوزه مدیریت بوده و قلمرو مکانی این تحقیق دانشگاه‌های استان کرمان و استان‌های خراسان رضوی، شمالی و جنوبی بوده است. نمونه‌گیری در این تحقیق بر اساس روش تصادفی ساده صورت پذیرفته است. مطالعات نشان داده است، در یک پژوهش که بادقت هدایت شده

1- Sweem

2 -Mohan

می‌توان با حدود تقریباً ۳۰ نفر به جمع‌آوری داده‌های مشابه و مورد نظر محقق رسید. به طور کلی عنوان شده که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (10 ± 15) نمونه برای جمع‌آوری داده‌ها کفایت می‌کند (Kvale, 1996). براین اساس تعداد ۳۰ نفر از خبرگان به‌عنوان نمونه‌ی آماری پژوهش انتخاب شدند که نتایج به دست آمده نیز از قابلیت تعمیم برخوردار می‌باشد. جهت جمع‌آوری داده‌ها، در ابتدا، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد از مبانی نظری و مطالعات صورت گرفته در ارتباط با موضوع تحقیق شناسایی و احصاء شدند و بر اساس آن‌ها پرسشنامه محقق ساخته‌ای طراحی شد. محدوده زمانی پژوهش حاضر نیز سال ۱۳۹۵ بوده است.

در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی و جهت طراحی مدل از نرم‌افزار آموس و از ضرایب مسیر جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد استفاده شده است. از آنجاکه در این پژوهش از ابزار پرسشنامه محقق ساخته نیمه‌باز برای جمع‌آوری داده‌های میدانی تحقیق استفاده شد، لذا برای سنجش روایی محتوای پرسشنامه از نظرات ۳۰ نفر از اساتید و خبرگان در حوزه مدیریت استفاده شد. همچنین در این پژوهش به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، بر اساس فرمول از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده که مقدار آن $0/808$ به دست آمده است.

نتایج و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مدیریت استعداد در چهار بعد جداگانه زیر مورد بررسی قرار گرفت: الف- کشف، شناسایی و جذب استعداد؛ ب- ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد؛ ج- آموزش، توسعه و بهسازی استعداد؛ د- حفظ و نگهداشت استعداد.

ابعاد فوق طی بررسی‌های صورت گرفته در پیشینه و مبانی نظری تحقیق، در تحقیقات زیادی از جمله فیلیپس و راپر^۱ (۲۰۰۹)؛ هاجز و راج^۲ (۲۰۰۸)؛ اوهلی^۳ (۲۰۰۷)؛ دیچوالد^۴ (۲۰۰۶) و خالوندی، (۱۳۹۲) بدان‌ها اشاره شده که از این تحقیقات استخراج شده‌اند و پس از تأیید خبرگان در این تحقیق از آن‌ها استفاده شده است.

1- Philips and roper
2- haghess and roj
3- Oehly
4 -Dechvald

در ادامه مؤلفه‌های مربوط به هر بُعد که در واقع معرف و زیرمجموعه هر بعد می‌باشند به روش اکتشافی و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و با نظر خبرگان تأیید و مشخص شدند. بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، شاخص‌های مرتبط با هر مؤلفه که بیان‌کننده و زیرمجموعه هر مؤلفه می‌باشند، بر اساس ادبیات پژوهش احصاء و شناسایی شدند. پس از جمع‌آوری داده‌های به‌دست‌آمده و تجزیه و تحلیل داده‌های صورت گرفته، نهایتاً ۱۲۴ شاخص و ۲۷ مؤلفه اولیه شناسایی و دسته‌بندی شد. پس از بازنگری، حذف مضمون‌های موازی، تکراری و مشابه و ادغام مضامین و گرفتن آزمون تحلیل عاملی در سه مرحله در نهایت ۲۰ مؤلفه و ۹۸ شاخص احصاء شده مورد تأیید قرار گرفت که هر کدام از این مؤلفه‌ها معرف و مشخص‌کننده هر کدام از ابعاد مدیریت استعداد می‌باشند.

همچنین نتایج تحلیل عاملی مرتبه سوم نسبت اشتراکات چهار بعد را که نشان‌دهنده و بیان‌کننده مفهوم کلی مدیریت استعداد می‌باشد را در جدول (۲) نشان می‌دهد. نتایج این مرحله، پاسخ به سؤال اول تحقیق می‌باشد که در جدول (۱) و (۲) نمایش داده شده است. ابعاد چهارگانه مدیریت استعداد استخراج شد. پس از استخراج اولیه، مضامین استخراج شده در معرض قضاوت و بازنگری اساتید، کارشناسان و متخصصین قرار گرفت.

