

مقاله پژوهشی:

طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد (مورد مطالعه: صنعت خودرو)محمد رضا ابراهیمی^۱، طیبه امیرخانی*^۲، اکرم هادی زاده مقدم^۳، مریم اخوان خرازیان^۴

چکیده

هدف: با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی سازمان و به ویژه استعدادها به عنوان مهم‌ترین ابزار کسب مزیت رقابتی، هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی برای مدیریت استعداد در صنعت خودرو است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش، به صورت ترکیبی اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شده است. در فاز کیفی، اجزای یک مدل مدیریت استعداد به روش تحلیل تم شناسایی شد. در فاز کمی، اجزاء و روابط مدل استخراج شده از فاز کیفی، با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، مورد ارزیابی قرار گرفت تا مهم‌ترین متغیرهای مرتبط برای یک مدل مدیریت استعداد و ارتباطات آنها، طراحی و تبیین شود.

یافته‌های پژوهش: مدل حاصل از این پژوهش مشتمل بر شناسایی فرایند مدیریت استعداد (تعریف، شناسایی و انتخاب، توسعه، به‌کارگیری، نگهداشت استعدادها موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادها جدید)، عوامل اثرگذار بر این فرایند در چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل سطح سازمان، عوامل سطح فرد و عوامل مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی و پیامدهای این فرایند در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی است.

محدودیت‌ها و پیامدها: با توجه به سازه‌ها و مضامین شناسایی شده مرتبط با صنعت خودرو، تعمیم نتایج به سایر صنایع محدودیت دارد.

پیامدهای عملی: ارائه مدلی برای مدیریت استعداد در صنعت خودرو، در سه بخش عوامل اثرگذار، فرایند و نتایج مدیریت استعداد و متغیرهای مرتبط و چگونگی ارتباطات آنها.

ابتکار یا ارزش مقاله: این پژوهش جامعه گسترده‌ای از شرکت‌های فعال در صنعت خودرو را مورد بررسی قرار داده و خروجی این پژوهش برای سیاست‌گذاران و مدیران این صنعت، در زمینه‌سازی و پیاده‌سازی مدیریت استعداد قابل اتکا خواهد بود. برخی سازه‌ها و بسیاری از متغیرها و مضامین شناسایی شده و جزئیات ارائه شده در خروجی‌های این تحقیق، متفاوت با مدل‌های موجود و متناسب با صنعت خودرو می‌باشند.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت

بازرگانی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

mre_ebrahimi@sbu.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی،

دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (*نویسنده مسئول).

t_amirkhani@sbu.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی،

دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

hadizadeh6@gmail.com

۴. استادیار، گروه مدیریت

بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

m_akhavan@sbu.ac.ir

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، صنعت خودرو.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۴ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Designing and Explaining Talent Management Model (Case of study: Automobile industry in Iran)

Mohamad Reza Ebrahimi¹, Tayebeh Amirkhani*², Akram Hadizadeh Moghadam³, Maryam Akhavan kharaziyan⁴

Authors

1, Ph.D Student, Commercial Management, Human resource management orientation, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
mre_ebrahimi@sbu.ac.ir

2, Assistant Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
(*Corresponding Author).
t_amirkhani@sbu.ac.ir

3, Associate Professor, Department of Government Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
hadizadeh6@gmail.com

4, Assistant Professor, Department of Commercial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
m_akhavan@sbu.ac.ir

Abstract

Purpose: Considering the importance of human resources of the organization and especially talents as the most important tool for gaining a competitive advantage, the purpose of this study is to provide a model for talent management in the automobile industry.

Design/ Methodology/ Approach: This research was conducted based on a combined exploratory method (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, the components of a talent management model were identified by theme analysis. In the quantitative phase, the components and relationships of the model (extracted from the qualitative phase) were evaluated by using structural equation modeling to design and explain the most important relevant variables for a talent management model and their relationships.

Research Findings: The model of this research includes identifying the talent management process (defining, identifying and selecting, developing, applying, retaining existing talents and creating conditions for attracting new talents), factors affecting this process are in four categories: environmental factors, organizational level factors, individual level factors, and the factors related to the human resource management system, and the consequences of this process are in three categories: individual, organizational and extra-organizational.

Limitations & Consequences: The generalization of the results of this research to other industries is limited.

Practical Consequences: Providing a model for talent management in the Automobile industry, in three parts: influential factors, talent management process with results, and related variables and how they relate.

Innovation or value of the Article: This research examines a wide community of companies which are active in the Automobile industry and the output of this research will be reliable for policy makers and managers in this industry, for planning and implementation of talent management. Some constructs and many variables and themes identified and the details provided in the outputs of this research are different from the existing models and are suitable for the automobile industry.

Paper Type: Research Article

Keywords: Talent, Talent Management, Automobile Industry.



مقدمه

مساله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته همیشه جزء پنج اولویت اول سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های موفق بوده است (Brown et al, 2016). اگرچه حوزه مدیریت استعداد در سال‌های اخیر حوزه رو به رشدی بوده، اما در بسیاری از حوزه‌ها هنوز دارای ضعف‌های نظری است (Tarique & Schuler, 2010). هنوز هم مفاهیم بنیادی حوزه مدیریت استعداد، مانند مفهوم و معیار استعداد، منظور از مدیریت استعداد و نیز نوع نگاه به آن، در بین اندیشمندان مختلف، معانی متفاوتی دارد. موضوع چندصدایی و همچنین لزوم توجه به عناصر فرهنگی در مدیریت استعداد نیز هرچند دارای اهمیت اساسی است اما در مبانای نظری پژوهش، حتی مواردی که نگاهی جهانی به موضوع داشته یا به دنبال بررسی این بحث در ملیت‌های مختلف بودند، مغفول مانده است (Al Ariss et al, 2014). به هر حال موضوع مدیریت استعداد و مفاهیم مرتبط با آن در سال‌های اخیر به اشکال مختلف و از جمله با تمرکز بر موضوعات جدید همچنان مورد توجه و بررسی است (به عنوان مثال موضوع مدیریت استعداد متمرکز بر زنان (Latukha et al, 2022)، مدیریت استعداد سبز (Bhaskar et al, 2019)، برند کارفرما به عنوان یک ابزار مدیریت استعداد (Reis et al, 2021)، حسابداری مدیریت استعداد (Louis et al, 2022) و موارد متعدد دیگر که در منابع معتبر به کرات قابل مشاهده است).

شکی وجود ندارد که جذب، توسعه و به‌کارگیری استعدادها به عنوان یکی از اساسی‌ترین موضوعاتی که شرکت‌های مختلف در سطح جهان با آن روبرو هستند، ظاهر شده است. البته مفهوم استعداد هم مسئله‌ای نسبی است و استعداد را باید برای هر بافت و زمینه سازمانی، متناسب با فرهنگ، محیط و نوع کار تعریف نمود (Gallardo et al, 2019). در داخل کشور، تعداد اندکی از پایان‌نامه‌ها در سطح دکتری، تلاش کرده‌اند تا با طراحی مدل‌هایی مختص صنایع مختلف (مانند پژوهش پهماسی و همکاران (۲۰۱۵) در بازار سرمایه، قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۷) در اپراتور تلفن همراه، جواهری (۲۰۱۹) در شرکت مادر تخصصی توانیر)، این موضوع را در سطح کشور بررسی و ترویج نمایند.

در این بین، دلیل انتخاب صنعت خودرو در این پژوهش، از آن حیث است که در برخی کشورها و از جمله در کشور ایران، صنعت خودرو یکی از صنایع مهم و راهبردی است و بخش قابل توجهی از نیروی انسانی فعال در صنعت کشور را در خود جای داده است.^۱ همچنین هیچ‌یک از پژوهش‌های بومی انجام شده در داخل کشور، تاکنون موضوع مدیریت استعداد را در این صنعت مهم و گسترده، برای ارائه مدلی با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای خاص آن مورد بررسی قرار نداده است. با توجه به تاثیر و اهمیت مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی و نیز اهمیت صنعت خودرو و شرایط پیچیده آن در ایران (تحریم این صنعت و عدم توانایی در تامین به موقع نیاز بازار همراه با کاهش سودآوری و حتی زیان شرکت‌های خودروساز و همچنین کیفیت پایین محصولات نسبت به محصولات خارجی)، لازم است تا در زمینه مدیریت استعداد و در راستای

^۱ براساس اهداف و سیاست‌های توسعه صنعت خودرو در افق ۱۴۰۴، در سال هدف باید ۲۰ درصد از ارزش افزوده کل صنعت کشور در صنعت خودرو ایجاد شود. براساس گزارش مرکز آمار ایران، در دوره بیست ساله بین سال‌های ۱۳۷۴ تا ۱۳۹۴ سهم تقریباً ثابت صنعت خودرو از کل شاغلان کارگاه‌های صنعتی ۱۰ نفر کارکن و بیشتر، حدود ۱۱ درصد بوده است.

اجرای بهتر آن به عنوان یکی از ابزارهای به روز در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان، به دنبال ارائه مدلی جامع و مناسب باشیم. برای درک ملموس تر از نیاز صنعت خودرو به موضوع مدیریت استعداد، محقق در ابتدای پژوهش، نسبت به انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران و دست‌اندرکاران حوزه منابع انسانی در چند شرکت فعال در صنعت خودرو اقدام نمود. بررسی و تحلیل این مصاحبه‌ها حاکی از این بود که این شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی، با مسائل مختلفی مواجه هستند که می‌توان آنها را با موضوع مدیریت استعداد (در بحث شناسایی، جذب، نگهداشت، به‌کارگیری، و توسعه استعداد) مرتبط دید. پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با در نظر گرفتن تمامی جوانب و روابط و به صورت بومی، به طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت خودرو (شامل عوامل اثرگذار، فرایند و پیامدهای آن) بپردازد و در عمل طیف گسترده‌ای از مهم‌ترین عوامل را به صورت خاص و مرتبط با این صنعت شناسایی و سازماندهی نموده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طی دو دهه گذشته دانشمندان زیادی در زمینه مدل مدیریت استعداد تحقیق کرده‌اند (همچون Lewis & Heckman 2006, Mellahi & Collings 2009, Tarique & Schuler 2018, Gallardo-Gallardo et al, 2019). به اعتقاد کلاوس^۱ (۲۰۱۹) پیچیدگی‌های بی‌سابقه در محیط کسب و کارهای امروزی -مانند جهانی‌شدن، فناوری، و تغییرات اقتصادی- اجتماعی، ژئوپلیتیکی و جمعیتی گسترده- ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها را برای هدایت و استفاده از چالش‌های ناشی از این موارد افزایش داده است. مدیریت کارآمد استعداد مستلزم یک استراتژی جامع است که روش‌ها و ابزارهایی را برای شناسایی، توسعه، برقراری ارتباط و حفظ کارکنان با استعداد مشخص می‌کند (Adero & Odiyo, 2020). مدیریت استعداد در سازمان برای استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها و برتری نسبت به رقبا ضروری است (khomehchi & jafarinia 2021).

یکی از بنیادی‌ترین موضوع‌های مورد مناقشه در مطالعات مدیریت استعداد، نظریه‌پردازی در این حوزه است و محققان مختلف به دنبال پرورش نظریه‌هایی در این خصوص بوده‌اند که البته بیشتر به شکل گام‌هایی به سوی ایجاد نظریه (ارجاعات، مدل‌ها، چارچوب‌ها) خود را نشان داده است (Iles et al, 2010). مدل‌های مختلفی توسط محققان مختلف ارائه شده است که البته تعدادی از آنها، مدیریت استعداد را به صورت یک فرایند جامع (شامل متغیرهای ورودی و عوامل زمینه‌ای، فرایند اجرا و نتایج) مورد بررسی قرار داده‌اند (Mellahi & Collings 2009, Silzer & Dowell 2010, Schuler 2015) و برخی مدل‌ها و تحقیقات، تنها به بخشی از این فرایند (SHL group 2008, Goldsmith & Carter 2010, Avedon & Scholes 2010, Smith) یا مفهوم سازی در این ارتباط (Thunnissen et al. 2013, Wilska 2014, Pandita & ray 2012) یا مفهوم سازی در این ارتباط (BCG 2016, Staffelbach 2018) کمک کرده‌اند.

در اینجا برای شفافیت موضوع و کمک به دستیابی به هدف این تحقیق که در مجموع ارائه یک مدل مدیریت استعداد برای صنعت خودروی ایران است، به برخی از تحقیقات و مدل‌ها اشاره می‌شود و البته تمرکز بر مواردی

است که با ساختار مدل ارائه شده در این تحقیق (عوامل موثر بر مدیریت استعداد، فرایند و نتایج اجرای آن) هماهنگی بیشتری دارند.

