

## نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری

صدیقه قوسی<sup>۱\*</sup>، اسدا... مهر آرا<sup>۲</sup>، غلام رضا شاکری نوایی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، ایران

<sup>۳</sup> مشاور صنعتی و کارشناس ارشد رشته مدیریت دولتی

دریافت: ۹۴/۲/۱۷ پذیرش: ۹۴/۹/۲۶

### چکیده

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن ها بسیار مهم و حساس تلقی می شود. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. هدف اصلی این تحقیق بررسی نقش و رابطه مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری می باشد. این تحقیق با بررسی و مرور ادبیات مختلف درباره مدیریت استعداد، چهار عامل را به عنوان پیامد مدیریت استعداد در نظر می گیرد. روش انجام این تحقیق، توصیفی - پیمایشی و روش انجام نمونه گیری تصادفی طبقه ای می باشد که بدین منظور پرسشنامه ای برای سنجش نقش مدیریت استعداد بر پیامدهای آن طراحی و در میان نمونه ایی متشکل از ۹۵ نفر از کارکنان و مسئولین که دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده اند توزیع گردید که به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS، روش آمار توصیفی و استنباطی و از آزمون تی تست استفاده شده است. یافته های تحقیق نشان می دهد که چهار پیامد مدیریت استعداد که عبارتند از ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی، به ترتیب از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، منابع انسانی مستعد

## مقدمه

مدیریت استعداد اصطلاحی است که اولین بار مکنزی و شرکا<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۹۰ در مقاله ای با عنوان جنگ بر سر استعدادها مطرح کردند<sup>۲</sup>. پس از آن بسیاری<sup>۳</sup>، مدیریت استعداد را عامل مهم و تأثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته اند که می تواند با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید(حسینی، ۱۳۹۰). امروزه سازمان ها به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها<sup>۴</sup> نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دست یابی به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می باشند(معالی و تاج الدین ، ۱۳۸۷). موسسه<sup>۵</sup> CIPD ، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت ها، دانش، توانایی های ادراکی و پتانسیل بالا می داند و مدیریت استعداد<sup>۶</sup> را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی<sup>۷</sup> سازمان با پتانسیل بالا تعریف می کند (گای و دیگران<sup>۸</sup>، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و این که چگونه افراد در درون سازمان یا بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸). در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها براساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می شود(کارت رایت، ۱۳۸۷). استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می شود: چگونه آن ها وارد سازمان می شوند، مهارت های خود را توسعه می دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملا نامناسب را نیز در بر می گیرد (اولریش و بروک بانک<sup>۹</sup>، ۱۳۸۸). پرورش قابلیت ها و مدیریت استعدادها بخش لاینفک راهبرد و چشم انداز سازمان های پیشروی امروز می باشد. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی<sup>۱۰</sup> دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست، بلکه هم راستا با کسب و کار سازمان، برای سود بیش تر و کاهش هزینه ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت، استعدادها، تنوع کارکنان و تنوع آموزش ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند (کارت رایت<sup>۱۱</sup>، ۱۳۸۷). همچنین این تحقیق با هدف شناسایی و بررسی رابطه مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی، خالی نماندن منصب های کلیدی و ایجاد خزانه استعداد در سازمان انجام پذیرفت، که با بررسی پیامدهای مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری به دنبال تعیین و بررسی

<sup>1</sup> McKinsey and Company

<sup>2</sup> Abrahamson (1996)

<sup>3</sup> Announce(2005) Smith (2007) and Greens aide and Slob (2005)

<sup>4</sup> Talents

<sup>5</sup> Chartered Institute of Personnel & Development

<sup>6</sup> Talent Management

<sup>7</sup> Manpower

<sup>8</sup> Gay et al

<sup>9</sup> Uric & Brock bank

<sup>10</sup> Cartwriyh

<sup>11</sup> Human Resource Development Management

میزان اهمیت آن در شرکت مذکور بوده ایم. در این مقاله ابتدا مقدمه سپس مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل نظری و یافته های تحقیق مطرح شده است و در بخش پایانی نتیجه گیری و پیشنهادات ارائه می گردد.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است.<sup>۱</sup> در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن آوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه، بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار است (فراهانی، ۱۳۹۰ به نقل از سچ ویر، ۲۰۰۴).<sup>۲</sup>

### مفهوم توسعه منابع انسانی مستعد

در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است ولی آنچه در این راستا اهمیت دارد این است که امروزه توسعه منابع انسانی تنها با آموزشهای تخصصی و فنی حاصل نمی شود؛ بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند. برای مثال اگر یک نفر مهندس یا کاردان از نظر فنی و تخصصی دارای مهارت زیادی باشد ولی قوانین سازمان را خوب نداند، در برقراری روابط انسانی ضعف داشته باشد، یا وظایف خود را نداند، فرد توسعه یافته ای نیست؛ زیرا با توجه به نارسائیهای سازمانی که در آن است نمی تواند توان و تخصص خود را به نحو مطلوب در اختیار سازمان گذارد و به کار گیرد (تاجدین، ۱۳۸۷). به عقیده ویلیامز افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان می دهند و در طیفی از فعالیت ها و پست ها و یا در یک زمینه تخصصی و یا محدوده خاص موفق عمل می کنند و در حوزه های فعالیتی که به آنها پیشنهاد می شود، شایستگی بالایی را از خود بروز می دهند که در همه این فعالیت ها تأکید بر فرد است (اصیل، ۱۳۹۳ و همکاران به نقل از ویلیامز،<sup>۳</sup> ۲۰۰۰).