برای شناسایی و تبیین شاخص‌ها و مؤلفه‌های مفهوم مدیریت استعداد، پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول یعنی شناسایی رابطه و بار عاملی بین شاخص‌ها (۱۲۴ شاخص) با مؤلفه‌ها که بالغ بر ۲۷ مورد می‌باشند (در اینجا به دلیل محدودیت حجم پژوهش تحلیلیش آورده نشده)، میانگین نمرات هر کدام از عامل‌های مشخص شده وارد تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم گردیدند. تحلیل عاملی مرتبه دوم به منظور تمایز و مشخص ساختن ابعاد مفهوم مدیریت استعداد صورت گرفت. همان‌طور که از جدول ۱ مشخص است ۲۰ مؤلفه (شامل ۹۸ شاخص) در ۴ بعد خلاصه شدند. به دلیل حجم زیاد شاخص‌ها (۹۸ شاخص) و محدودیت فضای ارائه مطالب در این نوشتار، فقط به تعداد شاخص‌های مرتبط با هر مؤلفه اشاره می‌شود. همچنین این ۴ بعد حدود ۶۴ درصد واریانس نمرات عوامل مفهوم مدیریت استعداد را توضیح می‌دهند. لازم به ذکر است پس از تحلیل عاملی صورت گرفته تعداد هفت مؤلفه که شامل: منبع مزیت رقابتی، نرخ بازگشت سرمایه، ارزیابی عملکرد، توسعه رهبری و مربی‌گری، توسعه حرفه‌ای، طراحی کار چالش‌برانگیز و مدیریت کاهش هزینه می‌باشند، از مجموع مؤلفه‌ها حذف گردیدند.

جدول ۱: ماتریس همبستگی دوران یافته تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم مفهوم مدیریت استعداد