یکی از مواردی که در پژوهش حاضر مورد توجه بوده است، موضوع عوامل اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد است. در این ارتباط ویلسکا^۱ (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان کرد که اجرای مدیریت استعداد به صورت موثر، مشروط به عوامل متعددی است که با توجه به دیدگاه‌های کارشناسان شرکت‌کننده در این پژوهش، به عوامل داخلی و خارجی دسته‌بندی شده‌اند. بر این اساس در پژوهش حاضر، جنبه‌های قانونی، سیاست‌های دولتی، رقابت، شرایط اقتصادی-اجتماعی و میزان هماهنگی با محیط به عنوان عوامل خارجی و فرهنگ سازمان، مدیران سازمان، بخش منابع انسانی، استعدادها، سیستم مدیریت و رهبری، تصویر سازمان و بودجه به عنوان عوامل داخلی موثر شناسایی شدند.

در برخی از مدل‌های ارائه شده، فرایند مدیریت استعداد شامل ورودی، فرایند و خروجی، مورد توجه قرار گرفته است که با ساختار مدل ارائه شده در این پژوهش نیز هماهنگی دارد. به عنوان مثال می‌توان به مدل ملاحی و کالینگز (۲۰۰۹) اشاره کرد. این مدل، از چهار بخش ایجاد مخزن استعداد با استفاده از بازارهای داخلی و خارجی نیروی انسانی، شناسایی مشاغل کلیدی، طراحی یک معماری متمایز منابع انسانی و پیامدها-خروجی‌ها تشکیل شده است. همچنین در این ارتباط می‌توان به مدل شولر^۲ (۲۰۱۵) برای مدیریت استعداد اشاره نمود. این چارچوب با بررسی رقابتی‌ترین شرکت‌ها چون جنرال الکتریک، هایر، گوگل، فورد و ... پنج دسته کلی از عوامل را شامل ملاحظات، چالش‌ها، زمینه-اقتضائات، عوامل بیرونی، خروجی‌ها و پیامدها (فردی، سازمانی، کشوری) تحت عنوان چارچوب 5-C، در بستر توجه به تامین نیازها و اهداف ذی‌نفعان، به عنوان اجزای یک مدل مدیریت استعداد ارائه کرده است.

بخش دیگری از مدل ارائه شده در پژوهش حاضر نیز بر نتایج اجرای مدیریت استعداد تمرکز دارد که در این ارتباط می‌توان به عنوان مثال به پژوهش تونیس و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت استعداد و ارتباط با زمینه: به سمت یک رویکرد پلورالیسم» اشاره نمود که سعی نمودند تا رویکرد چند ارزشی^۳ به نتایج مدیریت استعداد را توسعه داده و نتایج اجرای مدیریت استعداد را در چارچوب نتایج اقتصادی و غیراقتصادی به تفکیک سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی تقسیم نمودند.

در ادامه به برخی از مدل‌های ارائه شده در تحقیقات و پایان‌نامه‌های داخلی نیز اشاره می‌شود. با توجه به هماهنگی این تحقیقات با نیازها و فرهنگ بومی و شرایط زمینه‌ای مربوطه، بررسی نتایج این تحقیقات و مدل‌های ارائه شده توسط آنها مفید خواهد بود. در این مدل‌ها عموماً سعی شده است تا با رویکرد سیستمی، به پیش‌نیازها، فرایند و نتایج مدیریت استعداد در مدل توجه شود. مدل ارائه شده در پژوهش قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۷)، با عنوان «ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)»، شامل

1 Wilska

2 Schuler

3 Multi-value

سه بخش شرایط زمینه‌ای (درجه بلوغ سازمان، مدیریت، ویژگی‌های استعدادها)، فرایند مدیریت استعداد (استعدادیابی، استعدادداری، استعدادپروری) و پیامدهای مدیریت استعداد (دستیابی به موفقیت سازمان، شکوفایی استعدادها، برند کارفرما) است. گلشاهی (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود با عنوان «معماری فرایند مدیریت استراتژیک استعداد در بنیاد ملی نخبگان» به مقوله معماری مدیریت استعداد با تأکید بر کشف و شناسایی، توسعه، هدایت و به‌کارگماری نخبگان می‌پردازد. یافته‌های بخش کیفی پژوهش وی منتج به معماری الگوی فرآیندهای نخبه‌گزینی، نخبه‌پروری، نخبه‌گماری و عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی چرخه عمر استعداد در بنیاد ملی نخبگان گردیده است. در پژوهش کوهی‌خور (۲۰۲۰) با عنوان «طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی»، با روش فراترکیب نتایج پژوهش‌های گذشته که به صورت کیفی هستند، ترکیب گردید. در این راستا، در نهایت ۱۰۶ پژوهش در حوزه مدیریت استعداد انتخاب و مورد تحلیل محتوا قرار گرفت و از محتوای آنها ابعاد و گداهای مربوطه استخراج و اولویت‌بندی شد.

در مجموع باید گفت بیشتر مدل‌های ارائه شده قبلی در منابع خارجی، هریک به بخشی از فرایند مدیریت استعداد شامل عوامل مؤثر، فرایند و نتایج متمرکز شده‌اند و در مواردی نیز که همه یا بیشتر این موارد را پوشش داده‌اند، باید از آنها به عنوان مدل‌های عام و فاقد جزئیات کافی برای به‌کارگیری در سطح سازمان و هماهنگ با زمینه و صنعتی خاص با توجه به شرایط موقعیتی نام برد. پیش فرض پژوهش جاری بر اساس مشاهدات و بررسی‌های اولیه، این بوده است که صنعت خودرو دارای ویژگی‌ها و شرایطی است که نیازمند شناسایی اختصاصی متغیرها و مفاهیم مرتبط با بافت و زمینه خود می‌باشد. به صورت مشابه بیشتر مدل‌های داخلی ارائه شده نیز همانگونه که قبلاً اشاره شد، هریک برای قلمروی خاصی ارائه شده‌اند. به نظر می‌رسد تنوع تحقیقات و مدل‌ها و تفاوت‌های بسیاری که در اجزاء آنها حتی در تحقیقات کمی - کیفی داخلی، مشاهده می‌شود، می‌تواند نشان دهنده تنوع در ماهیت مدیریت استعداد متناسب با زمینه اجرای آنها باشد و بنابراین می‌توان بر لزوم طراحی مدلی متناسب با صنعت خودرو در ایران تأکید نمود. قابل ذکر است که ارائه مدل‌های مختص به صنعتی خاص همانند آنچه در این تحقیق به دنبال آن بوده‌ایم، در تحقیقات خارجی نیز همانند پژوهش‌های داخلی قابل مشاهده است (به‌عنوان مثال Kaewnaknaew et al, 2022 و Andari & Ella, 2021). هدف این پژوهش، ارائه مدلی است که با دارا بودن جزئیات کاربردی، سازگاری کامل با الزامات این صنعت داشته باشد (ارائه متغیرها و مضامین مختص صنعت خودرو). لازم به ذکر است گستره پژوهش‌های داخلی انجام شده عموماً محدود به یک شرکت یا سازمان بوده و قلمرو یک صنعت و طیف گسترده‌ای از شرکت‌های فعال در آن را مورد بررسی قرار نداده‌اند. بر این اساس پژوهش حاضر از نظر قلمرو و گستردگی نیز با تحقیقات قبلی متمایز می‌باشد.

روش شناسی

این پژوهش بر اساس طرح تحقیق آمیخته اکتشافی متوالی، انجام شده است و تلاش شد تا ابتدا با استفاده از رویکرد کیفی، پس از شناسایی مضامین و دسته‌بندی آنها، مدل مناسبی در خصوص مدیریت استعداد با توجه به مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با صنعت خودرو، طراحی و ارائه گردد، سپس با اتکا به داده‌های کمی گردآوری شده، اجزا و روابط این مدل آزمون شده و مدل نهایی پژوهش در حوزه مدیریت استعداد در صنعت خودروی کشور ارائه شود.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در هر دو بخش پژوهش، شامل مدیران، کارشناسان و کارشناسان ارشد بخش منابع انسانی در کلیه گروه‌های خودروسازی و شرکت‌های تابعه آنها و نیز شرکت‌های مستقل خودروساز و مجموعه‌ساز (شامل تولیدکننده محصول نهایی خودرو یا شرکت‌های تامین‌کننده/ تولیدکننده قطعات و مجموعه‌های آن در بخش دولتی و خصوصی) به عنوان افراد مطلع در زمینه مدیریت منابع انسانی در این صنعت، بوده‌اند.

در مرحله کیفی ابتدا شرکت‌هایی به عنوان نمونه به صورت نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شد (البته در این نمونه‌گیری با هدف پوشش بخش‌های مختلف صنعت، شرکت‌هایی از بخش دولتی و خصوصی و خودروسازان و قطعه‌سازان در نمونه مورد بررسی، قرار گرفتند). سپس در داخل شرکت‌های مورد بررسی، نمونه‌گیری به صورت هدفمند قضاوتی از بین افراد مورد نظر در جامعه آماری انجام گرفت. با توجه به ماهیت اکتشافی و با هدف دستیابی به اشیاع نظری و بررسی تمامی جوانب و روابط (با توجه به تنوع موضوعات مطرح شده که در گستردگی مدل‌های نهایی نیز قابل مشاهده است)، محقق در بخش کیفی از مصاحبه‌های انجام شده با تعداد 35 نفر از 16 شرکت در صنعت خودرو استفاده نمود.

در بخش کمی تحقیق نیز نمونه‌گیری از شرکت‌ها به صورت در دسترس و در داخل هر شرکت نمونه‌گیری از پاسخ‌دهندگان به صورت هدفمند انجام گردید. البته با توجه به اینکه در بخش کمی واحد تحلیل شرکت‌ها (و نه افراد) بوده‌اند، اطلاعات جمع‌آوری شده از پاسخ‌دهندگان در یک شرکت با میانگین‌گیری از پاسخ‌های افراد، به عنوان یک پاسخ مورد تحلیل قرار گرفت. بنابراین هرچند مجموعاً تعداد ۱۰۵ عدد پرسشنامه به صورت مناسب، توسط مشارکت‌کنندگان تکمیل و جمع‌آوری گردید، تعداد نمونه‌ای که در بخش کمی مورد تحلیل قرار گرفت، برابر تعداد شرکت‌ها (۴۱ شرکت) بوده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در مرحله کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. بر این اساس سوال‌های پژوهش، توسط پژوهشگر با توجه به هدفی که از قبل برای کسب اطلاعات مورد نیاز تعریف شده بود طراحی گردید و در طول مصاحبه‌ها با توجه به اطلاعات ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده و مسیری که مصاحبه‌شونده هدایت می‌کرد، هر جا که احساس نیاز شد، محقق پرسش‌های جدیدی را در حین مصاحبه مطرح می‌نمود. همچنین برای اینکه اطلاعات مرتبط و دقیق‌تری از مصاحبه‌شوندگان دریافت شود، در ابتدای مصاحبه به صورت مختصر در ارتباط با مفهوم مدیریت استعداد و دیدگاه‌های مطرح در این رابطه و نیز هدف و اهمیت مطالعه با مصاحبه‌شوندگان گفتگو شد. سوالات اصلی که در مصاحبه مد نظر محقق بود به شرح زیر است:

چه زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهایی می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد یا توسعه یک سیستم مدیریت استعداد در صنعت خودرو باشد؟ چه عوامل محیطی در صنعت خودرو باید برای ایجاد یا توسعه سیستم مدیریت استعداد مورد توجه قرار گیرد و بر آن موثر است؟ در نگاه درون‌سازمانی چه عواملی باید برای توسعه یک سیستم مدیریت استعداد مناسب مورد توجه قرار گیرد؟ از نظر شما مراحل اصلی اجرای سیستم مدیریت استعداد چیست و در هر مرحله چه

فعالیت‌ها و اقداماتی ضرورت بیشتری دارد؟ نتایج اجرای یک سیستم مدیریت استعداد مناسب برای صنعت خودرو به نظر شما برای فرد، سازمان و جامعه چه مواردی خواهد بود؟

در مرحله کمی از پرسشنامه محقق ساخته (بر اساس نتایج بخش کیفی و جمع‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه که در ادامه آورده شده است)، برای گردآوری داده‌ها استفاده گردید. به منظور تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل تم و در بخش کمی از مدلسازی معادلات ساختاری بارویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM¹) با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS3 استفاده گردید. با توجه به گستردگی موضوع و تعداد زیاد مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده در بخش کیفی تحقیق، تعداد ۱۳۸ سوال در ارتباط با اجزای مدل مدیریت استعداد در پرسشنامه مورد استفاده در بخش کمی، در سه بخش عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد (شامل ۶۹ گویه)، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به فرایند مدیریت استعداد (شامل ۳۹ گویه) و نتایج مورد انتظار از اجرای یک سیستم مناسب مدیریت استعداد (شامل ۳۰ گویه) تدوین شد.