### خالی نماندن منصب های کلیدی

فرآیندهای مدیریت استعداد و جانشین پروری، به طور مشخص هدف خود را بر مشاغل کلیدی متمرکز می کنند. مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به سختی می توان کارکنان مناسب برای تصدی آنها را استخدام نمود. این مشاغل نقش کلیدی برای موفقیت در سازمان دارند و نباید برای طولانی

<sup>1</sup> Duttagupta, 2005

<sup>2</sup> Schreyer, 2004

<sup>3</sup> Williams

مدت بلاتصدی بمانند چرا که سازمان بدون داشتن افراد مستعد در این منصب ها قادر به رقابت با سایر سازمان ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل مواجه خواهد شد. بر این اساس باید با استفاده از روش های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان تحت پوشش برنامه های مدیریت استعداد قرار گیرد (نیک پور، ۱۳۹۰ به نقل از هررسی، ۱۹۹۷).<sup>۱</sup>

### 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 آن ها را مجزا می نماید که در اصطلاح به آن خزانه استعداد گویند. این افراد دارای قابلیت ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقا یا پذیرفتن منصب های کلیدی استعداد زیادی دارند. اگر این رویکرد پذیرفته شود نیاز به مدیریت استثنایی خواهد بود. ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را می توان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد، بدیهی است که تعداد دریاچه های ورودی که آب را به داخل منبع یا خزانه هدایت می کنند و اندازه این دریاچه ها از یک سو و راه های تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج می شود از سوی دیگر، در مجموع میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین می کنند. در مورد ذخیره نیروی انسانی مستعد نیز وضع به همین منوال است. شناسایی دریاچه های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن، این امکان را برای کارشناس و برنامه ریز فراهم می سازد تا با تغییر هریک از عوامل تغییرپذیر سایر عوامل را با آن متناسب نماید. مدیریت استعداد با توجه به این موضوع و ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد و آماده نمودن آن ها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی انسانی مستعد یاری می رساند (حسینی، ۱۳۹۰).

### ثبات و امنیت شغلی

در مفهوم امنیت شغلی موضوعاتی چون تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، عدم دستیابی به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین اعتقاد روان شناسان صنعتی و سازمانی امنیت شغلی یکی از عوامل بوجودآورنده رضایت شغلی است (عینی، ۱۳۸۷). نیازهای تامینی کاملاً آشکار و در بین اغلب مردم بسیار متداول اند. همه ما میل داریم از آسیب های زندگی نظیر تصادف، جنگها، امراض، و بی ثباتی اقتصادی و شغلی در امان باشیم. از این رو افراد و سازمان ها علاقه مندند که تا اندازه ای اطمینان فراهم کنند که از این قبیل فاجعه ها حتی الامکان مصون خواهند بود (تاج الدین، ۱۳۸۷ به نقل از پال، هرس و کنت بلانچارد، ۱۹۹۷) بر اساس تحقیق گروه مشاوران<sup>۲</sup> LBA عواملی را که بیشترین کمک را به ایجاد و حفظ تعالی سازمان می نمود، عبارتند از فرهنگ مبتنی بر عملکرد، حداقل جابه جایی و ثبات شغلی (به طور خاص در گروه کارکنان)، سطح بالایی از رضایت کارکنان، کادری از جانشینان شایسته، سرمایه گذاری اثربخش در

<sup>1</sup> Heresy et al, 1997

<sup>2</sup> Berger and Associates Ltd ( 2005), Lance

توسعه و حقوق و دستمزد کارکنان و استفاده از شایستگی سازمانی (عامل های 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 فعالیت هاست. قبل از آن که این عمل اتفاق افتد باید اهداف مدیریت استعداد درک شود.

### پیشینه تحقیق

تحقیقی را که کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در موسسه سی.آی. دی<sup>۱</sup> انگلستان انجام دادند نشان داد که ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت های مدیریت استعداد می تواند بر حوزه فعالیت های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت های مدیریت استعداد قرار می گیرد (آدامسکی، ۲۰۰۳).

تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی توسط سعید صیادی، مرضیه محمدی و امین نیک پور (۱۳۹۰) انجام پذیرفت؛ هدف از تحقیق حاضر تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی است. روش این تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. یافته های تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه معناداری بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی مورد تأیید قرار گرفته است. تحقیق نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادهای سازمان تربیت بدنی توسط علی اکبر احمدی، ابوالفضل فراهانی، اکبر بهمنی چوبستی و مهدی شهبازی (۱۳۹۰) انجام پذیرفت. بر اساس یافته های تحقیق، بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادهای سازمان تربیت بدنی رابطه ای معنی دار و مستقیم وجود دارد. به عبارتی می توان با افزایش و بهبود سرمایه اجتماعی به نحوی مطلوب تر مدیریت استعداد را در سازمان تربیت بدنی پیاده نمود.

### فرضیات تحقیق

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

#### فرضیه اصلی

فرضیه اصلی: مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد نقش دارد.

#### فرضیه فرعی

فرضیه فرعی ۱: مدیریت استعداد بر خالی نماندن منصب های کلیدی نقش دارد.

فرضیه فرعی ۲: مدیریت استعداد بر ایجاد خزانه استعداد نقش دارد.

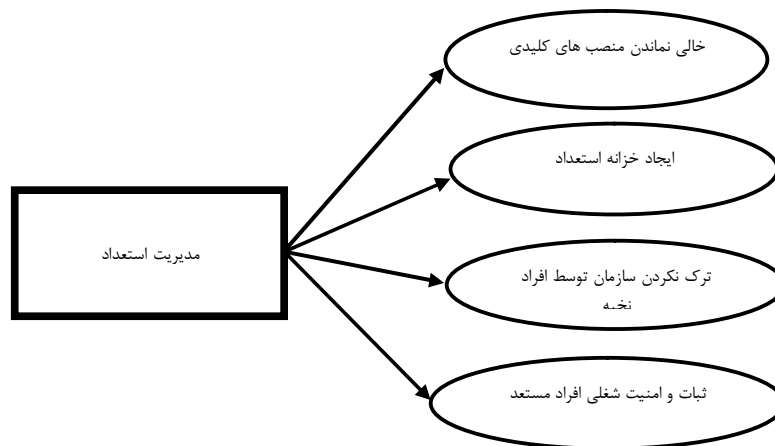
فرضیه فرعی ۳: مدیریت استعداد بر ترک نکردن سازمان نقش دارد.

<sup>۱</sup> CIPD

فرضیه فرعی ۴: مدیریت استعداد بر ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد نقش دارد.