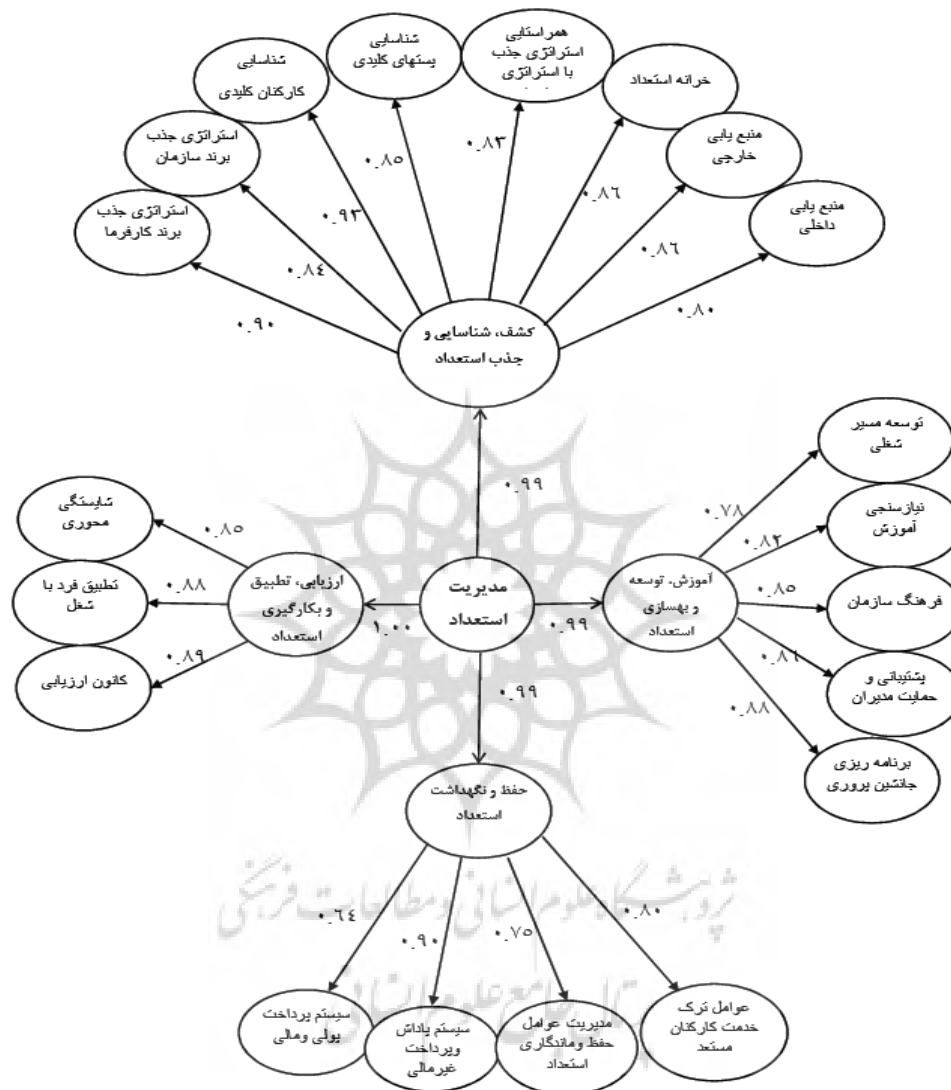
ابعاد مدیریت استعداد	مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های پیشنهادی	نسبت اشتراکات	عوامل استخراج شده (ابعاد شناسایی شده برای مدیریت استعداد)			
			بعد اول	بعد دوم	بعد سوم	بعد چهارم
کشف، شناسایی و جذب استعداد	۱. منبع یابی داخلی (۶ شاخص)	۰/۵۳	۰/۶۹			
	۲. منبع یابی خارجی (۶ شاخص)	۰/۸۲	۰/۸۸			
	۳. تهیه خزانه استعداد (۷ شاخص)	۰/۶۷	۰/۷۲			
	۴. هم‌راستایی استراتژی جذب با استراتژی سازمان (۷ شاخص)	۰/۵۶	۰/۵۹			
	۵. شناسایی پست‌های کلیدی (۶ شاخص)	۰/۷۰	۰/۷۲			
	۶. شناسایی کارکنان کلیدی (۸ شاخص)	۰/۸۲	۰/۸۴			
	۸. استراتژی جذب برند سازمان (۴ شاخص)	۰/۷۸	۰/۸۵			
	۹. استراتژی جذب برند کارفرما (۵ شاخص)	۰/۵۲	۰/۵۸			
	ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد	۱۰. کانون ارزیابی (۶ شاخص)	۰/۹۱	۰/۸۸		
۱۱. تطبیق فرد با شغل (۶ شاخص)		۰/۵۲	۰/۵۸			
۱۳. شایسته محوری (۳ شاخص)		۰/۸۱	۰/۹۰			
آموزش، توسعه و بهسازی استعداد	۱۵. طراحی مسیر شغلی (۵ شاخص)	۰/۵۶	۰/۶۵			
	۱۷. برنامه جانشین پروری (۴ شاخص)	۰/۶۵	۰/۸۴			
	۱۸. پشتیبانی و حمایت مدیریت (۴ شاخص)	۰/۷۵	۰/۸۱			
	۱۹. فرهنگ‌سازمانی (۳ شاخص)	۰/۸۰	۰/۸۵			
	۲۱. نیازسنجی آموزشی (۳ شاخص)	۰/۶۹	۰/۷۰			
	۲۲. سیستم حقوق و مزایای مالی (۳ شاخص)	۵۸	۰/۷۱			
	۲۳. سیستم حقوق و مزایای غیرمالی (۲ شاخص)	۰/۶۷	۰/۷۰			
حفظ و نگه‌داشت استعداد	۲۶. مدیریت عوامل حفظ و ماندگاری استعداد (۶ شاخص)	۰/۷۹	۰/۸۲			
	۲۷. عوامل ترک خدمت کارکنان مستعد (۴ شاخص)	۰/۵۹	۰/۶۹			

همان گونه که در جدول (۱) مشاهده می شود بیشتر میزان اشتراکها بالاتر از ۵۰ درصد است و بیانگر توانایی عامل های تعیین شده در تبیین واریانس متغیرهای مورد مطالعه است. پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم، میانگین نمرات هر کدام از مؤلفه ها مشخص شده و وارد تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه سوم گردیدند. تحلیل عاملی مرتبه سوم به منظور تمایز و مشخص ساختن مدیریت استعداد صورت گرفت. شاخص اندازه کفایت نمونه یعنی KMO و معناداری آزمون کرویت بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۸۳ و ۰/۰۰۰ است. همان طور که از جدول ذیل مشخص است چهار بعد در یک طبقه خلاصه شدند. همچنین این یک عامل حدود ۷۲ درصد واریانس نمرات عوامل مفهوم مدیریت استعداد را توضیح می دهد.