برای تعیین اعتبار (روایی) سؤالات مصاحبه از اعتبار صوری و برای بررسی قابلیت اعتماد (پایایی) تحلیل تم از کُگذاران مستقل و شاخص هولستی^۲ (شاخص تکرارپذیری) استفاده شده است. ضریب شاخص تکرارپذیری به‌دست آمده ۸۱/۴ درصد است که بنابراین به خوبی پایایی پژوهش کیفی تایید می‌شود. در بخش کمی برای بررسی روایی سؤالات پرسشنامه از روایی محتوا و نظرات ۳ نفر از فعالان و متخصصان بخش منابع انسانی در شرکت‌های خودروسازی و نیز ۴ نفر از اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی، استفاده شد. همچنین با توجه به استفاده از روش PLS-SEM از شاخص پایایی مرکب^۳ برای بررسی پایایی استفاده شد. لازم به ذکر است برای بررسی روایی و پایایی بخش کمی تحقیق به معیارهای ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری در تکنیک حداقل مربعات جزئی نیز توجه شده است. دو معیار پایایی معرف و پایایی مرکب و دو شاخص روایی همگرا^۴ و روایی افتراقی^۵ در PLS-SEM مورد بررسی قرار می‌گیرد (Hair et al, 2015) که نتایج مربوط به این شاخص‌ها در مدل تحقیق در ادامه ارائه می‌شود.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

این بخش شامل دو فاز متوالی است که در فاز اول به تشریح یافته‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و در فاز دوم به ارائه و تحلیل یافته‌های کمی حاصل از پرسشنامه‌ها می‌پردازیم.

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش به ارائه نتایج حاصل از مصاحبه که بر اساس آنها مفاهیم و سپس مقوله‌ها استخراج شده است می‌پردازیم. این موارد پس از ترکیب و تعدیل خروجی‌های تمامی مصاحبه‌ها، به صورت رفت و آمد مکرر بین

1 Partial least squares structural equation modelling

2 Holsti

3 Composite reliability

4 Convergent validity

5 Discriminant validity

داده‌ها و نتیجه‌گیری محقق از مصاحبه‌ها، ما را به مضمون‌های نهایی رسانده است. نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و دسته‌بندی مقوله‌ها در شش سرفصل کلی مطرح شده‌اند.

بخش اول: عوامل محیط کلان موثر بر مدیریت استعداد

این بخش به همراه سه بخش بعدی به دنبال شناسایی مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی اثرگذار (زمینه‌ساز یا بازدارنده) بر اجرای مدیریت استعداد در صنعت خودرو است. در جدول ۱ مضامین مربوط به عوامل محیطی موثر بر مدیریت استعداد مستخرج از مصاحبه‌ها، ارائه شده که خود به چهار بخش مجزا تفکیک شده‌اند.

جدول ۱. مضامین مربوط به عوامل محیط کلان موثر بر مدیریت استعداد

دسته‌بندی	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم
الف) بازار کار و قوانین مرتبط	۱- دسترسی به ترکیب مناسب از نیروی انسانی با کیفیت	پایین بودن سطح مهارتی نیروی انسانی در دسترس به دلیل دانشگاه‌های ضعیف و نیز ارتباط ضعیف صنعت و دانشگاه (مهندس مکانیک زیاد داریم ولی CNC کار خوب کم)
	۲- مزاد عرضه نیروی انسانی و اشیاع بازار کار	با توجه به اشیاع بازار کار و در نتیجه در دسترس بودن نیروی جوان، احساس عدم نیاز به کار روی استعدادها وجود دارد
	۳- محدودیت‌های قانونی (از جمله قانون کار)	بسته بودن دست مدیریت در تعدیل نیرو براساس قانون کار موجود. به صورت کلی تعدیل نیرو و اخراج یکی و جذب فردی مناسب کار سختی است
ب) اقدامات مستقیم دولتی موثر بر صنعت خودرو	۴- خصوصی‌سازی و کمک به تقویت بخش خصوصی	مقاومت دولت در برابر خصوصی‌سازی (خصوصی‌سازی در صنعت خودرو انجام نمی‌شود و دولتی‌ها رهبر بازارند)
	۵- هدفمندی در حمایت‌های دولتی از صنعت خودرو در جهت افزایش رقابت-های جدی	کمک به افزایش تعداد شرکت‌های عرضه کننده خودرو و تیراژ تولید آنها در جهت بهبود رقابت و کاهش تاثیر شرکت‌های دولتی بر بازار
	۶- مدیریت تعرفه‌های گمرکی در واردات خودرو به صورت میان‌مدت و بلندمدت	مشکل جلوگیری از واردات و تعرفه‌های گمرکی بالا برای حمایت از صنعت خودرو که سال‌هاست قرار است خود را آماده رقابت کند.
	۷- حمایت مدیریت شده از قطعه‌سازان	افزایش حمایت از صنعت قطعه‌سازی که بیشتر خصوصی است با توجه به رعایت موضوع کیفیت (واردات محصولات به صورت فول CKD و استفاده اندک از ظرفیت‌های داخلی)
	۸- قیمت‌گذاری شورای رقابت	در تعیین قیمت توسط شورای رقابت هم موضوع عدم کارایی موجود در صنعت خودرو کمتر مورد توجه است
	۹- از بین بردن شکاف بین عرضه و تقاضای خودرو و زمینه‌سازی برای واردات و ایجاد رقابت	کمتر پیش می‌آید که خودروساز با مزاد محصول و عدم خرید محصول روبرو شود و حتی اگر با این مورد روبرو شود، دولت حمایت می‌کند و وام می‌دهد تا محصولات فروخته شود
ج) توجه به روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی	۱۰- تغییرات شرایط اقتصادی از جمله واقعی سازی قیمت سوخت	اصلاح ترکیب تقاضا و ایجاد انگیزه برای ارتقاء فناوری محصول توسط خودروسازان با واقعی سازی قیمت سوخت
	۱۱- حمایت از شرکت‌های دانش بنیان و مشارکت مراکز دانشگاهی در توسعه فناوری‌های جدید	اقداماتی مانند نمایشگاه دائمی داخلی سازی قطعات خودرو که از شرکت‌های دانش بنیان برای تولید و داخلی سازی قطعات استقبال می‌کند، که به افراد توانمند نیاز دارد
	۱۲- لزوم ایجاد زمینه برای حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی	با توجه به محدودیت منابع داخلی از نظر سطح فناوری و افرادی که بتوانند فناوری را توسعه دهند، راهی که به صورت ضعیف دنبال آن بوده‌اند، انتقال فناوری است
	۱۳- تحریم صنعت خودرو و مشکلات همکاری با شرکت‌های موفق بین‌المللی	تحریم‌های اقتصادی و در نتیجه کاهش همکاری با شرکت‌های موفق بین‌المللی و ضعف در انتقال دانش و فناوری

۱۴- وجهه و تصویر مثبت از شرکت و صنعت	صنعت خودرو قبلا وجهه خوبی داشت ولی به شدت این ضربه خورده است و استعدادها دارند از آن خارج می‌شوند	د) روابط سیاسی و انتظارات اجتماعی
۱۵- سیاسی کاری در انتخاب و انتصاب مدیران و عدم توجه به عملکرد واقعی	انتصاب سیاسی مدیریت عامل و هیات مدیره، باعث می‌شود تا مدیرعاملی که عملکرد خوبی داشت با حذف پشتیبانی سیاسی، تغییر کند.	

بخش دوم: عوامل سطح سازمان موثر بر مدیریت استعداد

در این بخش موارد شناسایی شده مرتبط با سطح سازمان که می‌تواند بر ایجاد یا اجرای یک سیستم مدیریت استعداد در صنعت خودرو موثر باشد، ارائه شد. با توجه به گستردگی این موارد، عوامل سازمانی خود به چهار بخش مجزا تفکیک شده است. نتایج این بخش در جدول ۲ ارائه شده است.

طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد ...

۷۰ | صفحه

جدول ۲. مضامین مربوط به عوامل موثر بر مدیریت استعداد در سطح سازمان

دسته‌بندی	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم
الف) زیر ساخت فرهنگی	۱- ایجاد فرهنگ پذیرای استعدادها	به سختی می‌توان برای استعدادها تمایز ایجاد کرد به شکلی که دیگران هم این تفاوت‌ها را عادلانه بدانند که نیازمند فرهنگ‌سازی است
	۲- ایجاد پذیرش برای تغییر و انجام مدیریت تغییر	از بین بردن تعصب‌های فکری و ذهنی کارکنان و مدیران و کاهش مقاومت در برابر تغییر
	۳- پذیرش وضع موجود و تمایل به حفظ آن	وجود تعصب به اجرای فرایندهای موجود و عدم پذیرش خطا توسط مدیران فعلی حوزه منابع انسانی
	۴- تمایل به نگاه یکسان به همه	لزوم تغییر تفکر همه را یک گونه دین و عدم تمایل به طبقه‌بندی همکاران به عنوان درجه یک، متوسط یا ضعیف توسط مدیران عملیاتی
	۵- ضعف در کار گروهی و فردگرایی استعدادها	تمایل استعدادها برای نمایش عملکرد خود به صورت انفرادی
	۶- واقعی نمودن انتظارات استعدادها	ایجاد واقع‌بینی در استعدادها تا شرایط سازمان را هم بپذیرند و انتظارات خود را تا بهبود شرایط کاهش داده یا به تاخیر اندازند بدون آنکه عملکرد خود را کاهش دهند
	۷- وجود رابطه‌گرایی در استخدام و انتصاب	انتصاب بر اساس سفارش و روابط فامیلی و روابط قدرت به جای انتصاب بر اساس صلاحیت، توانایی و عملکرد
	۸- فرهنگ شایسته‌سالاری به جای سیاسی کاری	خیلی از افراد با مهارت سیاسی و رابطه و باند ازی و نمایش رشد می‌کنند اما بیشتر استعدادها این رفتارها را ندارند
	۹- لزوم وجود مدلی جامع و بومی برای مدیریت استعداد	نوع استعداد و الزامات مدیریت آنها در صنعت خودرو یا صنایع تولیدی متفاوت از صنایع خدماتی یا مثلا شهرداری است
	۱۰- نگاه سیستمی به مدیریت استعداد	لزوم شناخت نسبت به زیرساخت‌ها و شرایط زمینه‌ای لازم و روابط متغیرها برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد
ب) نیاز به وجود مدل جامع و نگاه سیستمی	۱۱- طراحی برنامه جامع برای اجرای مدیریت استعداد	یک برنامه‌ریزی جامع برای چگونگی پیاده‌سازی مدیریت استعداد (تعریف اقدامات، مراحل، زمانبندی، چگونگی مشارکت واحدهای مختلف سازمان و ...)
	۱۲- نیاز به شفافیت در روش‌ها و ابزار به صورت یک مجموعه کامل	روش‌ها و ابزار و چگونگی انجام کار باید مشخص باشد و این روش‌ها به صورت یک مجموعه منسجم اجرایی شود و ارتباط آنها و حتی متولیان این ارتباط مشخص باشد
	۱۳- تجزیه و تحلیل مالی از وضع موجود و منافع وضعیت مطلوب	انجام تجزیه و تحلیل هزینه- فایده، اگر انجام شود مفید است مثلا هزینه ناشی از انتخاب افراد نامناسب
ج) عوامل استراتژیک (نگرش استراتژیک)	۱۴- همراستایی مدیریت استعداد با استراتژی‌های سازمان	سازمان باید درک کند که بهبود کیفیت مدیریت استعداد چگونه به تامین منافع استراتژیک کمک می‌کند
	۱۵- درک استراتژیک از اهمیت و تاثیر مدیریت استعداد	تشریح منافع استراتژیک مدیریت استعداد توسط مدیریت منابع انسانی برای مدیران عالی انجام شود

۱۶- آشنایی استعدادها با استراتژی و کمک آنها برای دستیابی به استراتژی	استعدادها باید با استراتژی سازمان آشنا باشند و انگیزه و تعهد برای تلاش در مسیر اهداف و استراتژی سازمان داشته باشند
۱۷- وجود نگاه استراتژیک و بلندمدت در مدیران	درک مدیران و کل سازمان از نتایج بلندمدت مدیریت استعداد و عدم توجه فقط به نتایج کوتاهمدت
۱۸- جلوگیری از روزمره‌گرایی در نگرش و عملکرد مدیران	تخصیص بیشتر زمان کار مدیران به مسائل بنیادی به جای امور جاری و توجه به موضوعات ریشه‌ای مانند مدیریت استعداد
۱۹- تبدیل مدیریت استعداد به اولویت سازمان	مدیریت استعداد در اولویت نیست پس اجرا نمی‌شود چون به اندازه کافی ارزشمند تشخیص داده نشده)
۲۰- ثبات مدیریتی	گسترش و تسری تغییرات از سطوح بالا به پایین (تغییر مدیران عامل و هیات مدیره معمولاً در کوتاه‌مدت منتهی به تغییر معاونین سازمان می‌شود).
۲۱- اشتراک‌گذاری استعدادها و نتایج کار آنها	استفاده از ابتکارات پرسنل توانمند محدود به واحد فعلی آن فرد نباشد و این ابتکارات در واحدهای دیگر یا شرکت‌های دیگر حتی استفاده شود.
۲۲- اجرای مدیریت دانش (در زمینه اطلاعات و نتایج کار استعدادها)	مستندسازی و حفظ خروجی کار استعدادها به شکلی که با خروج استعدادها حداقل عملکرد قبلی آنها برای سازمان بماند.
۲۳- توسعه سیستم اطلاعاتی پشتیبان مدیریت استعداد	سیستم برای تبادل داده و هماهنگی اطلاعات در سطح سازمان. مثلاً بانک افراد بااستعداد یا آموزش‌هایی که لازم دارند یا آموزش‌هایی که دیده‌اند که بعداً می‌توان از آنها استفاده کرد.
۲۴- وجود هدایت مرکزی (تصمیم‌گیری متمرکز) و هماهنگی بین واحدهای مختلف	نیاز به یک هدایت مرکزی وجود دارد به معنی هماهنگی و تمرکز اطلاعاتی و هماهنگی در روش نه اینکه همه چیز متمرکز باشد و مشارکتی نباشد.
۲۵- حمایت از اجرای فعالیت‌های پژوهشی و توسعه‌ای در شرکت‌ها (توسعه محصول، توسعه مدیریت)	تلاش برای توسعه محصولات شرکت حتماً نیازمند نیروی انسانی با کیفیت و توجه ویژه به این افراد و توانمندی‌های آنها است.
۲۶- هماهنگی فعالیت‌های مدیریت استعداد با فعالیت‌های عملیاتی واحدها	جلب همکاری کارکنان و مدیران واحدهای عملیاتی و هماهنگ کردن تعریف استعداد و مدیریت استعداد با نوع فعالیت در واحدهای مختلف سازمان