### مدل های مدیریت استعداد و معرفی مدل مفهومی

هر مدل مفهومی به عنوان نقطه شروع و مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیق ها است؛ به گونه ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آن ها را مشخص می کند<sup>۱</sup> (ادوارد و همکاران، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر می توان گفت که به صورت ایده آل، مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی<sup>۲</sup> و ابزار تحلیلی<sup>۳</sup> یک استراتژی جهت شروع و انجام تحقیق است؛ به گونه ای که انتظار می رود در حین اجرای تحقیق، متغیرها، روابط و تعاملات بین آن ها مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و حسب ضرورت تعدیلاتی در آن ها انجام شده و عواملی نیز از آن ها کم و یا به آن ها اضافه شود (سوتتر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). لازم به توضیح است در این تحقیق بهبود عملکرد قابل ارزیابی نبوده و محقق تنها با بررسی مدل های مختلف و نظرخواهی از خبرگان (جدول ۱) به چهار عامل به عنوان مهم ترین پیامدهای مدیریت استعداد توجه نموده است که در مدل های مفهومی اشارات بیش تری بدان شده و در نظر سنجی از خبرگان نیز الویت بالاتری را به دست آورده اند که عبارتند از: خزانه استعداد، خالی نماندن منصب های کلیدی، ترک نکردن سازمان، ثبات و امنیت شغلی. بر اساس جدول ۱، محقق ابتدا با بررسی این مدل ها تمامی پیامد های حاصل از مدیریت استعداد را که در هر مدل به آن اشاره شد استخراج نمود و سپس از طریق پرسشنامه، رتبه بندی متغیرها انجام شد و در نهایت با نظر سنجی از خبرگان (استاد راهنما، استاد مشاور، و اساتید دانشگاه ...) و مصاحبه با این افراد خبره و گرد آوری اطلاعات مدیریت چهار پیامد که بالاترین الویت را به دست آورده اند انتخاب شدند. بر این اساس در ادامه به منظور تعیین شدت تأثیر مدیریت استعداد بر پیامدها و رتبه بندی متغیرهای وابسته، روابط زیر در نظر گرفته شده که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه تحقیق

<sup>1</sup> Edwards et al

<sup>2</sup> Mental Map

<sup>3</sup> Analytical Instrument

<sup>4</sup> Sutter & Leisen, 1999

جدول ۱. بررسی مدل های مختلف مدیریت استعداد

متغیرهای کلیدی متأثر از مدیریت استعداد	عوامل زمینه ساز	ارتباط با بخش خصوصی / دولتی	مدل / تاریخ
انتصاب در مشاغل کلیدی، حمایت، رشد و پرورش، مدیریت عملکرد	راهبردها و نیازهای سازمان	خصوصی	مدل استعداد بانک امریکا/۱۳۸۷
استخدام افراد مستعد، قرار دادن در منصب های مناسب و جانشین پروری	نقاط ضعف و قوت سازمان	خصوصی / دولتی	مدل TQTM
مدیریت عملکرد، برنامه ریزی نیروی کار، مدیریت شرکا، گزینش، خزانه جانشینی، آموزش و توسعه، توسعه راهکار یا مسیر شغلی، خدمات و مزایا	راهبردها و اهداف کسب و کار سازمان	خصوصی	Talent on Demand (2010)
آماده سازی توسعه استعداد، حفظ استعداد، استخدام استعداد، انتخاب استعداد	چشم انداز، مأموریت، ارزش ها و نگرش های هیئت امنا	خصوصی	Maricopa (2010)
مربیگری، توسعه رهبری، تغییر محیط کار و مدیریت عملکرد	طراحی، توسعه و بکارگیری راه حل های برجسته	خصوصی	Creative Metrics (2008)
برنامه ریزی و جانشین پروری، راهکار شغلی، تعیین اهداف حرفه ای، تحلیل شکاف	راهبرد کسب و کار	خصوصی	Jasper Associates (2009)
کشف، یکپارچگی، مدیریت عملکرد، حفظ و نگهداری و خروج از خدمت	راهبرد و نیازهای کسب و کار	خصوصی	مدل بلوغ مدیریت استعداد LORE (2010)

با توجه به یافته های فوق مدل زیر را برای این تحقیق به عنوان مدل مفهومی در نظر گرفته است:

### روش تحقیق

با توجه به موضوع و هدف تحقیق، از آنجا که شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطه ساری جهت تحقق مأموریت خویش از کارکنان با استعداد و متخصص در زمینه علوم گوناگون بهره می برد، لذا جامعه آماری این تحقیق عبارت بودند از "کلیه کارشناسان و مدیران با مدرک لیسانس و افرادی که دانشجوی دوره فوق لیسانس می باشند و کلیه کارشناسان و مدیران با مدرک فوق لیسانس و بالاتر" شاغل در شرکت پخش

فرآورده های نفتی منطقه ساری که تعداد کل افراد شاغل با تحصیلات فوق بر اساس آخرین آمار در فروردین سال ۱۳۹۳، ۱۲۵ نفر بوده است. با استفاده از جدول مورگان و با خطای نمونه گیری ۵٪ و سطح اطمینان ۹۵٪ تعداد نمونه ۹۵ نفر برآورد گردید. برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه ها از طریق پرسشنامه، از نرم افزار آماری SPSS و آزمون تی تست استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی از پرسشنامه ۲۸ سوالی 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 کرده اند. ضمناً این پرسش نامه در تحقیقات قبلی هم مورد استفاده شده بود. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای این پرسشنامه، با استفاده از نرم افزار SPSS عدد ۰/۹۳۸/۰ اندازه گیری گردید که در مجموع بزرگتر از ۰/۷۰ درصد است که نشانگر اعتبار پرسشنامه می باشد. بنابراین می توان گفت که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و پایایی لازم برخوردار می باشد.

متغیرها	تعداد سوالات	ضریب آلفا
کل سوال های پرسشنامه	۲۸	۰/۹۳۸

### یافته های تحقیق

#### اطلاعات نتایج جمعیت شناختی

توصیف نتایج جمعیت شناختی، با توجه به تعداد ۹۵ نفر از پاسخ دهندگان پرسشنامه در جدول ۲ می باشد.