جدول ۲: ماتریس عاملی (همبستگی) تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه سوم مفهوم مدیریت استعداد

ابعاد	نسبت اشتراک	عامل استخراج شده (مفهوم شناسایی شده)
کشف، شناسایی و جذب استعداد	۰/۷۵	مدیریت استعداد
ارزیابی، تطبیق و به کارگیری استعداد	۰/۶۹	
آموزش، توسعه و بهسازی استعداد	۰/۷۴	
حفظ و نگه داشت استعداد	۰/۶۷	

پس از پایان مرحله اول و در پاسخ به سؤال دوم تحقیق به منظور طراحی مدل مدیریت استعداد، با توجه به این که در این پژوهش مدیریت استعداد بر اساس چهار بعد، کشف، شناسایی و جذب استعداد، ارزیابی، تطبیق و به کارگیری استعداد، آموزش، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد مورد بررسی قرار گرفته است؛ برای شناسایی و تبیین مؤلفه های این چهار بعد، تحلیل عاملی اکتشافی یعنی شناسایی رابطه و بار عاملی بین مؤلفه ها (۲۰ مؤلفه) با چهار بعد، با استفاده از نرم افزار AMOS₂₃ انجام شد. در نهایت با توجه به ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده مدل تحقیق به صورت زیر ترسیم شده است.



Chi-Square = 177.07, df = 151, P-Value = 0.07, RMSEA = 0.02

شکل ۱: مدل برازش شده جهت شناسایی رابطه ابعاد ومولفه‌های مدیریت استعداد

با توجه به نتایج حاصل از جدول (۳)، در مورد تحلیل برازش مدل با عنایت به شاخص‌های برازندگی، می‌توان گفت که مدل تحلیل عاملی برای سؤال موردنظر دارای برازش

مناسبی می‌باشد. به عبارت دیگر با توجه به سطح معناداری $> 0/05$ شاخص‌های برازندگی برای این مدل مناسب می‌باشد و می‌توان از این مدل برای شناسایی و تبیین ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد استفاده کرد.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی برای مدل برازش شده

شاخص‌های	χ^2	df	NPAR	P	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
برازندگی مدل	۱۷۷/۰۷	۱۵۱	۱/۱۷	۵۹	۰/۰۷	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۹۹	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۰۲
مقادیر مطلوب	= df	—	< ۳	—	> ۰/۰۵	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	< ۰/۰۸

در پاسخ به سؤال سوم تحقیق به منظور اولویت‌بندی بین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد، بر اساس نتایج به دست آمده از مدل تحقیق از بین چهار بعد، بعد «ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد» با ضریب مسیر (۱/۰۰) و سه بعد دیگر «کشف، شناسایی و جذب استعداد»، «آموزش، توسعه و بهسازی استعداد» و «حفظ و نگهداشت استعداد» با ضریب مسیر (۰/۹۹) و از بین ۲۰ مؤلفه، مؤلفه «شناسایی کارکنان کلیدی»، با بیشترین ضریب مسیر (۰/۹۳) و مؤلفه، «سیستم پرداخت پولی و مالی»، با کمترین ضریب مسیر (۰/۶۴) تبیین‌کننده مدل می‌باشند. در جدول (۴)، مؤلفه‌های «مدیریت استعداد» برحسب ضرایب مسیر استاندارد شده اولویت‌بندی شده است.

جدول ۴: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد

اولویت اثر	ضریب مسیر استاندارد شده	مؤلفه
۱	۰/۹۳	شناسایی کارکنان کلیدی
۲	۰/۹۰	استراتژی جذب برند کارفرما
۲	۰/۹۰	سیستم پاداش و پرداخت غیرمالی
۳	۰/۸۹	سیستم پاداش و پرداخت غیرمالی
۴	۰/۸۸	تطبیق فرد با شغل
۴	۰/۸۸	توسعه مسیر شغلی
۵	۰/۸۶	منبع یابی خارجی
۵	۰/۸۶	تهیه خزانه استعداد
۵	۰/۸۶	شایستگی محوری
۵	۰/۸۶	برنامه‌ریزی جانشین پروری
۶	۰/۸۵	شناسایی پست‌های کلیدی
۶	۰/۸۵	پشتیبانی و حمایت مدیران
۷	۰/۸۴	استراتژی جذب برند سازمان
۸	۰/۸۳	هم‌راستایی استراتژی جذب با استراتژی سازمان
۸	۰/۸۳	فرهنگ سازمان
۹	۰/۸۰	منبع یابی داخلی
۹	۰/۸۰	عوامل ترک خدمت کارکنان مستعد
۱۰	۰/۷۸	نیازسنجی آموزش
۱۱	۰/۷۵	مدیریت عوامل حفظ و ماندگاری استعداد
۱۲	۰/۶۴	سیستم پرداخت پولی و مالی

بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدلی جامع در مورد مدیریت استعداد بر پایه چهار بعد الف-کشف، شناسایی و جذب استعداد؛ ب- ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد؛ ج- آموزش، توسعه و بهسازی استعداد و د- حفظ و نگه‌داشت استعداد، ۲۰ مؤلفه و ۹۸ شاخص در ارتباط با مدیریت استعداد به روش اکتشافی و از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه و مبانی نظری تحقیق طراحی شد که همگی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به تأیید خبرگان رسید. در ادامه به بحث و بررسی و ارتباط هرکدام از مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با ابعاد چهارگانه مدیریت استعداد پرداخته می‌شود: اولین بعد از مدیریت استعداد که شامل شناسایی، جذب و کشف استعداد است، ۸ مؤلفه مرتبط با این بعد که بر اساس بررسی تحقیقات و موضوعات مرتبط با این بعد به دست آمدند و به تأیید خبرگان رسیدند،

شناسایی شدند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: منبع یابی داخلی؛ منبع یابی خارجی؛ شناسایی کارکنان کلیدی؛ هم‌راستایی استراتژی جذب با استراتژی سازمان؛ تهیه خزانة استعداد؛ استراتژی جذب برند کارفرما؛ شناسایی پست‌های کلیدی و استراتژی جذب برند سازمان. مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این قسمت هرکدام به‌گونه‌ای معرفی و بیان‌کننده بعد شناسایی، جذب و کشف استعداد هستند. در این راستا بر اساس اولویت‌بندی به‌دست‌آمده منابع داخلی و خارجی، تهیه خزانة استعداد، همچنین شناسایی کارکنان کلیدی و پست‌های کلیدی هرکدام به‌عنوان کانال‌ها و مجاری‌ای هستند که به شناسایی و کشف افراد بااستعداد به سازمان کمک می‌کنند. این مؤلفه‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در جهت شناسایی و تأمین نیرو بهتر بتوانند نیروهای مستعد را شناسایی و جذب کنند که این‌ها متناسب باسیاست‌های سازمان در جهت جذب نیروی انسانی هستند. مقادیر بالای ضرایب به‌دست‌آمده در مدل خود نشان‌دهنده این واقعیت می‌باشد. در ادامه می‌توان بیان نمود که دیگر مؤلفه‌های به‌دست‌آمده همچون هم‌راستایی استراتژی جذب با استراتژی سازمان، استراتژی جذب برند کارفرما و استراتژی جذب برند سازمان هرکدام به جذب افراد بااستعداد توسط سازمان کمک می‌نمایند چراکه خوش‌نامی و به‌عبارت‌دیگر برندسازی سازمان و مدیران و کارفرمایان خود عامل بسیار مهمی در جذب افراد مستعد در سازمان می‌باشند که در این مدل به این ارتباط اشاره شد. در تحقیقات زیادی به این مؤلفه‌ها در مدل‌ها (از جمله تحقیقات دیویس و همکاران^۱، ۲۰۰۷؛ کالینز و ملاهی^۲، ۲۰۰۹؛ مایکلسون و اندرسون^۳، ۲۰۱۰؛ خالوندی، ۱۳۹۲؛ طهماسبی و قلی‌پور، ۱۳۹۲ و جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳) پرداخته‌شده است. بعد دوم از مدیریت استعداد، شامل ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد است، در این بعد نیز ۳ مؤلفه بر اساس مطالعات کتاب‌خانه‌ای و پس از اظهارنظر اساتید، شناسایی و مورد تأیید قرار گرفتند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: تطبیق فرد با شغل؛ کانون ارزیابی و شایستگی محوری. در این بعد از مدیریت استعداد، جهت به‌کارگیری افراد در سازمان، باید از طریق کانون‌های ارزیابی در سازمان که کارکنان را به‌صورت متناوب به لحاظ کاری و رفتاری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه‌ی کار راه‌ی شغلی خود هدایت می‌نمایند، حداکثر استفاده و