د) سیستم‌ها و فرایندهای مدیریتی (عوامل ساختاری)

بخش سوم: عوامل موثر بر مدیریت استعداد در سطح فرد

در این بخش نیز عوامل نگرشی و رفتاری مربوط با استعدادها و مدیران که به صورت فردی در ایجاد زمینه یا پیاده‌سازی مدیریت استعداد موثر هستند، به صورت یک بخش مجزا آورده شده است. نتایج این بخش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین مربوط به عوامل سطح فرد موثر بر مدیریت استعداد

دسته‌بندی	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم
عوامل سطح فرد (عوامل نگرشی و رفتاری استعدادها و مدیران)	۱- درک مدیران از جایگاه حرفه‌ای و تخصصی مدیریت منابع انسانی	درک اهمیت توسعه منابع انسانی (اهمیت اندک به توسعه منابع انسانی به دلیل سخت و زمانبری و اینکه نتایج کوتاهمدت معمولاً ندارد یا کم دارد)
	۲- اعتقاد مدیریت ارشد و مدیران میانی به مدیریت استعداد	تا زمانی که احساس نیاز نشود پیگیری اجرای مدیریت استعداد بی‌فایده است
	۳- احساس نیاز و پذیرش تمامی پرسنل (پذیرش عمومی مدیریت استعداد)	علاوه بر مدیریت، باید پرسنل سازمان هم دلیل و فایده توجه به مدیریت استعداد را بدانند. مخصوصاً برای جلوگیری از مقاومت‌های پرسنل
	۴- حمایت بلندمدت و عملی مدیران ارشد از اجرای مدیریت استعداد	مشکل کارهای جدید منابع انسانی این است که چون مد است انجام می‌شود و مد نمایشی است و ادامه‌دار نیست

کمک گرفتن از مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی و مشارکت آنها از مراحل اولیه مثلا در شناسایی و به کارگیری استعدادها	۵- مشارکت عملی همه تصمیم گیران و تصمیم سازان در اجرای اقدامات مدیریت استعداد
اعتقاد به توانایی پرسنل و اینکه منبع اصلی برای تغییر و اصلاح همین نیروی انسانی است	۶- نگاه مثبت مدیران به توانمندی منابع انسانی
نتایج عملکرد افراد گاهی لازم است اطلاعاتش به درستی از سوی واحدها به سیستم مدیریت استعداد منتقل شود که معمولا مدیران به سختی این کار را می کنند و فکر می کنند این اسرار پرسنل واحدها را می کنند و وحاشا است.	۷- ارائه اطلاعات مورد نیاز اجرای مدیریت استعداد از سوی مدیران واحدها

طراحی و تبیین مدل
مدیریت استعداد ...

۷۲ | صفحه

بخش چهارم: عوامل مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی موثر بر مدیریت استعداد

در این بخش، مفاهیم و مقوله های استخراج شده موثر بر مدیریت استعداد که مرتبط با بلوغ مدیریت منابع انسانی (سیستم، مدیریت، کارکنان) می باشد، در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مضامین مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی موثر بر مدیریت استعداد

دسته بندی	مقوله ها	نمونه مفاهیم
الف) توانمندی بخش منابع انسانی	۱- بخش منابع انسانی قدرتمند و فعال	وجود اقتدار و نفوذ در واحد منابع انسانی برای اجرای اقدامات مورد نیاز مدیریت استعداد و توانایی علمی و اجرایی کافی
	۲- تمرکز بر فرآیند توسعه منابع انسانی به جای اداره امور جاری	افزایش توجه به بخش برنامه ریزی و توسعه نیروی انسانی به جای توجه به امور کارگزینی
	۳- بدنه حرفه ای و قوی در بخش منابع انسانی	متولی کار واحد منابع انسانی است و قبل از هر چیز باید کارشناسان این بخش درگیر شوند. پس مهارت آنان در درجه اول اهمیت دارد
	۴- خودداری از مدرک گرایی در شناسایی توانایی پرسنل بخش منابع انسانی	مدارک تحصیلی برای افرادی که مثلا تحصیلات مدیریتی دارند فقط مدرک است و تو خالی است.
	۵- آمادگی و رشد کافی در مدیران منابع انسانی	مدیران منابع انسانی قبل از هر چیز باید توانایی و البته اراده برای اجرای مدیریت استعداد داشته باشند.
	۶- تجارب موفق در توسعه منابع انسانی	تجارب مثبت و موفقیت آمیز از اجرای اقدامات مربوط به توسعه منابع انسانی که زمینه ساز اجرای مناسب مدیریت استعداد در شرکت باشد.
ب) زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی	۷- رشدیافتگی، انسجام و یکپارچگی در زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی	برنامه مدیریت استعداد به صورت جامع و تلفیقی در دل زیرسیستم های منابع انسانی انجام می شود.
	۸- توسعه سیستم های انگیزشی براساس فرآیند مدیریت استعداد	پرداخت های متفاوت به سختی قابل انجام و کمتر قابل قبول است و اگر هم باشد تفاوت اندک است مثلا کارانه کلا مبلغ زیادی نیست که بشود با کم کردن درصدی از آن تفاوت ایجاد کرد.
	۹- توسعه سیستم های مدیریت عملکرد بر اساس فرآیند مدیریت استعداد	ارتقاء انتظارات عملکرد از پرسنل (اکنون این انتظارات در حداقل است که باعث می شود کسی از استعدادها نیز انتظار خاصی نداشته باشد و به آنان برای عملکرد فراتر از انتظار فشار وارد نشود).
	۱۰- پشتیبانی سیستم مدیریت مسیر شغلی و جانشین پروری از استعدادها	استعدادها باید استعداد باشند اما اینکه چه فایده ای برای خودشان دارد چندان معلوم نیست.
	۱۱- اصلاح سیستم های موجود آموزش و توسعه نیروی انسانی	ما آموزش را بخشی از برنامه ثابت افراد می دانیم. نوع آموزش ها فرق می کند ولی برای همه و گاها افراد ضعیف بیشتر آموزش می بینند و توجه می شود که باید فرد کمبود و مشکلی داشته باشد تا آموزش بدهیم.

بخش پنجم: فرایند اجرای مدیریت استعداد

در این بخش، فرایند اجرای مدیریت استعداد شامل پنج بخش تعریف استعداد، شناسایی و انتخاب استعداد، توسعه استعداد، به کارگیری استعداد، نگهداشت استعدادها موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادها جدید، ارائه

شده است. پیشنهاد این است این پنج مرحله اجرای مدیریت استعداد به صورت یک چرخه در نظر گرفته شود. نتایج این بخش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مضامین مربوط به فرایند مدیریت استعداد

دسته‌بندی	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم
الف) تعریف استعداد	۱- توافق در رویکردها به مدیریت استعداد (رویکرد فراگیر یا غیرفراگیر)	این اشتباه است که پست‌های سازمان را فقط در نظر داشته باشیم و به دنبال استعداد در بین مدیران و روسای فعلی بگردیم یا استعدادها را برای این پست‌ها شناسایی و انتخاب کنیم. نوآوری و خلاقیت، معمولاً خروجی کار کارشناسان و پرسنل عملیاتی است.
	۲- ارائه تعریف دقیق و شناسایی شاخص‌های استعداد	وجود یک الگو و شاخص‌هایی که با استفاده از آن بتوانیم استعدادها را شناسایی کنیم و همه از همان استفاده کنند.
	۳- تفکیک ویژگی استعدادها به تفکیک واحدهای سازمانی	برای اینکه استعدادها شناسایی و مدیریت شوند نیاز است ابتدا شایستگی‌های مورد نیاز سازمان به تفکیک واحدهای مختلف سازمان مشخص شود.
	۴- تفکیک ویژگی استعدادها به تفکیک مدیران و غیرمدیران	با توجه به تفاوت عوامل موفقیت و فاکتورهای عملکردی برای مدیران و کارشناسان، ویژگی‌ها یا شاخص‌های استعداد برای مدیران و غیرمدیران متفاوت تعریف شود.
ب) شناسایی و انتخاب استعداد	۵- هماهنگی بین استعدادهای شرکت و استراتژی (شناسایی براساس استراتژی)	تعیین نوع، تعداد و استاندارد استعدادهای مورد نیاز در راستای اهداف، که البته بستگی دارد که با چه کیفیتی می‌توانیم نیرو پیدا کنیم.
	۶- تعیین استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف	مثلاً این که فرصت‌های موجود در بازار چیست، تعیین‌کننده استعدادی است که نیاز داریم تا بتوانیم از این فرصت استفاده کنیم.
	۷- تعیین سطوح مورد نیاز از قابلیت‌ها و توانایی‌ها	تعیین سطح و نوع و تعداد افراد با استعداد بر اساس نیاز و اهداف
	۸- شناسایی استعدادهای درون سازمان	مثلاً شناسایی استعدادها با نظر مدیران بالادست، البته قبلاً در ارزیابی عملکرد خود را نشان داده است.
	۹- حفظ پویایی و دوری از بوروکراسی در شناسایی استعدادها	وجود بوروکراسی در شناسایی استعدادها مشکل‌ساز است یعنی نمی‌توان یک رویه منظم و ثابت برای شناسایی معرفی کرد.
	۱۰- شناسایی استعدادها از بیرون سازمان	مثلاً فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر یا فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌ها (انتخاب مناسبی هستند چون تا حدود زیادی از سوی پرسنل پذیرفته می‌شوند و فرهنگ ما این را می‌پذیرد)
	۱۱- شناسایی استعدادها از تمامی سطوح سازمان	افرادی که کار مدیریتی می‌کنند هرچند کارشان مهم است ولی نوآوری و خلاقیت، معمولاً خروجی کار کارشناسان و پرسنل عملیاتی است.
	۱۲- عدم تمرکز در شناسایی استعدادها	اینگونه نیست که همه استعدادها را یک نفر شناسایی و معرفی کند و مدیران بخش‌های مختلف مشارکت دارند و باید داشته باشند.
	۱۳- ارزیابی توانایی‌های بالفعل	باید برای تعریف استعداد علاوه بر فاکتورهایی مانند هوش یا محل اخذ مدرک (بالقوه) به عملکرد و خروجی فرد نیز توجه شود.
	۱۴- ارزیابی توانایی‌های بالقوه افراد برای شناسایی استعدادها	مثلاً آزمون انواع مختلف هوش یا آزمون‌های روانشناسی و سنجش شخصیت
ج) توسعه استعدادها	۱۵- ارائه شاخص‌های استعداد به صورت منعطف	با استعداد بودن استانداردپذیر نیست و به صورت نسبی با توجه به نیروی در دسترس داخل سازمان و خارج سازمان مشخص می‌شود و با توجه به اهداف و نیاز سازمان
	۱۶- به‌روزرسانی مستمر مخزن استعدادها	هر زمان هرکس باید بتواند خود را به عنوان استعداد جدید معرفی کند و هر زمان هم هرکسی ممکن باشد از آن حذف شود.
	۱۷- توانمندسازی علمی استعدادها	استفاده از استعدادها در طرح‌های توسعه و پروژه‌های سازمانی که زمینه یادگیری جدید را فراهم کند.