#### جدول ۲. اطلاعات نتایج جمعیت شناسی

نتیجه	درصد فراوانی	متغیرها
اکثریت پاسخ دهندگان مرد می باشند.	۹	جنس
اکثریت پاسخ دهندگان متاهل می باشند.	۰/۸۰	تاهل
بیشترین درصد فراوانی پاسخ دهندگان در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال باشند	۵/۵۰	سن
بیشترین درصد فراوانی پاسخ دهندگان ۵ تا ۱۰ سال سابقه دارند	۹/۳۸	سابقه کار
اکثریت پاسخ دهندگان در گروه علوم انسانی می باشند	۵/۴۹	رشته تحصیلی
اکثریت پاسخ دهندگان دارای لیسانس می باشند	۲/۸۴	تحصیلات
اکثریت پاسخ دهندگان رسمی می باشند	۲/۴۴	نوع استخدام
اکثریت پاسخ دهندگان در حوزه اداری می باشند	۷/۵۳	حوزه اشتغال



## اطلاعات آمار توصیفی نمونه آماری:

جدول زیر نشان دهنده متغیرهای تحقیق می باشد که پس از مرتب کردن دادهای جمع آوری شده، به spss وارد شده اند.

جدول ۳. آمار توصیفی مربوط به فرضیه ها

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات	حداقل	حداکثر
بررسی فرضیه فرعی اول	۹۵	۳/۸۴۸۷	۰/۵۴۴۸۳	۰/۱۴۱۵	۱/۷۵	۴/۸۸
بررسی فرضیه فرعی دوم	۹۵	۳/۸۵۲۶	۰/۶۸۹۹۷	۰/۱۷۹۰	۱/۵۰	۵/۰۰
بررسی فرضیه فرعی سوم	۹۵	۴/۱۱۵۸	۰/۶۷۹۴۸	۰/۱۶۵۰	۱/۷۱	۵/۰۰
بررسی فرضیه فرعی چهارم	۹۵	۳/۹۶۴۲	۰/۷۱۲۱۹	۰/۱۷۹۶	۱/۴۰	۵/۰۰
بررسی فرضیه اصلی	۹۵	۳/۹۴۵۳	۰/۵۸۲۱۶	۰/۱۴۷۵	۱/۵۹	۴/۹۱

جدول فوق، تعداد، میانگین، انحراف معیار، ضریب تغییرات، حداقل و حداکثر در فرضیه ها و فرضیه اصلی را نشان می دهد. با توجه به این که ضریب تغییرات در تمامی فرضیه ها و فرضیه اصلی (۰/۱۴۷۵) کم تر از ۰/۵ می باشد، لذا داده ها از پراکندگی کمی برخوردارند. بنابراین دیدگاه پاسخ دهندگان به هم نزدیک بوده و از همخوانی زیادی برخوردارند.

## آمار استنباطی

$H_0$ : متغیر مورد بررسی دارای توزیع نرمال نمی باشد.

$H_1$ : متغیر مورد بررسی دارای توزیع نرمال می باشد.

فرض آماری:

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

## تحلیل داده ها (بررسی فرضیه های تحقیق):

**فرضیه اصلی تحقیق:** مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد نقش دارد.

مقدار میانگین به دست آمده برای فرضیه اصلی برابر با ۳/۹۴۵۳ انحراف معیار برابر با ۰/۵۸۲۱۶، آماره t برابر با ۱۵/۸۲۷ و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۰ است که کم تر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  می باشند. لذا در این سطح فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تایید می گردد. در نتیجه می توان گفت مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد نقش دارد.

**فرضیه فرعی اول:** مدیریت استعداد بر خالی نمادند منصب های کلیدی نقش دارد.

مقدار میانگین به دست آمده برای فرضیه اصلی برابر با ۳/۸۴۸۷ انحراف معیار برابر با ۰/۵۵۴۸، آماره t برابر با ۱۵/۱۸۳ و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۰ است که کم تر از سطح خطای  $\alpha = 0/05$  می باشند. لذا در این

سطح فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تایید می گردد. در نتیجه می توان گفت مدیریت استعداد بر خالی نماندن منصب های کلیدی در سازمان نقش دارد.

**فرضیه فرعی دوم :** مدیریت استعداد بر ایجاد خزانه استعداد نقش دارد.

مقدار میانگین به دست آمده برای فرضیه اصلی برابر با ۳/۸۵۲۶ انحراف معیار برابر با ۰/۶۸۹۹ آماره  $t$  برابر با ۱۲/۰۴۵ و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۰ است که کم تر از سطح خطای  $\alpha=0/05$  می باشند. لذا در این سطح فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تایید می گردد. به عبارت دیگر بین مدیریت استعداد بر ایجاد خزانه استعداد نقش دارد. در نتیجه می توان گفت مدیریت استعداد بر ایجاد خزانه استعداد در سازمان نقش دارد.

**فرضیه فرعی سوم :** مدیریت استعداد بر ترک نکردن سازمان نقش دارد.

مقدار میانگین به دست آمده برای فرضیه اصلی برابر با ۴/۱۱۵۸ انحراف معیار برابر با ۰/۶۷۹۴۸ آماره  $t$  برابر با ۱۶/۰۰۵ و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۰ است که کم تر از سطح خطای  $\alpha=0/05$  می باشند. لذا در این سطح فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تایید می گردد. در نتیجه می توان گفت مدیریت استعداد بر ترک نکردن سازمان در سازمان نقش دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:** مدیریت استعداد بر ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد نقش دارد.

مقدار میانگین به دست آمده برای فرضیه فرعی چهارم برابر با ۳/۹۶۴۲ انحراف معیار برابر با ۰/۷۱۲، آماره  $t$  برابر با ۱۳/۱۹۶ و مقدار احتمال برابر با ۰/۰۰۰ است که کم تر از سطح خطای  $\alpha=0/05$  می باشند. لذا در این سطح فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تایید می گردد. در نتیجه می توان گفت مدیریت استعداد بر ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد در سازمان نقش دارد.