1- Davis and etal

2 - Collings& Mellahi

3- Michaelson and Andreson

بهره‌برداری را نمود. همچنین در نظر گرفتن مؤلفه تطبیق فرد با شغل به سازمان کمک می‌کند تا به لحاظ روانشناسی افراد را مورد ارزیابی قرارداد و شغل‌های متناسب با انواع شخصیت‌ها طراحی نمود. مؤلفه شایستگی محوری نیز یکی دیگر از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند در به‌کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک نماید. شایستگی در حقیقت ویژگی‌های یک فرد است که بر عملکرد بالا و مطلوب او مربوط می‌شود. لذا افرادی را باید در سازمان به‌کارگیری کرد که از ظرفیت‌های فکری، اجرایی، فنی و قابلیت‌های درونی و از شایستگی‌های لازم برخوردار بوده باشند. ضرایب به‌دست‌آمده در مدل نیز ارتباط بین مؤلفه‌ها و ابعاد را نشان داده است. در پژوهش‌های زیادی به این مؤلفه‌ها نیز اشاره شده است (از جمله: گاگن^۱، ۲۰۰۷؛ فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹؛ هادسون^۲، ۲۰۰۹؛ سویم، ۲۰۰۹؛ اسمی‌تر و لاندن^۳، ۲۰۱۰؛ واسچیمان^۴، ۲۰۱۳). بعد سوم مدیریت استعداد شامل آموزش، توسعه و بهسازی استعداد است. پنج مؤلفه مرتبط با این بعد از مدیریت استعداد بر اساس مبانی نظری تحقیق و پس تأیید نظر خبرگان مشخص شدند که به ترتیب اولویت عبارت بودند از: پشتیبانی و حمایت مدیریت؛ برنامه‌جانشین‌پروری؛ طراحی مسیر شغلی؛ فرهنگ‌سازمانی و نیازسنجی آموزشی. در بعد آموزش مدیریت استعداد، مؤلفه نیازسنجی آموزش قبل از اجرای برنامه‌های آموزش به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای آموزشی سازمان و همچنین نیازهای افراد جمع‌آوری و موردبررسی قرار گیرد و بر اساس آن برنامه‌ریزی هدفمندی صورت گیرد. در قسمت مربوط به آموزش و بهسازی استعدادها در سازمان، مؤلفه مربوط به پشتیبانی و حمایت مدیریت یکی مهم‌ترین عواملی است که توجه و حمایت همه‌جانبه مدیران سازمان را می‌طلبد. طرز تفکر، فرهنگ‌سازمانی و نهادینه کردن و تقویت فرهنگ آموزش و بهسازی استعداد نیز سبب خواهد شد تا همگی افرادی که دارای پتانسیل و استعداد درونی هستند به سمت شکوفاسازی استعدادهای خود گام بردارند. همچنین مؤلفه‌های جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی به‌عنوان ابزارهایی می‌توانند در اختیار سازمان قرار بگیرند که به ایجاد فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد؛ پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛ افزایش خزانه استعدادها از میان

1- Gagne

2- Hudson

3- Smither & London

4- Schieman

کارمندان مستعد؛ مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان کمک نمایند. ضرایب مسیر به‌دست‌آمده در ارتباط بین این مؤلفه‌ها و بعد آموزش و بهسازی استعداد خود نشان‌دهنده تأیید موارد فوق می‌باشد که به این مؤلفه‌ها پژوهشگران زیادی بدان‌ها اشاره نموده‌اند (از جمله: راسول^۱، ۲۰۰۶؛ ریدی و کانگر^۲، ۲۰۰۷؛ اریقات^۳، ۲۰۱۰؛ لیتل^۴، ۲۰۱۰؛ تاریکو واسچولر^۵، ۲۰۱۲ و استال و همکاران^۶، ۲۰۱۲). بعد چهارم از مدیریت استعداد مربوط به حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد که چهار مؤلفه مرتبط با این بعد بر اساس مبانی نظری تحقیق و پس تأیید نظر خبرگان مشخص شدند که به ترتیب اولویت عبارت بودند از: سیستم پاداش و پرداخت غیرمالی؛ مدیریت عوامل حفظ و ماندگاری استعداد؛ عوامل ترک خدمت کارکنان مستعد سیستم پرداخت پولی و مالی. بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده مربوط به این بعد، مؤلفه سیستم پرداخت پولی و مالی به‌عنوان اولین عواملی مطرح شده است که می‌تواند در سال‌های اولیه زندگی کاری سبب نگهداری و ماندگاری افراد در سازمان شود اما در ادامه نیازهای مالی و پولی که به‌مرور زمان ارضاء می‌شود، انگیزه‌های غیرمالی و درونی مطرح می‌شود که بیشتر جنبه روان‌شناختی و رفتاری دارد. در این خصوص سازمان باید این انگیزه‌ها و نیازهای غیرمادی و غیر پولی کارکنان را شناسایی نموده تا بتواند موجبات حفظ و نگهداری افراد مستعد را فراهم کند. همچنین عواملی که سبب عدم انگیزش، بی‌میلی و نارضایتی افراد در سازمان شده و باعث شده که کارکنان مستعد تمایل کمتری برای ماندن در سازمان داشته و قصد ترک خدمت سازمان را داشته باشند، شناسایی نموده و موانع مربوط به آن را بررسی نمایند تا سازمان بتواند از طریق برنامه‌ریزی‌های هدفمند و سرمایه‌گذاری لازم در این خصوص افراد مستعد در سازمان را حفظ و نگهداری کنند. از آنجا که سازمان برای شناسایی، جذب و آموزش افراد مستعد زمان و هزینه‌های زیادی را صرف نموده است، لذا اهمیت و ضرورت این بعد از مدیریت استعداد برای سازمان نسبت به دیگر ابعاد بیشتر است. ضرایب به‌دست‌آمده در مدل مطرح‌شده بین مؤلفه‌ها و بعد حفظ و نگهداشت استعداد خود مؤید روابط مطرح‌شده