۱۸- طراحی شغلی چالش برانگیز برای استعدادها	دادن اختیار در انجام کار و میدان دادن به استعدادها	طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد ...	
۱۹- تعهد عملی سازمان به توسعه مستمر و رشد استعدادها	در بیشتر مواقع استعدادها خود مسئول ارتقا و حفظ استعدادشان هستند و سازمان فقط استفاده کننده است. اولویت اول کارکنان دانشی توسعه خودشان است.		
۲۰- حفظ یا ایجاد انگیزه درونی برای توسعه استعداد توسط خود افراد مستعد	وجود انگیزه برای استعداد ماندن در فرد، باعث تلاش استعداد برای توسعه خودش است.	د) به کارگیری استعدادها	
۲۱- تغییر انتصابها بر اساس نتایج شناسایی استعدادها	انتخاب سلسله مراتب مدیریتی سازمان و روسا و مدیران بر اساس استعدادهای شناسایی شده و عملکرد آنها		
۲۲- استفاده از استعداد در همان سطحی که قرار دارند (در تمامی سطوح)	یک مشکل این است که شما استعداد عملیاتی را مدیر کنید یعنی از جایی که در آن استعداد دارد و خروجی مفید دارد دورش کردید.		
۲۳- ایجاد انگیزه در فرد برای نمایش استعدادها (ایزراهای مربوط به خود فرد)	مثلا مشورت با استعدادها، حمایت از ایدهها و طرحهای استعدادها.		
۲۴- ایجاد شرایط شغلی و کاری مناسب برای به کارگیری استعداد	واگذاری مشاغل تخصصی به استعدادها و استفاده از استعدادها در پروژهها و طرحهای جدید شرکت		
۲۵- مدیریت استعدادها توسط استعدادها	اگر مدیران خود استعداد باشند، هم استعدادهای زیردست پذیرش بالاتری دارند و هم مدیران به دلیل عدم ترس از جانشینی استعدادهای زیر دست به جای آنها، به توسعه توانایی و بروز و نمایش استعدادها کمک می کنند.		
۲۶- شناسایی افراد کلیدی و مشاغل کلیدی و هماهنگ نمودن این دو	برخی مشاغل و پستها حساس ترند و باید در انتصاب افراد در آنها بیشتر دقت کرد این به برنامههای شرکت بستگی دارد.		
۲۷- استفاده از نتایج مدیریت استعداد توسط مدیریت	مدیر باید بپذیرد از نتایج این کار استفاده کند و مثلا حاضر باشد انتصابها را بر اساس نتایج شناسایی استعداد انجام دهد.		
۲۸- امکان استفاده از مزایای استعداد بودن بدون ارتقاء عمودی	باید رویه ای داشته باشیم که استعدادها بدون ارتقاء عمودی، مزایای عملکرد برتر خود را بگیرد. بالاخره پستها محدود است.		ه) نگهداشت استعدادهای موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید
۲۹- شهرت و پرستیژ مناسب صنعت و سازمان	پرستیژ سازمان هم از نگاه خود فرد و هم نگاه دیگران و کل جامعه در جذب و نگهداری مهم است.		
۳۰- ایجاد شرایط شغلی و کاری مطلوب استعدادها	مثلا وجود کارچالشی و انجام کارها و مشاغلی که به آن علاقه دارند.		
۳۱- کیفیت ارتباط با مافوق و همکاران	برخورد محترمانه مدیران با استعدادها و محیط دوستانه و ارتباطات صمیمانه		
۳۲- سبک رهبری مشارکتی و تفویضی	به کارگیری سبک رهبری مشارکتی و تفویضی توسط مافوق		
۳۳- نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات مناسب	تفاوت در حقوق و مزایا در شرکت های مختلف صنعت یا بین گروه که باعث جابجایی تعدادی از پرسنل شده است		
۳۴- جلوگیری از استعدادسوزی و برجسته نمودن استعدادها	پرکردن پستهای خالی توسط استعدادها و دادن کارهای روتین و سطح پایین به استعدادها باعث استعدادسوزی می شود.		
۳۵- جلوگیری از خاموش سازی و تخریب استعدادها توسط مدیران	احساس تهدید مدیران میانی از برنامه های مدیریت استعداد به دلیل ترس از جانشینی استعدادها به جای آنها.		
۳۶- ایجاد توازن بین کار و زندگی	ساعت کاری شناور یا امکان دور کاری		

بخش ششم: نتایج به کارگیری سیستم مدیریت استعداد

در بخش انتهایی، پیامدهای مورد انتظار از پیاده سازی مدیریت استعداد در صنعت خودرو به تفکیک نتایج فردی، نتایج سازمانی (در سطح شرکت های فعال و صنعت خودرو) و نتایج فراسازمانی (مرتبط با جامعه) آورده می شود. مفاهیم استخراج شده در این بخش، در جدول ۶ ارائه شده است.

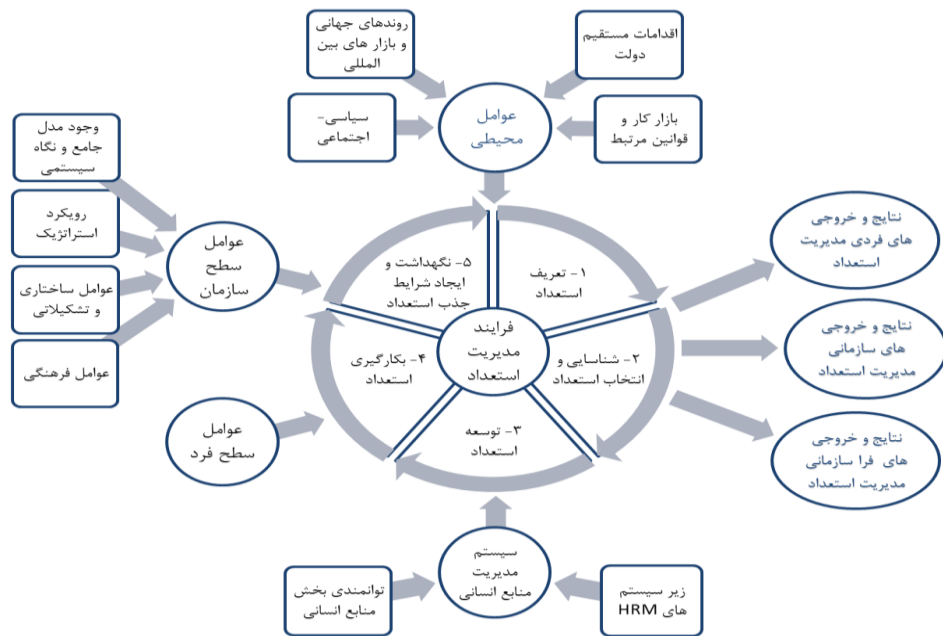
جدول ۶. مضامین مربوط به نتایج به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد

دسته‌بندی	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم
الف) نتایج (خروجی های فردی)	۱- امنیت شغلی برای استعدادها	سازمان با استفاده از مزایای مدیریت استعداد، حتما نسبت به امنیت شغلی برای استعدادها متعهد خواهد بود
	۲- احساس عدالت و رفتار منصفانه از سوی سازمان	افراد به ویژه استعدادها خود را مقایسه می‌کند. نباید بد و خوب یکی باشند و مدیریت استعداد برای همین است.
	۳- رضایتمندی و ماندگاری افراد مستعد	کاهش ترک سازمان توسط استعدادها
	۴- تامین نیازهای اجتماعی و رشد برای استعدادها	بالاترین موضوع برای کارکنان دانشی رشد و یادگیری آنهاست و احترام از سوی دیگران
	۵- افزایش ارزش افزوده فرد	ساده‌ترین خروجی مدیریت استعدادها بهبود استفاده از آنهاست و نتایج بهتر برای سازمان
	۶- شکل‌گیری قرارداد روان‌شناختی بین استعدادها و سازمان	ایجاد قرارداد روان‌شناختی بین استعدادها و سازمان در صورتی که مدیران بعداً به انتظارات استعدادها بها بدهند می‌تواند عملکرد عالی در پی داشته باشد.
	۷- قابلیت جابجایی مناسب استعدادها در سازمان و قرارگیری در شغل مناسب	جابجایی بر اساس استعداد و توانایی‌های موجود آنها و حتی تمایلات آنها.
	۸- شکل‌گیری برند شخصی برای استعداد (با نتایج منفی و مثبت)	با برندسازی، فرد مستعد برای حفظ برند خود عملکرد مناسب‌تری خواهد داشت. در مقابل ممکن است تمایلش به کار با دیگران کم شود و فردگرا شود.
	۹- کاهش عملکرد کارکنان عادی	افرادی چون جزو استعدادها شناسایی نشده واکنش منفی نشان می‌دهند.
	۱۰- الگوگیری کارکنان عادی از استعدادها	وجود استعدادها می‌تواند باعث شود بقیه هم بهتر کارکنند و جنبه آموزشی هم دارد.
	۱۱- افزایش استعدادستیزی توسط غیراستعدادها	گاهی سایرین احساس تهدید می‌کنند و مانع تلاش افراد توانمند می‌شوند.
ب) نتایج (خروجی های سازمانی)	۱- بهبود سرمایه انسانی	استعدادها بهترین نمود سرمایه‌های انسانی سازمان هستند.
	۲- افزایش هزینه‌های فرایند منابع انسانی در کوتاه‌مدت	چون قرار است مدیریت استعداد انجام دهیم و توجه ویژه به آنها داشته باشیم، هزینه دارد.
	۳- افزایش بهره‌وری و سودآوری و دستیابی به موفقیت سازمانی	عامل موفقیت سازمان نیروی انسانی است و هرچه نخبه‌تر باشند بیشتر به بهره‌وری و سودآوری سازمان کمک می‌کنند.
	۴- کاهش جابجایی ناخواسته استعدادها در داخل سازمان یا به خارج از سازمان	بیشتر خروج افراد از شرکت مربوط به افراد توانمند است. کارکنانی که توانایی کمتری دارند جایی هم برای رفتن ندارند.
	۵- ارتقاء کیفیت مدیران اجرایی	شناسایی استعدادهای با پتانسیل بالا برای پست‌های رهبری و در نتیجه ارتقاء کیفیت مدیران اجرایی
	۶- اختلال در ارتباطات درون‌سازمانی	این تفکیک ممکن است باعث عدم ارتباط مناسب بین استعدادها و غیراستعدادها شود.
	۷- کاهش هزینه‌های مدیریت منابع انسانی در بلندمدت	در بلندمدت با بهبود عملکرد نیروی انسانی، هزینه‌های منابع انسانی کمتر می‌شود.
	۸- تحقق چشم‌انداز سازمان و بهبود موقعیت رقابتی شرکت	نیروی انسانی به ویژه استعدادهای آنها عامل کسب مزیت رقابتی هستند.
	۹- ارتقای برند سازمان	برندسازی هم به عملکرد افراد بستگی دارد.
	۱۰- کسب مشروعیت اجتماعی	در بلندمدت با بهبود عملکرد سازمان، نگاه منفی جامعه به صنعت خودرو اصلاح می‌شود.
	۱۱- افزایش رضایت ذی‌نفعان خارجی	سهام‌داران و مشتریان هم از این نتایج بهره خواهند برد.

کسانی که در انتقال فناوری و همکاری با شرکای تجاری نقش ایفا می‌کنند همان استعدادها هستند.	۱۲- بهبود امکان همکاری سازنده با شرکتهای خودروساز خارجی	ج) نتایج خروجی های فرا سازمانی
آماده می‌شویم که در صورت ورود شرکتهای بین‌المللی دست بسته نباشیم و باید خودمان را به سطح رقابت برسانیم مگر نه از بین خواهیم رفت.	۱۳- همگام شدن با تغییرات جهانی	
باعث می‌شود افراد احساس کنند که می‌توان کار کرد و باعث مشارکت دلسوزانه استعدادها در حل مشکلات شرکت می‌شود و همکاری می‌کنند.	۱- بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی (اعتماد انسجام مشارکت)	
یک دلیل خروج استعداد از کشور، عدم اجرای شایسته سالاری و حاکمیت روابط و سیاسی کاری است که احساس می‌کنند نمی‌توان کار کرد و سرخورده می‌شوند.	۲- کاهش تمایل به مهاجرت استعدادها به خارج از کشور	
نمی‌توانیم به رویه موجود صنعت خودرو ادامه دهیم و در مسیر تغییر و بهبود اولین و بهترین راه نیروی انسانی است که زمینه‌ساز خواهد بود.	۳- رشد و توسعه صنعت خودرو	
صادرات خودرو یا داشتن حرفی در برابر واردات مشروط به توانمندی است که ایجاد کننده این توانمندی نیروی انسانی نخبه است.	۴- توانایی رقابت بین‌المللی صنعت خودرو و بهبود موقعیت در منطقه	
قرارداد با سایپا سیتروئن مشروط به صادرات بود و رسیدن به این مرحله قبلش ایجاد زمینه است.	۵- ایجاد زمینه برای تبدیل کشور به مبدا فعالیت شرکتهای موفق برای صادرات مجدد	
استعدادپروری و نگهداری استعدادها و استفاده از آنها مسئولیت صنعت است به عنوان بخشی که نخبگان در آن فعالند.	۶- انجام مسئولیت اجتماعی توسط شرکت و کمک به توسعه جامعه	

مدل پیشنهادی بر اساس نتایج بخش کیفی

با توجه به مطالعات کیفی که خروجی آن به تفصیل در بالا ارائه شد و بر اساس دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده، مدل کلی مدیریت استعداد برای صنعت خودرو در شکل ۱ پیشنهاد شده است. البته با توجه به گستردگی سازه‌های استخراج شده در بخش کیفی، به ویژه در بخش عوامل موثر بر مدیریت استعداد و تفکیک سازه‌های برون‌زای این بخش در مدل به چهار دسته کلی (شامل عوامل مرتبط با محیط، سطح سازمان، سطح فرد و سیستم مدیریت منابع انسانی)، مدل استخراج شده از بخش کیفی پژوهش، در چهار بخش مجزا (با تفکیک چهار دسته عوامل مذکور) در بخش کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

در مرحله بعد، هریک از مقوله‌های اصلی به‌دست آمده در فرایند مصاحبه که در مدل بالا نشان داده شده است، به عنوان یکی از ابعاد پرسشنامه در نظر گرفته شدند و دو یا سه نقل قول مصاحبه‌شوندگان نیز به عنوان گویه‌های پرسشنامه در نظر گرفته شد و پرسشنامه در ۴۱ شرکت فعال در صنعت خودروسازی پخش شد.