جدول ۴. بررسی فرضیه ها

نتیجه آزمون	مقدار ثابت مورد آزمون ۳				متغیرها	
	مقدار احتمال	درجه آزادی	آماره $t$	انحراف از معیار		
تایید	۰/۰۰۰	۹۴	۱۵/۱۸۳	۰/۵۵۴۸	۳/۸۴۸۷	بررسی فرضیه فرعی اول
تایید	۰/۰۰۰	۹۴	۱۲/۰۴۵	۰/۶۸۹۹	۳/۸۵۲۶	بررسی فرضیه فرعی دوم
تایید	۰/۰۰۰	۹۴	۱۶/۰۰۵	۰/۶۷۹۴۸	۴/۱۱۵۸	بررسی فرضیه فرعی سوم
تایید	۰/۰۰۰	۹۴	۱۳/۱۹۶	۰/۷۱۲۱	۳/۹۶۴۲	بررسی فرضیه فرعی چهارم
تایید	۰/۰۰۰	۹۴	۱۵/۸۲۷	۰/۵۸۲۱۶	۳/۹۴۵۳	بررسی فرضیه اصلی

با توجه به جدول فوق، مقدار میانگین به دست آمده، انحراف معیار، آماره  $t$  و مقدار احتمال برای فرضیه اصلی و فرضیه های فرعی نشان می دهد که فرضیه ی صفر رد شده و با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد نقش دارد.

### نتایج و پیشنهادها

۱- مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد نقش دارد. در این عصر که عصر کارکنان دانشی نیز نامیده می شود، سازمان ها بر پایه مهارت و استعداد های کارکنان خود با هم رقابت می کنند و با جذب و نگهداشت با استعداد ترین کارکنان، بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد می نمایند که در این صورت سازمان منافع حاصل از نیروی کار با انگیزه و چالاک را برداشت می کند.

با توجه به این که مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند، می تواند با ایجاد تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و اجرای موثر استراتژی مدیریت استعداد و همچنین انتخاب و آماده نمودن کارکنان مستعد برای پست های کلیدی نقش مهمی را در نگهداری موفقیت آمیز منابع انسانی مستعد در سازمان داشته باشد. نگهداشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات این افراد برای نگه داشتن آن ها بسیار مهم است که در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است.

۲- رتبه اول پیامدهای مدیریت استعداد به ترک نکردن سازمان توسط افراد مستعد اختصاص پیدا کرده است. سازمان تلاش هایی را برای نگه داشتن کارمندان مورد نظر خود می کند تا بتواند از طریق آن ها به اهداف سازمان دست یابد. داشتن یک برنامه حفظ، مدیران را مصون می دارد از اینکه ناگهان افراد و سرمایه های انسانی مستعد خود را از دست بدهند. بنابراین می توان گفت، یکی از عوامل اثرگذار مدیریت استعداد بر سازمان ها کاهش ترک سازمان از افراد مستعد است؛ لازم است تا توسعه کارکنان با استعداد را الویت بندی نموده و حقوق و دستمزد آن ها را به بالاترین سطح رساند که این کار از وظایف مدیریت استعداد می باشد.

۳- رتبه دوم پیامدهای مدیریت استعداد به ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد اختصاص پیدا کرده است. امنیت شغلی در ارتباط با موضوعاتی از قبیل تغییرات شغلی، از دست دادن شغل، دست نیافتن به شغل مناسب می باشد و همچنین می توان گفت که امنیت شغلی یکی از عوامل به وجود آورنده رضایت شغلی می باشد. مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گیرند، همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سامانی عمل می کند که این ها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می آورد.

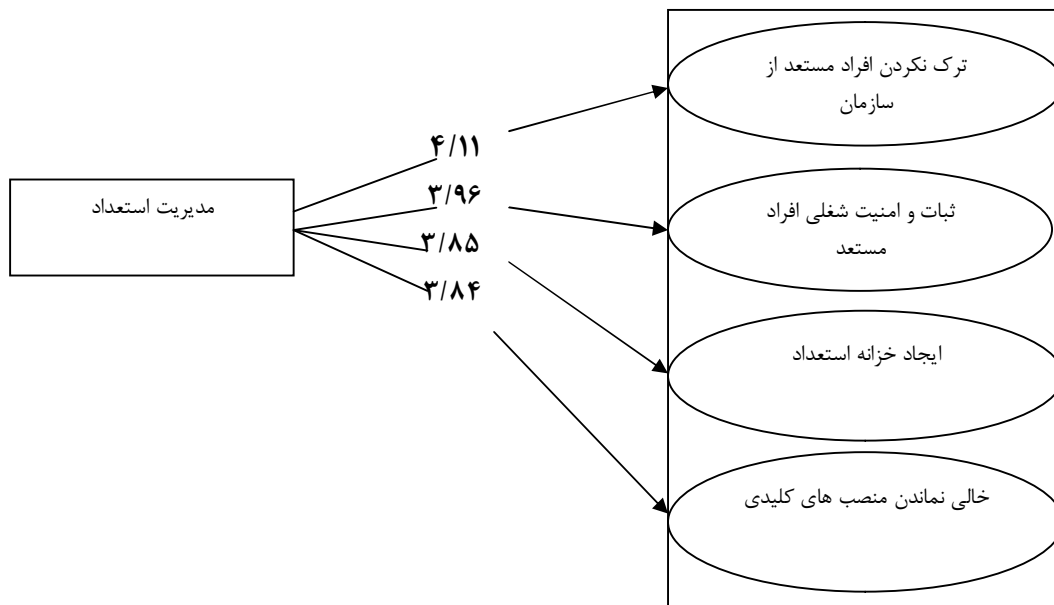
۴- رتبه سوم پیامدهای مدیریت استعداد به ایجاد خزانه استعداد اختصاص پیدا کرده است. خزانه استعداد، خزانه ای از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالا می باشد که سازمان می تواند از آن ها در جهت

پرکردن پست های حیاتی استفاده نماید. شناسایی دریچه های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن، این امکان را برای کارشناس و برنامه ریز فراهم می سازد تا با تغییر هریک از عوامل تغییرپذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید. مدیریت استعداد با ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد و آماده نمودن آن ها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی مستعد، یاری می رساند. خزانه استعداد باید به اندازه کافی نیرو داشته باشد تا از وجود استعدادهای کافی برای تأمین نیازهای سازمان و مهارت های ضروری در هر لحظه از زمان، اطمینان حاصل شود و همچنین مازاد نیرو نیز وجود نداشته باشد تا از اتلاف منابع جلوگیری شود.