1 - Rothwell

2- Ready & Conger

3 -Areiqat

4- Little

5 -Tarique,I.,& Schuler

6- Stahl and et al

می‌باشد. مؤلفه‌های فوق در تحقیقات زیادی به آن‌ها اشاره شده است (نظیر: کاپلی^۱، ۲۰۰۹؛ هادسون، ۲۰۰۹؛ آرمسترانگ^۲، ۲۰۱۰ و خالوندی، ۱۳۹۲). در نهایت با توجه به شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد منابع انسانی که در این پژوهش بدان‌ها پرداخته شد، نتایج کلی پژوهش حاضر بیانگر آن است که سازمان‌ها نیازمند طراحی، استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد مدیریت استعداد از جمله جذب و شناسایی استعدادها، برتر، ارزیابی، آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و به‌کارگیری آن‌ها هستند؛ چراکه داشتن نیروی انسانی مستعد و نخبه امروزه برای سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است و اکثر سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی را در این خصوص انجام می‌دهند. لذا نتایج این تحقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک می‌کند تا در خصوص پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌شان بهتر بتوانند برنامه‌ریزی لازم را در ارتباط با هر مرحله از اجرای مدیریت استعداد انجام دهند. همچنین نتایج این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در جهت اجرای بهتر فرآیند مدیریت استعداد پیش از گذشته نسبت به رقبا موفق‌تر عمل کنند، چراکه مؤلفه‌های هر یک از ابعاد مدیریت استعداد و شاخص‌های مربوط به هر کدام از این مؤلفه‌ها بهتر و شفاف‌تر و به‌صورت جزئی‌تر، می‌توانند به پیاده‌سازی مدیریت استعداد در صحنه اجرا به مدیران سازمان‌ها کمک کنند تا بهتر بتوانند پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نوظهور باشند. در این پژوهش سعی شد تا حد امکان به ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد پرداخته شود، اما ممکن است ابعاد و مؤلفه‌های دیگری نیز مطرح شده باشند که در این پژوهش مورد توجه و بررسی قرار نگرفته‌اند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران در پژوهش‌های آتی خود علاوه بر بررسی دقیق‌تر مفهوم مدیریت استعداد، ابعاد و مؤلفه‌های دیگری که در این تحقیق بدان‌ها اشاره نشد را مورد توجه قرار دهند.

1 - Cappelli

2 - Armstrong

References:

- 1-Areiqat,A.Y,Abdelhadi,T (2010).Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance,Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business.Belleville:2(2)57-76.
- 2-Armstrong M. (2010). Armstrong s Essential Human Resource Management Practice:a guide to people Management. Kogan page, London, Philadelphia.
- 3-Byham, W. Smith, A. & Paese, M. (2002). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent. NewJersey: Prentice ° Hall.
- 4-Cappelli, P. (2009). Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty,Boston: Harvard Business School Press.
- 5-Cartwright, r, (2008). Talent Management: A New Look at the Development of Human Capital, Translated by Ali Mohammad Goodarzi and Seyed Jamal Hosseini, Tehran: Rasa Publication, First Edition. (In Persian)
- 6-Christian Reiner,c, Susanne Meyer b, Sascha Sardadva.(2017) .Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison, Cities 61,pp: 27° 35.
- 7-Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talentmanagement: A review and research agenda. Human ResourceManagement Review, 19, 304 - 313.
- 8-Davis, T; Cutt, M; Flynn, N; Mowel, P &Orme, S. (2007). Talent Assessment:A NewSterategy for Talent Management.Gawer House.
- 9-Dychtwald,K.Erickson,T.J.and Morison,R .(2006). Workforce Crisis:How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent,Harvard Business School Press,Boston,MA.
- 10-Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51(2),pp.93-118.
- 11-Gardner, T.M. (2005). In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources, HumanResources Management, Wiley periodicals 41, 225° 237.
- 12-Guy, Matthew; Sims, Doris, (2009). Development of Future talents:Practical Guide of Talent management and planning Succession. Translated by nasrin jozei. First Edition, Tehran: Saramad Publications. (In Persian)
- 13-Hagharast, Sakineh; Moharamzadeh, Mehrdad and Mohammadzadeh, Hasan, (2012). the link between the elements of talent