یافته‌های بخش کمی

بررسی یافته‌های کمی، شامل دو قسمت تحلیل‌های توصیفی و تحلیل‌های آماری به منظور برآزش مدل و پاسخگویی به فرضیات تحقیق است. در بخش توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه در شرکت‌های مورد بررسی در بخش کمی می‌پردازیم. از میان ۱۰۵ نفر پاسخگو تعداد ۸۴ نفر مرد و ۲۱ نفر زن بوده‌اند. از میان مشارکت‌کنندگان، افراد با سطح تحصیلات کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری به ترتیب ۶۱ نفر، ۳۴ نفر و ۱۰ نفر بودند. همچنین ۷۲ نفر از افراد با بیشترین فراوانی در میان مشارکت‌کنندگان دارای سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال بوده‌اند. در ادامه در بخش آمار استنباطی و مطابق با الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش PLS، ابتدا برآزش مدل پژوهش و سپس فرضیه‌های پژوهش برای چهار بخش مذکور مورد بررسی قرار می‌گیرند.

ارزیابی برآزش مدل پیشنهادی پژوهش

برای ارزیابی برآزش مدل پیشنهادی پژوهش، ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری (رابطه میان معرفها و سازه‌ها) و سپس ارزیابی مدل ساختاری مربوطه (روابط میان سازه‌ها) انجام می‌شود و پس از آن بررسی فرضیات مربوط به مدل، امکان‌پذیر خواهد بود. برای بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری (که با توجه به ساختار مدل از نوع

انعکاسی هستند) از چهار معیار پایایی معرف (بارهای بیرونی^۱ با مقادیر بالا)، سازگاری درونی^۲ (پایایی مرکب)، روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده^۳) و روایی افتراقی (واگرا) استفاده می‌شود (Hair et al. 2015). در معیار اول اگر مقدار ضرایب بارهای بیرونی (عاملی)، برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، موید این است که بین متغیر پنهان (سازه‌های مدل) و متغیر قابل مشاهده (معرف‌ها که سوالات پرسشنامه هستند) رابطه قوی وجود دارد (Davari & Rezazadeh 2014). در مجموع از بررسی ۱۳۸ سوال پرسشنامه در مدل‌های مربوط به بخش عوامل محیطی، بخش عوامل سازمانی، بخش عوامل فردی و بخش مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی، ۵ سوال مربوط به سازه‌های بخش عوامل محیطی موثر بر مدیریت استعداد، ۲ سوال از سازه‌های مربوط به عوامل سازمانی و ۲ سوال نیز از سازه‌های مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی، از مدل‌های مربوطه حذف شدند. همچنین ۸ سوال از سازه‌های مربوط به فرایند مدیریت استعداد و ۱۳ سوال از سازه‌های مربوط به نتایج مدیریت استعداد (در مجموع ۳۰ سوال / معرف) مربوط به سازه‌های مدل‌های مربوطه، کمتر از ۰/۴ بوده و در تحلیل‌های بعدی حذف شده‌اند تا سایر معیارها تحت تاثیر آنها قرار نگیرند.

برای معیار دوم و بررسی پایایی درونی، در روش PLS از معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی (مرکب) یا CR به جای آلفای کرونباخ، استفاده شده که با همان روش آلفای کرونباخ تفسیر می‌شود. در معیار سوم یعنی روایی همگرا که با شاخص AVE محاسبه می‌شود، مقدار AVE بالاتر از ۰/۵، روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (Davari & Rezazadeh 2014). اما برای دستیابی به مقادیر AVE به میزان بیش از ۰/۵، باید بارهای بیرونی یک معرف، بیش از ۰/۷۰۸ باشد تا توان دوم آن برابر ۰/۵ شود. اما همان‌گونه که در مورد شاخص پایایی معرف بیان شد، تعدادی از بارهای بیرونی کمتر از ۰/۷ (اغلب بیش از ۰/۵) همچنان در مدل باقی مانده‌اند و بنابراین مقدار AVE در تعدادی از سازه‌ها کمتر از مقدار آستانه ۰/۵ خواهد بود. هر چند می‌توان، به منظور ارتقاء مقدار AVE، اقدام به حذف سوال‌هایی که دارای بارهای بیرونی کمتری هستند نمود، اما با توجه به تاثیر این کار بر روایی محتوا و نیز مناسب بودن مقدار پایایی مرکب مربوط به سازه‌های مدل، از این اقدام صرف نظر می‌شود (Hair et al. 2015). نتایج مربوط به دو معیار فوق برای مدل بخش عوامل محیطی در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. نتایج آزمون پایایی درونی و روایی همگرا در مدل بخش محیطی

متغیرهای مکنون (سازه‌های مدل)	پایایی مرکب (CR)	AVE
بازار کار و قوانین مرتبط	۰/۷۷۹	۰/۴۷۴
اقدامات مستقیم دولت	۰/۷۵۱	۰/۳۸۴
روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی	۰/۷۹۵	۰/۴۴۹
سیاسی - اجتماعی	۰/۷۹۸	۰/۶۶۹
تعریف استعداد	۰/۸۴۶	۰/۵۸۰
شناسایی و انتخاب استعداد	۰/۸۵۳	۰/۴۲۵

1 Outer loadings

2 Internal consistency

3 Average variance extracted (AVE)

توسعه استعداد	۰/۸۳۹	۰/۵۱۵
به‌کارگیری استعداد	۰/۸۴۴	۰/۴۷۵
نگهداشت و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید	۰/۸۸۳	۰/۴۸۹
فرایند مدیریت استعداد (TM pro.)	۰/۹۴۵	۰/۳۶۲
نتایج و خروجی‌های فردی	۰/۸۱۵	۰/۳۸۹
نتایج و خروجی‌های سازمانی	۰/۸۵۶	۰/۵۱۰
نتایج و خروجی‌های فراسازمانی	۰/۸۴۷	۰/۵۹۵

قابل ذکر است که مقدار پایایی مرکب و شاخص AVE برای متغیر پنهان مرتبه دوم موجود در مدل (سازه سیستم مدیریت استعداد) باید به صورت دستی محاسبه شود. این مقادیر پس از محاسبه به ترتیب برابر ۰/۹۲۷ و ۰/۷۱۸ به دست آمد. جدول ۸ نیز مقادیر پایایی ترکیبی برای بررسی معیار دوم و مقادیر شاخص AVE برای بررسی معیار سوم را برای سازه‌های مربوط به سایر مدل‌ها، نشان می‌دهد. در این بررسی برای رعایت اختصار، بخش‌های مشترک (سازه‌های مربوط به سیستم مدیریت استعداد و نتایج مدیریت استعداد) آورده نشده است.

جدول ۸. نتایج آزمون پایایی درونی و روایی همگرا در سایر مدل‌ها

دسته‌بندی سازه‌ها بر اساس مدل	متغیرهای مکنون (سازه‌های مدل)	پایایی مرکب (CR)	AVE
عوامل سازمانی موثر بر مدیریت استعداد	وجود مدل جامع و نگاه سیستمی	۰/۸۳۳	۰/۴۷۴
	رویکرد استراتژیک	۰/۸۴۴	۰/۳۸۴
	عوامل ساختاری و تشکیلاتی	۰/۸۴۸	۰/۴۴۹
	عوامل فرهنگی	۰/۸۰۷	۰/۶۶۹
عوامل فردی موثر بر مدیریت استعداد	عوامل سطح فرد	۰/۸۷۳	۰/۴۹۵
عوامل مرتبط با سیستم HRM	توانمندی بخش منابع انسانی	۰/۷۶۴	۰/۴۵۱
	زیرسیستم‌های HRM	۰/۷۹۸	۰/۳۳۷

در نهایت معیار چهارم، بررسی روایی واگرا یا افتراقی در برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش PLS است. دو سنجه برای بررسی روایی افتراقی پیشنهاد شده است. روش بررسی بارهای عرضی^۱ معرف‌ها و روش فورنل و لارکر^۲ که دومی رویکردی محافظه‌کارانه‌تر برای سنجش روایی افتراقی است (همان منبع). در این پژوهش با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، از بارهای عرضی برای بررسی روایی افتراقی استفاده شده است. در بررسی انجام شده، مقدار بارهای عرضی مربوط به ۴ سوال / معرف در مدل مربوط به بخش عوامل محیطی و ۳ مورد مربوط به بخش عوامل سازمانی، بر اساس شاخص روایی واگرا، حذف شدند.

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و محرز شدن روایی و پایایی سازه‌ها، نوبت به برازش مدل‌های ساختاری پژوهش می‌رسد. ارزیابی مدل ساختاری، بررسی توانایی مدل ارائه شده برای پیش‌بینی است. معیارهای کلیدی ارزیابی مدل ساختاری در PLS-SEM شامل معناداری ضرایب مسیر^۳، ضریب تعیین (مقادیر R^2)، و تناسب پیش‌بین Q^2 هستند. البته قبل از این موارد ارزیابی مدل ساختاری برای مساله هم‌خطی نیز موضوع مهمی است که باید بررسی شود.

1 Cross loadings
2 Fornell & Larker
3 Path coefficients

برای ارزیابی هم‌خطی، شاخص عامل تورم واریانس (VIF^1) مورد استفاده قرار می‌گیرد. در PLS-SEM مقدار VIF برابر ۵ و بیشتر، مشکل هم‌خطی بالقوه را نشان می‌دهد (همان منبع). همانگونه که در جدول ۹ مشاهده می‌شود، برای سازه‌های برون‌زای مدل‌ها، مشکل هم‌خطی وجود ندارد و این به معنای تفکیک مفهومی مناسب بین سازه‌ها در مرحله طراحی مدل می‌باشد.

طراحی و تبیین مدل
مدیریت استعداد ...

۸۰ | صفحه

جدول ۹. نتایج ارزیابی هم‌خطی

مقادیر VIF	سازه‌های برون‌زا	مدل
۱/۳۲۲	روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی	مدل عوامل محیطی
۱/۵۱۵	اقدامات مستقیم دولت	
۱/۱۷۹	بازار کار و قوانین مرتبط	
۱/۲۴۹	عوامل سیاسی - اجتماعی	
۱/۳۰۲	وجود مدل جامع و نگاه سیستمی	مدل عوامل سازمانی
۲/۳۶۸	رویکرد استراتژیک	
۲/۳۵۸	عوامل ساختاری و تشکیلاتی	
۱/۹۸۶	عوامل فرهنگی	
با توجه به وجود یک سازه برون‌زا، نیازی به بررسی هم‌خطی نیست		مدل عوامل فردی
۱/۲۱۳	توانمندی بخش منابع انسانی	مدل عوامل HRM
۱/۲۱۳	زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	

با اجرای رویه بوت‌استرپ توسط نرم‌افزار Smart PLS3، ضرایب مسیر (روابط سازه‌ها) به عنوان برآوردهایی برای روابط مدل ساختاری به همراه مقادیر t تجربی (برای بررسی معناداری ضرایب مسیر) محاسبه می‌شود. در یک مطالعه اکتشافی، سطح معناداری ۱۰ درصد ($\alpha=0.1$ آزمون دو دامنه) قابل پذیرش است و در این حالت مقدار t بحرانی برابر ۱/۶۴ خواهد بود (همان منبع).