۵- رتبه چهارم پیامدهای مدیریت استعداد به خالی نماندن منصب های کلیدی اختصاص پیدا کرده است. مشاغلی در سازمان ها وجود دارد که در موفقیت سازمانی نقش مهمی دارند و به سختی می توان کارکنان مناسب برای تصدی آن ها را استخدام نمود. این مشاغل نباید برای مدت طولانی بلا تصدی بمانند، چرا که سازمان بدون داشتن افراد مستعد در منصب های کلیدی قادر به رقابت با سایر سازمان ها نیست و در رسیدن به اهدافش دچار مشکل می شود. مدیریت استعداد با استفاده از روش های دقیق، مشاغل کلیدی و حساس سازمان را تحت پوشش قرار می دهد.

با توجه به این که پس از تجزیه و تحلیل فرضیه های تحقیق، همگی تأیید شده اند بنابراین:

- ۱- فرضیه ترک نکردن افراد مستعد از سازمان با میانگین ۴/۱۱ به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت استعداد دارای اهمیت می باشد و دارای رتبه اول می باشد.
  - ۲- فرضیه ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد از سازمان با میانگین ۳/۹۶ به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت استعداد دارای اهمیت می باشد و دارای رتبه دوم می باشد.
  - ۳- فرضیه ایجاد خزانه استعداد در سازمان با میانگین ۳/۸۵ به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت استعداد دارای اهمیت می باشد و دارای رتبه سوم می باشد.
  - ۴- فرضیه خالی نماندن منصب های کلیدی در سازمان با میانگین ۳/۸۴ به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت استعداد دارای اهمیت می باشد و دارای رتبه چهارم می باشد.
  - ۵- با توجه به نتایج به دست آمده و مطالب ذکر شده در متن فوق، می توان مدل مفهومی تحقیق را در خصوص نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شکل ۲ نشان داد.
- با توجه به یافته ها و نتایج تحقیق و الویت آنها، پیشنهادهای زیر برای مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بطور عام در سطح کشور و به طور خاص در منطقه ساری ارائه می گردد :
- 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 می توانند از طریق پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشته تا از حیث سازمان با بحران مواجه نشود.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

- مدیران باید با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پست های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب ها به بهبود امور در سازمان امیدوار باشند.
- آنچه در نهایت باعث می شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد.
- سازمان ها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد تلاش نمایند.
- سازمان ها در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه های عملیاتی شان به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه ای داشته باشند.
- مدیران سازمان ها در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد رویکرد مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- مدیران سازمان ها باید امکاناتی را درخصوص انجام فعالیت های تحقیقاتی در خارج از محیط کار برای کارکنان فراهم نمایند.

## منابع

- ۱- احمدی، علی اکبر و فراهانی، ابوالفضل و بهمنی چوپستی، اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی. مجله مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳. ص ۲۶۰-۲۳۷.

- ۲- احمدی عینی، سمیرا (۱۳۸۵). فرایند نیرویابی، جذب و نگهداری منابع انسانی متخصص در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ۳- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داوود، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۴- اصیلی، غلامرضا و قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۵) مدیریت بر کارکنان نخبه، چالش های علل ترک و ماندگاری در سازمان های دانش مدار. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- ۵- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، چرا مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، ص ۶۲-۶۳.
- ۶- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، ص ۷۳-۷۲.
- ۷- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۲، ص ۷۳-۷۲.
- ۸- جهانگیری، علی و مهرعلی، امیر هوشنگ (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص در سازمان. پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی.
- ۹- حاج کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسنی (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۲. ص ۷۱-۵۱.
- ۱۰- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۲۳. ص ۹۵-۱۱۶.
- ۱۱- خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش های مدیریت عمومی. شماره ۱۹. ص ۱۲۸-۱۰۳.
- ۱۲- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب. چاپ پنجم
- ۱۳- دسلر، گری (۱۳۸۹). ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مبانی مدیریت منابع انسانی. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۱۴- رضائیان، علی (۱۳۸۶)، "رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۵- سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۴)، "روش تحقیق در علوم رفتاری"، چاپ یازدهم، تهران: انتشارات آگاه.
- ۱۶- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی. سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی. انتشارات سمت.
- ۱۷- سعیدپور، بهمن (۱۳۸۵). شناسایی عوامل موثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی متخصص از دیدگاه مدیران ایران خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ۱۸- صیادی، سعید و محمدی، مرضیه و نیک پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرایند مدیریت توسعه. شماره ۲.

- ۱۹- صالح زاده، رضا و لباف، حسن (۱۳۹۰). توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی. دومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- ۲۰- طهماسبی، رضا و قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. مجله پژوهش های مدیریت عمومی. شماره ۱۷. ص ۲۶-۵.
- ۲۱- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۸). عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان. افزایش رقابت و گسترش روش های توسعه منابع انسانی. دوماهنامه توسعه انسانی، شماره ۱۱.
- ۲۲- فالمر، رابرت و کانگر، جی (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرورش مدیران در شرکت های پیشرو جهان. ترجمه: بهزاد ابوالعلائی. تهران: انتشارات رسا. چاپ اول.
- ۲۳- قلی پور، آرین و یزدان فر (۱۳۹۰). شناسایی چالش های جانشین پروری در کسب و کار خانوادگی. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. شماره ۱۴۹.
- ۲۴- کارت رایت، راجرف (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
- ۲۵- گای، ماتئو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه نسرين جزنی. تهران: انتشارات سرآمد. چاپ اول.
- ۲۶- گای، ماتئو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرين جزنی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- ۲۷- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. انتشارات میر.
- ۲۸- نوع پسند اصیل، سید محمد و ملک اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۱ (سال ششم). ص ۵۱-۳۱.