management and organizational success in Administration Sport And the youth West Azarbaijan province. Second National Conference Talent Detection Of Sport. (In Persian)

14-Hudson.c.(2009). Thought Leadership Series, Public sector Talent Management: The Influence of The Private Sector, Hudson Highland Group, Inc.

15-Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations: International Journal of contemporary hospitality management, 20(7), PP:743-757.

16-Javaherizadeh, Ibrahim, Moghimi, Mohammad, Gholipour, Arian and Tahmasebi, Reza, (2014). Management of Organizational talents: identifying indicators and attributes of Key personnel, Management of Organizational Culture, Volume 12, Issue 2, Pages 149-191. (In Persian)

17-Khalavandi, Fatemeh and Abbaspour, Abbas (2013). Design of Optimization Model of Talent management process; Case study Pars Oil & Gas Co., Public Management Researches, 6th, No. 19, Pages 128-103. (In Persian)

18-Kvale, S. (1996). Interviews: an introduction to qualitative research interviewing.

19-Lewis, R.E. and Heckman. R.J. (2006). Talent management: a critical review. Human Resources Management Review, 16, 139-154.

20-Little, b. (2010). Best practice talent management, Training Journal.

21-Metana, S. H. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers, source Nephrology Nursing Journal, 38(2), 189-210.

22-Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.

23-Michaelson, Marc, Andreson, John. (2010). Are You Just Calling Plays? Learning & Development, Talent Management Magazine.

24-Mohan, N. (2008). Talent management of Indian industry. (Doctoral dissertation).

25-Newhall S. (2012). A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage, Human Resource Management International Digest; 20 (6), 31° 34.

26-Oehley, A.M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial

fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.

27-Paula Thomson, S. Victoria Jaque.(2017) The person: Talent and performing artists, Creativity and the Performing Artist, Behind the Mask, A volume in Explorations in Creativity Research, pp: 39° 51.

28-Phillips,D. and O.Roper,K. (2009). A framework for talent management in real estate. Journal of corporate Real Estate, 11(1),pp.716.

29-Pomeroy, A. (2007). C-suite worries over succession planning. HR Magazine, 52(12), 22.

30-Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory, Harvard Business Review,85(6), 68-77.

31-Rothwell, W.J. (2006). Effective succession planning: Insuring leadership continuity and building talent from within. Translated by Harraf, A., Tehran: N.P.C Publication .

32-Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Morgan, B. S. (2013). Hidden drivers of success:Leveraging employee insights for strategic advantage. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

33-Shoemaker M.(2003). De metamorphose van werk gemeenschappen, inaugural dress. nijmegen:University.

34-Smith, J.W & London, M. (2010). Performance Management. San Francisco:Jossey-Bass.

35-Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., & Stiles, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review, 53(2), 25-32.

36-Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation, available at:<http://www.umi.com/pqdauto>.

37-Tahmasebi, Reza and Gholipour, Arian, (2013). Talents Management: Identification and ranking of effective factors on Absorbent And hold the talents of science, Public Management Research, No. 17, pp. 5-26. Part Five. (In Persian)

38-Tansley, c. (2009). Concept borrowing to facilitate a multi-disciplinary approach to theoretical development of talent management-the case of employer branding. Paper presented at the European academy of management conference.

39-Tarique,I.,& Schuler,R. (2012). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. Journal of World Business, 45(2), 122° 133.

40-Ulrich, Dave, Brook Bank, Wayne (2009). Human Resource Competencies: Recognizing the Interaction of Individuals and Businesses, Translated: Masoud Binesh and Afshin Dabiri, Tehran: Saramad Publication, First Edition. (In Persian)