مطابق با خروجی نرم‌افزار، در مدل بخش عوامل محیطی ضرایب t استخراج شده برای ارتباط سازه‌های «بازار کار و قوانین مرتبط» و سازه «روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی»، با سازه «فرایند مدیریت استعداد»، از مقدار بحرانی ۱/۶۴ کمتر هستند و این موضوع معنادار نبودن ضرایب مسیر مربوط به ارتباط این سازه‌ها را نشان می‌دهد. همچنین در مدل بخش عوامل سازمانی نیز ارتباط سازه «عوامل ساختاری و تشکیلاتی» و سازه «عوامل فرهنگی» معنادار شناسایی نشد. بر این اساس در ادامه فرایند برازش مدل‌های ساختاری، چهار سازه برون‌زای فوق‌الذکر از مدل‌های مربوطه حذف و مدل ساختاری مورد بررسی در سایر شاخص‌های برازش، بدون حضور سازه‌های مذکور بررسی می‌گردد. نتایج مربوط به ضرایب مسیر همراه با مقادیر آماره t و مقادیر p (p-values) در مورد سازه‌های حذف شده در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰. بررسی اندازه و معناداری ضرایب مسیر برای سازه‌های حذف شده

ارتباط بین سازه‌ها	ضرایب مسیر	مقادیر آماره t	معناداری	مقادیر p
بازار کار --> فرایند مدیریت استعداد	۰/۳۳۹	۱/۳۷۲	معنادار نیست	۰/۱۷۰
روندهای جهانی --> فرایند مدیریت استعداد	۰/۰۲۰	۰/۱۰۲	معنادار نیست	۰/۹۱۹
عوامل ساختاری و تشکیلاتی --> فرایند مدیریت استعداد	۰/۱۹۶	۱/۳۱۹	معنادار نیست	۰/۱۸۷

عوامل فرهنگی --> فرایند مدیریت استعداد	۰/۲۱۰	۱/۵۵۳	معنادار نیست	۰/۱۲۰
--	-------	-------	--------------	-------

ضریب تعیین یا R2 (R Squares) نشان از تأثیری دارد که یک یا چند متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 معرفی شده است (Davari & Rezazadeh 2014). مطابق با خروجی نرم‌افزار، مقادیر R2 برای سازه‌های درون‌زای مدل‌ها در طیف ۰/۲۴۶ تا ۰/۸۳۵ قرار داشته که برای اکثر آنها نیز در بالاتر از ۰/۶ قرار دارد و از این رو می‌توان مناسب بودن برازش مدل‌های ساختاری را تایید نمود.

معیار Q2 نیز در بررسی مدل‌های ساختاری، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی Q2 تعیین نموده‌اند (همان منبع). با توجه به خروجی نرم‌افزار، مشاهده شد که مقادیر Q2 برای کلیه سازه‌های درون‌زای در مدل‌ها در طیف ۰/۱۱ تا ۰/۳۹ قرار داشته و اکثریت آنها نیز بیشتر از ۰/۲۵ هستند. بنابراین قابلیت متوسط تا قوی پیش‌بینی مدل و برازش مناسب مدل‌های ساختاری تایید می‌شود.

در این بخش بیان نکته ضروری است که علی‌رغم آنچه در بسیاری از تحقیقات انجام شده با رویکرد PLS-SEM مرسوم است، PLS یک سنجح نیکویی برازش کلی ندارد. هرچند معیار GOF^۱ به‌عنوان یک شاخص برای اعتبار کل مدل PLS پیشنهاد شده، سودمندی این شاخص از نظر مفهومی و تجربی به چالش کشیده شده و معیار GOF معیار نیکویی برازش برای PLS-SEM ارائه نمی‌دهد (Hair et al. 2015).

آزمون فرضیات

بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق شامل دو مرحله است: اول بررسی ضرایب معناداری (با استفاده از مقادیر t-value یا p-value) مربوط به هریک از فرضیه‌ها و دوم بررسی مقدار ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها (میزان تاثیرگذاری هریک از سازه‌های مدل‌ها بر سازه‌های درون‌زای دیگر یا شدت تاثیرات) (Davari & Rezazadeh 2014).

مقادیر t در روابط تعریف شده بین سازه‌ها در مدل‌های چهارگانه فوق‌الذکر، نشان می‌دهد که ضرایب معناداری مسیرهای اصلی میان متغیرها، همگی بیشتر از ۱/۹۶ هستند که حاکی از تاثیر معنادار سازه‌های مدل بر یکدیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌باشد (هرکدام از این روابط می‌تواند به‌عنوان یکی از فرضیات فرعی مدل مد نظر قرار گیرد. به‌عنوان مثال معنادار بودن تاثیر اقدامات دولت بر فرایند مدیریت استعداد). اما موضوع اساسی در بررسی روابط بین سازه‌ها آن است که محققان نباید تنها به بررسی اثرات مستقیم سازه‌ها بر روی یکدیگر پردازند و لازم است تا اثرات غیرمستقیم سازه‌ها از طریق یک یا چند سازه میانجی را نیز مورد بررسی قرار دهند. تفسیر اثر کل به‌خصوص در مطالعات با هدف کشف اثرات متمایز سازه‌های محرک بر یک سازه معین از طریق یک یا چند سازه میانجی، بسیار سودمند خواهد بود (Hair et al. 2015). نتایج مربوط به بررسی فرضیات با در نظر گرفتن متغیر میانجی فرایند مدیریت استعداد، در جدول ۱۱ آورده شده است.

جدول ۱۱. بررسی معناداری ضرایب مسیر اثر کل بین سازه‌ها با در نظر گرفتن متغیر میانجی

سطح معناداری	مقادیر آماره t	ضرایب مسیر	ارتباط بین سازه‌ها (با در نظر گرفتن سازه میانجی فرایند مدیریت استعداد (ف.م.ا.))	
***	۲/۵۶۷	۰/۲۵۸	اقدامات دولت --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	مدل بخش عوامل محیطی
***	۳/۲۲۰	۰/۲۹۱	اقدامات دولت --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
***	۲/۵۹۲	۰/۲۴۷	اقدامات دولت --> فرایند مدیریت استعداد --> نتایج فراسازمانی	
*	۱/۸۷۸	۰/۱۲۴	موضوعات سیاسی-اجتماعی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	
*	۱/۸۶۸	۰/۱۳۹	موضوعات سیاسی-اجتماعی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
*	۱/۷۹۰	۰/۱۱۸	موضوعات سیاسی-اجتماعی --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	
***	۳/۹۷۲	۰/۲۴۸	وجود مدل جامع و نگاه سیستمی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	مدل بخش عوامل سازمانی
***	۴/۳۰۸	۰/۲۸۱	وجود مدل جامع و نگاه سیستمی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
***	۳/۴۱۵	۰/۲۳۶	وجود مدل جامع و نگاه سیستمی --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	
***	۳/۷۹۸	۰/۲۷۸	وجود رویکرد استراتژیک --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	
***	۴/۵۰۱	۰/۳۱۶	وجود رویکرد استراتژیک --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
***	۳/۷۰۷	۰/۲۶۵	وجود رویکرد استراتژیک --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	
***	۵/۲۵۳	۰/۳۶۸	عوامل سطح فردی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	مدل بخش عوامل فردی
***	۵/۴۴۸	۰/۴۳۲	عوامل سطح فردی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
***	۴/۳۷۹	۰/۳۵۱	عوامل سطح فردی --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	
**	۲/۳۹۸	۰/۱۵۲	توانمندی بخش منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	مدل بخش سیستم مدیریت منابع انسانی
***	۲/۵۹۹	۰/۱۷۹	توانمندی بخش منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
*	۲/۲۰۳	۰/۱۴۳	توانمندی بخش منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	
***	۳/۲۶۶	۰/۲۸۰	زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح فرد	
***	۳/۸۳۶	۰/۳۳۱	زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج سطح سازمان	
***	۳/۱۹۴	۰/۲۶۵	زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی --> ف.م.ا. --> نتایج فراسازمانی	

* p<0.1 ** p<0.05 ***p<0.01

نتایج نشان می‌دهد که با توجه به مقادیر سطح معناداری، تمامی ضرایب مسیر مورد تایید قرار گرفته و بر این اساس فرضیات فرعی مربوط به هر مدل و در نتیجه فرضیه اصلی مربوطه مورد تایید قرار می‌گیرد. بنابراین بر اساس تایید فرضیات می‌توان گفت، عوامل محیط کلان (سازه‌های اقدامات دولت و موضوعات سیاسی-اجتماعی)، عوامل سطح سازمان (وجود مدل جامع و نگاه استراتژیک و رویکرد استراتژیک)، عوامل نگرشی و رفتاری (سطح فرد) و عوامل مربوط به سطح سیستم HRM (توانمندی بخش منابع انسانی، زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی)، از طریق فرایند مدیریت استعداد بر نتایج فردی، سازمانی و فراسازمانی مدیریت استعداد در صنعت خودرو تاثیر مثبت و معنادار دارند.

طراحی و تبیین مدل
مدیریت استعداد ...

۸۲ | صفحه

بحث و نتیجه‌گیری

در بخش کیفی تحقیق، مجموعه کاملی از عوامل موثر بر مدیریت استعداد، اجزای مربوط به پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد و نیز نتایج و پیامدهای اجرای مدیریت استعداد به عنوان اجزای اصلی مدل حاصل از پژوهش، برای مجموعه شرکت‌های فعال در صنعت خودرو شناسایی گردید.

اما با توجه به گستردگی مضامین و مقوله‌های شناسایی شده در فاز کیفی و برای تبیین مدل طراحی شده، با توزیع پرسشنامه مستخرج از نتایج تحقیق کیفی، مدل طراحی شده در فاز کمی مورد بررسی قرار گرفت. در این فاز و در بررسی برازش مدل، بر اساس تجربیات بدنه مدیریتی و کارشناسی، تعدادی از متغیرهای آشکار و ۴ مورد از سازه‌های مدل خروجی از مرحله کیفی، از سازه‌های موثر بر فرایند مدیریت استعداد (که در ادامه تشریح می‌گردد)، حذف گردید تا خروجی نهایی پژوهش، سازگاری بیشتری با شرایط صنعت مورد بررسی داشته و مدلی واقعی و کاربردی باشد و بر اساس آن بتوان بر روی متغیرهای موثر در مدیریت استعداد تاکید نمود. در ادامه به بررسی و تفسیر سازه‌ها و مفاهیمی که در برازش کمی مدل نیز مورد تایید قرار گرفتند و یا حذف شده‌اند و برداشت‌های مرتبط با آنها می‌پردازیم. بررسی وضعیت فعلی این موارد در هر یک از شرکت‌های فعال در صنعت خودرو، می‌تواند موضوعی برای پژوهش‌های بعدی باشد.

بخش مهمی از مدل استخراج شده در این پژوهش در ارتباط با عوامل موثر بر مدیریت استعداد می‌باشد. در این پژوهش در یک بررسی موشکافانه، به تفصیل به بررسی این عوامل به‌ویژه در ارتباط با صنعت خودرو پرداخته شد. بر اساس نتایج بخش کیفی این پژوهش، چهار دسته مجزا از عوامل به عنوان عوامل موثر بر اجرای موفق فرایند مدیریت استعداد مورد تاکید قرار گرفته‌اند: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی. شناسایی شاخص‌ها و متغیرهای مربوط به هر بخش مرتبط با صنعت خودرو، خروجی ویژه این تحقیق می‌باشد که لازم است برای موفقیت در اجرای مدیریت استعداد در این صنعت به آنها توجه شود.

در بخش عوامل محیطی موثر بر مدیریت استعداد و بر اساس بررسی مدل در بخش کمی تحقیق، بین دو سازه «بازار کار و قوانین مرتبط» و «تاثیر روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی» با فرایند مدیریت استعداد رابطه معناداری شناسایی نشد. در توضیح این دو مورد می‌توان به این موضوع اشاره کرد که بازار کار ایران با وجود نیروی کار جوان و نرخ بالای بیکاری، دسترسی مناسبی را برای شرکت‌ها به نیروی انسانی با کیفیت فراهم کرده و مازاد عرضه نیروی انسانی و اشباع بازار کار، دست مدیران را برای جذب نیروی انسانی باز گذاشته و رقابت اندکی در این زمینه وجود دارد. در واقع بازار کار، محدودیت مهمی برای شناسایی و جذب استعدادها را ندارد. برای شرکت‌های مختلف ایجاد نمی‌کند. به صورت مشابه، با عدم تایید رابطه بین سازه «روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی» با فرایند مدیریت استعداد در بخش کمی تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که مفاهیم و متغیرهای آشکار در ارتباط با این سازه از جمله مواردی مانند «حضور و سرمایه‌گذاری مستقیم شرکت‌های مطرح بین‌المللی» و «حضور در بازارهای منطقه‌ای و بین‌المللی» کمک چندانی به بهبود اجرای فرایند مدیریت استعداد نمی‌نماید. به‌ویژه بر این اساس می‌توان گفت موضوع تحریم صنعت خودرو نیز که همواره به عنوان

یکی از محدودیت‌های مهم این صنعت اعلام می‌شود، از دید کارشناسان این صنعت محدودیت مهمی برای عملکرد صحیح این شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی (به عنوان مهم‌ترین موضوع در دستیابی به مزیت رقابتی و بهره‌وری سازمان) نیست. بر این اساس در مدیریت صنعت خودرو و به ویژه در مدیریت استعدادها، نگاه به داخل برای توسعه توانمندی‌ها با توجه به نیروی انسانی جوان و با کیفیت داخلی و بازار بزرگ خودرو در کشور، باید در اولویت قرار گیرد. در مقابل اما دو دسته از متغیرهای محیطی مربوط به «اقدامات مستقیم دولتی مرتبط با صنعت خودرو» و نیز «متغیرهای سیاسی اجتماعی»، عوامل مهم و موثری در موفقیت اجرای مدیریت استعداد تشخیص داده شدند. بر اساس مفاهیم و متغیرهای مرتبط با سازه «اقدامات مستقیم دولتی مرتبط با صنعت خودرو»، موضوع خصوصی‌سازی و حمایت از توسعه بخش خصوصی توانمند در جهت افزایش رقابت‌های جدی در حوزه خودرو و مدیریت هدفمند و برنامه‌ریزی شده در تعرفه‌های گمرکی واردات خودرو توسط دولت، می‌تواند باعث احساس نیاز شرکت‌ها به جذب و به‌کارگیری مناسب استعدادها شود. در مجموع مفاهیم و متغیرهایی که در زیر مجموعه سازه «اقدامات دولت مرتبط با صنعت خودرو» بر آن تاکید شد، ضرورت توجه به نقش دولت و سیاست‌گذاران صنعت خودرو در زمینه‌سازی برای اجرای مدیریت استعداد را مورد تاکید قرار می‌دهد. بر این اساس توجه به کاهش حضور مستقیم و هدفمندی در اقدامات غیرمستقیم دولت در این صنعت یکی از راهکارهای پیشنهادی برای زمینه‌سازی اجرای مدیریت استعداد خواهد بود که باید توسط مراکز تصمیم‌گیرنده مانند وزارت صنایع در سیاست‌گذاری و اقدامات مورد توجه قرار گیرد. در ارتباط با سازه «موضوعات سیاسی و اجتماعی»، متغیرهای برون‌زای «فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای نگهداشت یا عزل مدیران ارشد با توجه به عملکرد آنها» و «جلوگیری از ورود افراد سفارش شده به شرکت برای پست‌های مدیریت میانی (انتصاب افراد کم تجربه در مقابل چشم استعدادها)» در بخش کمی نیز مورد تایید قرار گرفتند. این دو مورد مشکل حاکمیت روابط سیاسی در شرکت‌های فعال در این صنعت را نشان می‌دهد که بر اساس نتایج این پژوهش، در موضوع مدیریت استعداد هم دارای تاثیرات مهمی می‌باشد و برای بهبود اجرای مدیریت استعداد رفع این مشکلات ضروری خواهد بود.