- 1-Bhatnager, J.(2007). Talent management strategy of employee tenement in Indian ITES employees :Key to retention Employee Relation,29(6),640-663.
- 2-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.
- 3-Bob Little, Best practice talent management, Training Journal : Nov 2010.
- 4-Callings ,D & Caligiuri , P, (2010), Introduction global talent management , journal of world pp 105-108.
- 5-Culling, D& Melawi , K, (2009) , Strategic talent management : A review and research agenda ,Human Resource Management Review pp 304-313.
- 6-Callings , D & Melawi, K. Strategic Talent: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009): 304-313.
- 7-Duttgupta,R.(2005). Identifying and managing your assets: Talent management. London: Pricewaterhouse Coopers.
- 8- Farley,C.(2005).HR s role in Talent Management and driving business result .Employment Relation Today , 32 (1) , 55-62.



- 9- Begley ،S. (2006). Talent Management Survey Report .Society for Human Resources Planning ،27،15-19.
- 10- Hand field J.H &Axelrod،B. (1997). The War for Talent Survey .McKinney quarterly.
- 11- Lewis، R، & Heckman، R. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review، 16، 139-154.
- 12- Scullion، H، & Callings ، D. (2006). International talent management. In H.Scullion & D. Callings (Eds). Global Staffing (87-116). New York: Rutledge.



## پیوست ها

### همکار ارجمند

#### با سلام و احترام

همانگونه که مستحضریست استعداد و نخبه پروری از مباحث بسیار مهمی است که توجه بدان باعث موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش می شود. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. هدف از این تحقیق ارائه مدل بومی و کاربردی از مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی می باشد و بر همین اساس محقق ابعادی را که ممکن است بعنوان نتایج مدیریت استعداد در سازمان دیده شود مورد سوال قرار داده است. بر این اساس در این تحقیق سازمانی انتخاب شده است که بنوعی با بحث مدیریت استعداد و نخبه پروری آشنا بوده و یا در این زمینه اقداماتی را به انجام رسانیده است. از اینرو از جنابعالی بعنوان فردی متخصص و آگاه در این سازمان تقاضا می شود در این خصوص با ارائه نظرات خود محقق را در کسب اهداف یاری فرمائید. قبلا از همکاری جنابعالی قدردانی می گردد.

۱) جنسیت:  مرد  زن

۲) سن: ..... سال

۳) وضعیت تاهل:  مجرد  متاهل

۴) تحصیلات:  لیسانس (دانشجوی فوق لیسانس)  فوق لیسانس  دکتری

۵) منصب سازمانی: .....

۶) سابقه خدمت: ..... سال

۷) رشته تحصیلی:  علوم انسانی  فنی و مهندسی  علوم پایه  علوم طبیعی  سایر .....

۸) نوع استخدام:  رسمی  پیمانی  قراردادی  پیمانکاری

۹) حوزه اشتغال:  اداری  عملیات  مهندسی  انفورماتیک  سرویسهای صنعتی

نظارت و بازرسی  بازرگانی و فروش  امور مالی و حسابداری

لطفا هر یک از عوامل زیر را با توجه به اهمیت آن در مدیریت استعداد و اجرای آن از دیدگاه جنابعالی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری، ارائه فرمایید.

سوالات مربوط به خالی نماندن منصب های کلیدی					
کاملاً بی اهمیت	اهمیت بسیار کم	اهمیت کم	با اهمیت	بسیار با اهمیت	
۱	۲	۳	۴	۵	
					۱- نقش مدیریت استعداد در ماندگاری افراد در منصب های کلیدی سازمان
					۲- نقش مدیریت استعداد در کاهش زمان انتصاب 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 انتصاب شایسته و مناسب افراد در منصب های کلیدی
					۶- نقش مدیریت استعداد در تطبیق منصب های کلیدی با افراد شاغل در سازمان
					۷- نقش مدیریت استعداد در ارائه فرصت به افراد مستعد و علاقمند به فعالیت در منصب های کلیدی در سازمان
					۸- نقش مدیریت استعداد در بررسی سوابق کاری و تحصیلی افراد مستعد در بکارگیری منصب های کلیدی در سازمان
سوالات مربوط به ایجاد خزانه استعداد					
کاملاً بی اهمیت	اهمیت بسیار کم	اهمیت کم	با اهمیت	بسیار با اهمیت	
۱	۲	۳	۴	۵	
					۹- نقش مدیریت استعداد در فراهم آوردن جانشینان مناسب برای منصب های کلیدی
					۱۰- نقش مدیریت استعداد در افزایش آمادگی افراد مستعد برای کسب منصب های کلیدی.
					۱۱- نقش مدیریت استعداد در ایجاد ابزارهایی جهت توسعه افراد مستعد
					۱۲- نقش مدیریت استعداد در هدایت تجارب حرفه ایی افراد مستعد
					۱۳- نقش مدیریت استعداد در خصوص زمینه سازی پرورش بیشتر نیروهای مستعد کاری از طریق توانمند سازی تخصصی کارکنان
					۱۴- نقش مدیریت استعداد در تخصیص حق تخصصی مطالعه و تحقیقات شغلی
					۱۵- نقش مدیریت استعداد در معرفی کارکنان با استعداد و مهارت مدار به دوره های بورس تحصیلی بلند مدت و کوتاه مدت
					۱۶- نقش مدیریت استعداد در برگزاری کلاسهای و دوره های فکر و خلاقیت برای کارکنان مستعد

کاملاً بی اهمیت	اهمیت بسیار کم	اهمیت کم	با اهمیت	بسیار با اهمیت	سوالات مربوط به ترک نکردن سازمان توسط افراد مستعد
۱	۲	۳	۴	۵	
					۱۷- نقش مدیریت استعداد در افزایش میل ماندگاری افراد مستعد در سازمان
					۱۸- نقش مدیریت استعداد در افزایش تعهد افراد مستعد به سازمان
					۱۹- نقش مدیریت استعداد در جلوگیری از خروج یا ترک خدمت افراد مستعد از سازمان
					۲۰- نقش مدیریت استعداد در هدایت مناسب و کافی جهت انتخاب مسیرهای ارتقای فردی و گروهی افراد مستعد
					۲۱- نقش مدیریت استعداد در مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی های سازمان
					۲۲- نقش مدیریت استعداد در اعطای فرصت به کارکنان مبتکر جهت نشان دادن توانایی های مدیریتی و کسب مهارت
					۲۳- نقش مدیریت استعداد در ایجاد انگیزه از طریق طراحی برنامه پیشرفت شغلی منسجم در نگهداری افراد مستعد در سازمان
کاملاً بی اهمیت	اهمیت بسیار کم	اهمیت کم	با اهمیت	بسیار با اهمیت	سوالات مربوط به ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد
۱	۲	۳	۴	۵	
					۲۴- نقش مدیریت استعداد در ایجاد و تقویت امنیت شغلی برای افراد مستعد
					۲۵- نقش مدیریت استعداد در کاهش جایجایی ناخواسته افراد مستعد کاهش
					۲۶- نقش مدیریت استعداد در بکارگیری تجارب حرفه ایی توسط افراد مستعد
					۲۷- نقش مدیریت استعداد در ایجاد فرصت های برابر شغلی
					۲۸- نقش مدیریت استعداد در افزایش زمان تصدی گری افراد مستعد در شغل مربوطه

لطفاً چنانچه موارد دیگری را نیز مدنظر دارید در زیر فهرست نمایید که موجب امتنان خواهد بود. با تشکر مجدد

-۱

-۲

-۳

-۴

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	28

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	8

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	8

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	7

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	5

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		aa	bb	cc	dd
N		95	95	95	95
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	3.8487	3.8526	4.1158	3.9642
	Std. Deviation	.54483	.68997	.67948	.71219
Most Extreme Differences	Absolute	.133	.132	.130	.120
	Positive	.095	.090	.097	.073
	Negative	-.133	-.132	-.130	-.120
Kolmogorov-Smirnov Z		1.300	1.286	1.267	1.170
Asymp. Sig. (2-tailed)		.068	.073	.081	.129

a. Test distribution is Normal.

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	95	4.2737	.91608	.09399
q2	95	3.6842	1.02379	.10504
q3	95	3.6316	1.04222	.10693
q4	95	3.7579	1.05906	.10866
q5	95	3.5789	1.05769	.10852
q6	95	3.9789	1.09135	.11197
q7	95	3.8526	.96721	.09923
q8	95	4.0316	.93913	.09635

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	13.552	94	.000	1.27368	1.0871	1.4603
q2	6.514	94	.000	.68421	.4757	.8928
q3	5.906	94	.000	.63158	.4193	.8439
q4	6.975	94	.000	.75789	.5422	.9736
q5	5.335	94	.000	.57895	.3635	.7944
q6	8.743	94	.000	.97895	.7566	1.2013
q7	8.592	94	.000	.85263	.6556	1.0497
q8	10.706	94	.000	1.03158	.8403	1.2229

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q9	95	3.8842	.84882	.08709
q10	95	3.9789	.94508	.09696
q11	95	3.9895	.95086	.09756
q12	95	3.7053	1.08052	.11086
q13	95	3.8737	1.12271	.11519
q14	95	3.7895	1.09053	.11189
q15	95	3.5684	1.17285	.12033
q16	95	4.0316	.95039	.09751



### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q9	10.153	94	.000	.88421	.7113	1.0571
q10	10.096	94	.000	.97895	.7864	1.1715
q11	10.143	94	.000	.98947	.7958	1.1832
q12	6.362	94	.000	.70526	.4851	.9254
q13	7.585	94	.000	.87368	.6450	1.1024
q14	7.056	94	.000	.78947	.5673	1.0116
q15	4.724	94	.000	.56842	.3295	.8073
q16	10.579	94	.000	1.03158	.8380	1.2252

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q17	95	4.2947	.74196	.07612
q18	95	4.1158	.81035	.08314
q19	95	4.0632	.90871	.09323
q20	95	4.0316	.76426	.07841
q21	95	4.0000	.89917	.09225
q22	95	4.1789	.93375	.09580
q23	95	4.1263	.84100	.08628

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q17	17.008	94	.000	1.29474	1.1436	1.4459
q18	13.421	94	.000	1.11579	.9507	1.2809
q19	11.403	94	.000	1.06316	.8780	1.2483
q20	13.156	94	.000	1.03158	.8759	1.1873
q21	10.840	94	.000	1.00000	.8168	1.1832
q22	12.306	94	.000	1.17895	.9887	1.3692
q23	13.053	94	.000	1.12632	.9550	1.2976

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q24	95	4.0947	.82609	.08475
q25	95	4.0421	.82405	.08455
q26	95	3.9684	.88067	.09036
q27	95	3.8526	.82473	.08462
q28	95	3.8632	.89455	.09178

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q24	12.917	94	.000	1.09474	.9265	1.2630
q25	12.326	94	.000	1.04211	.8742	1.2100
q26	10.718	94	.000	.96842	.7890	1.1478
q27	10.077	94	.000	.85263	.6846	1.0206
q28	9.405	94	.000	.86316	.6809	1.0454

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aa	95	3.8487	.54483	.05590
bb	95	3.8526	.68997	.07079
cc	95	4.1158	.67948	.06971
dd	95	3.9642	.71219	.07307
ee	95	3.9453	.58216	.05973

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
aa	15.183	94	.000	.84868	.7377	.9597
bb	12.045	94	.000	.85263	.7121	.9932
cc	16.005	94	.000	1.11579	.9774	1.2542
dd	13.196	94	.000	.96421	.8191	1.1093
ee	15.827	94	.000	.94533	.8267	1.0639

**Ranks**

	Mean Rank
aa	2.28
bb	2.20
cc	3.04
dd	2.48



**Test Statistics<sup>a</sup>**

N	95
Chi-Square	25.681
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test