در بخشی دیگری از بررسی عوامل موثر بر مدیریت استعداد، به بررسی عوامل سازمانی پرداخته شد که در نهایت بر اساس بررسی مدل در بخش کمی تحقیق، تنها بین دو سازه «وجود مدل جامع و نگاه سیستمی» و وجود «رویکرد استراتژیک» در مدیریت استعدادها، با فرایند مدیریت استعداد رابطه معناداری شناسایی شد. سازه «عوامل ساختاری و تشکیلاتی» و همچنین سازه «عوامل فرهنگی» ارتباط قدرتمندی با فرایند مدیریت استعداد در برآزش کمی مدل برقرار نمود. بر این اساس موضوع فرهنگ سازمانی نیز دغدغه مهمی شناسایی نشد (می‌توان گفت پاسخ‌دهندگان، وضعیت فرهنگ سازمانی را در شرایط فعلی برای اجرای مدیریت استعداد مناسب دانستند). پژوهش حاضر، ترسیم دقیقی از چگونگی ارتباط بین وجود رویکرد استراتژیک و مدیریت استعداد و لزوم توجه به آن برای موفقیت در اجرای مدیریت استعداد در صنعت خودرو، با توجه به مقوله‌ها و مضامین شناسایی شده، ارائه نموده است. سازه «لزوم وجود مدل جامع و نگاه سیستمی» که در بررسی کمی و در بین عوامل سازمانی، قوی‌ترین ارتباط را با فرایند مدیریت استعداد در مدل نشان داده است، می‌تواند به خوبی تایید

کننده تلاشی باشد که در این تحقیق برای ارائه مدل بومی و مناسب برای مدیریت استعداد در صنعت خودرو انجام شده است.

در بخش کیفی تحقیق، دسته مجزایی از عوامل مرتبط با موضوعات نگرشی و رفتاری کارکنان و مدیران سازمان (عوامل سطح فرد)، در ارتباط با عوامل موثر بر مدیریت استعداد شناسایی شد که کلیه متغیرهای آشکار شناسایی شده مربوط به آن در بخش کیفی، در بخش کمی تحقیق نیز مورد تایید قرار گرفت. این سازه به موضوعاتی مانند «لزوم ایجاد درک در مدیران و کارکنان از اهمیت و منافع مدیریت استعداد»، «اهمیت حمایت عملی از سوی مدیران از جمله تخصیص منابع و اعمال قدرت برای پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و سیستم‌های مورد نیاز مدیریت استعداد» و «مشارکت مدیران صفی در اجرای مدیریت استعداد» تاکید دارد (مواردی که می‌تواند راهنمای اقدامات عملی در این بخش باشد). شدت رابطه این سازه با سازه فرایند مدیریت استعداد، یکی از بالاترین ضرایب مسیر در بین سازه‌های موثر بر مدیریت استعداد بوده است (برای $0/707$) که نشان‌دهنده اهمیت این موضوع در موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌باشد.

در آخرین دسته از عوامل موثر بر مدیریت استعداد در این پژوهش بر موضوعات مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی تاکید شده است. پژوهش حاضر ضمن تفکیک این دو مقوله (مدیریت منابع انسانی - مدیریت استعداد)، توانسته است مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی را که برای موفقیت در مدیریت استعداد باید به آنها توجه شود، معرفی نماید. این عوامل در دو سازه «توانمندی بخش منابع انسانی» و «زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی» دسته‌بندی شده‌اند. بنابراین بر اساس نظر خبرگان و فعالان صنعت خودرو، مدیریت استعداد، هرچند در این پژوهش موضوعی مجزا و متفاوت از رویه‌ها و زیرسیستم‌های موجود در سیستم مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است، اما برای اجرای خود به حمایت و زمینه‌سازی این سیستم‌ها و نیز وجود توانمندی‌هایی در مدیران و کارکنان بخش منابع انسانی نیاز دارد که باید از سوی مدیران سازمان برای اجرای مدیریت استعداد به جد مورد توجه قرار گیرد.

در مجموع، توجه به عوامل محیطی، سازمانی، فردی و مرتبط با سیستم مدیریت منابع انسانی فوق‌الذکر، به عنوان اقدامات زمینه‌ساز در اجرای مناسب مدیریت استعداد، که باید در سازمان‌ها به آنها توجه شود، معرفی شده است.

اما فرایند مدیریت استعداد، بر اساس نتایج مصاحبه‌های انجام شده در بخش کیفی این تحقیق، به ۵ بخش «تعریف استعداد»، «شناسایی و انتخاب استعداد»، «توسعه استعداد»، «به‌کارگیری استعداد» و در انتها «نگهداشت استعدادهای موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید» بر اساس دسته‌بندی مقوله‌ها و مفاهیم خروجی از مصاحبه‌ها تفکیک شده است. اولین بخش مربوط به موضوع «تعریف استعداد» است که در کمتر تحقیقی به آن به عنوان بخش مهمی از فرایند مدیریت استعداد اشاره شده است و یکی از تفاوت‌های مدل ارائه شده در این پژوهش با سایر مدل‌ها در بخش فرایند مدیریت استعداد است. به گفته لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی استعداد سازمان به حساب بیاید و چه کسی نه، جداکننده مدیریت استعداد از مفاهیم مشابه است (موضوعی که یکی از دغدغه‌های این پژوهش بوده است).

دومین سازه در فرایند مدیریت استعداد، «شناسایی و انتخاب استعدادها» بوده است. البته پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شاخص‌های استعدادها در این صنعت نیست و تنها بر مفاهیم کلی برای اقدام در این زمینه تمرکز دارد. اما مشخص کردن شاخص‌های استعداد برای شرکت‌های مختلف و در حوزه‌های کاری متفاوت، اقدامی ضروری برای مدیران و پیشنهادی برای تحقیقات تکمیلی خواهد بود. سومین و چهارمین سازه در فرایند مدیریت استعداد در مدل، «توسعه استعداد» و «به‌کارگیری استعداد» است که این پژوهش به شناسایی بهترین ابزارها، روش‌ها و اقدامات مناسب و موثر برای آن اقدام نموده است و مدیران سازمان‌ها می‌توانند از آنها استفاده نمایند. در آخرین مرحله از فرایند مدیریت استعداد یعنی «نگهداشت استعدادها» موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادها را «جدید» نیز بر اساس خروجی متغیرهای آشکار شناسایی شده در مرحله کیفی و تایید شده در مرحله کمی، اقدامات مناسب، موثر و قابل استفاده معرفی شده است.

بخش‌نهایی مدل‌های ارائه شده در این پژوهش به نتایج اجرای مدیریت استعداد در صنعت خودرو می‌پردازد و نتایج اجرای مدیریت استعداد در صنعت خودرو را در سه بخش فردی، سازمانی و فراسازمانی دسته‌بندی نموده و پس از برآزش و اعتبارسنجی سنجه‌ها یا متغیرهای شناسایی شده، مهم‌ترین خروجی‌های مورد انتظار از این بین مشخص گردید. برخی از این خروجی‌ها و نتایج، نتایج عمومی و برخی مختص صنعت خودرو بوده‌اند. در این بین موضوع تاثیر مدیریت استعداد بر ماندگاری افراد مستعد در سازمان، از نتایج استخراج شده در بخش کیفی و تایید نشده در بخش کمی در سطح فردی بود که بر این اساس می‌توان گفت، اجرای مدیریت استعداد برای نگهداری استعدادها در سازمان کافی نیست و نگهداشت آنها تحت تاثیر متغیرهای دیگری قرار می‌گیرد که اگر استعدادها را مغزهای سازمان بدانیم، در ارتباط با عوامل موثر بر فرار مغزها، تحقیقات متمایز و ویژه‌ای لازم است.

همچنین نتایج سازمانی مورد انتظار متعددی به عنوان نتایج حاصل از اجرای مناسب مدیریت استعداد در سازمان، در بخش کیفی شناسایی شد که در بخش کمی و برآزش مدل اندازه‌گیری مربوطه، تعداد قابل توجهی از آنها حذف و ۶ مورد از نتایج به عنوان مهم‌ترین عوامل، شناسایی شدند. این موارد شامل «افزایش بهره‌وری و دستیابی به موفقیت سازمانی و سودآوری»، «بهبود سرمایه انسانی»، «کاهش جابجایی ناخواسته استعدادها در داخل سازمان یا به خارج از سازمان»، «ارتقاء کیفیت مدیران اجرایی (با شناسایی استعدادها برای پست‌های مدیریتی)»، «کسب مزیت رقابتی و بهبود موقعیت رقابتی شرکت» و «همگام شدن با تغییرات جهانی (به عنوان مثال آمادگی برای ورود شرکت‌های بین‌المللی به بازار ایران)» می‌باشد.

آخرین بخش از نتایج نیز به نتایج فراسازمانی اختصاص دارد و در این بخش پیامدهای «بهبود توانایی رقابت بین‌المللی صنعت خودرو در بلندمدت و بهبود موقعیت این صنعت در منطقه»، «رشد و توسعه صنعت خودرو در بلندمدت» و «انجام مسئولیت اجتماعی توسط شرکت» نتایجی بوده است که از نگاه پاسخ‌دهندگان می‌تواند به عنوان نتایج مدیریت استعداد در سطح صنعت و جامعه مورد انتظار باشد.

در مجموع و بر اساس توضیحات قبلی، ویژگی مدل ارائه شده در این پژوهش، دارا بودن جزئیات کاربردی و نیز جامعیت مدل، متناسب با حوزه صنعت خودرو می‌باشد. البته ساختار کلی مدل که شامل عوامل موثر، فرایند

و نتایج مدیریت استعداد است، در برخی مدل‌های ارائه شده در پژوهش‌های داخلی و خارجی که در بخش مبنای نظری نیز به برخی از آنها اشاره شد، با تفاوت‌هایی قابل مشاهده است (مانند شولز (۲۰۱۵)، قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۷)، معماری (۲۰۱۹)). اما با توجه به حوزه‌های متفاوت مورد بررسی، تفاوت‌های مشخصی به ویژه در جزئیات بین این مدل‌ها و مدل ارائه شده در این پژوهش قابل مشاهده است. در واقع شناسایی متغیرها و مضامین مختص صنعت خودرو، به ویژه در بخش عوامل زمینه‌ای و موثر بر مدیریت استعداد و همچنین نتایج اجرای مدیریت استعداد، که به وضوح در جزئیات ارائه شده از نتایج تحقیق قابل مشاهده است، مبنای تفاوت بین این پژوهش با مدل‌های مشابه است. به شکلی که بسیاری از متغیرها و مضامین شناسایی شده و حتی برخی سازه‌های مدل مانند «توجه به روندهای جهانی و بازارهای بین‌المللی»، «بازار کار و قوانین مرتبط» در دسته عوامل محیطی و سازه «تعریف استعداد» در فرایند مدیریت استعداد، در مدل‌های مشابه بیان نشده است. در سایر سازه‌های مدل نیز هرچند سازه‌های مشابه در برخی از مدل‌های موجود قابل مشاهده است، اما در این موارد نیز جزئیات مربوطه، با مدل‌های موجود تفاوت آشکار دارد. به عنوان مثال می‌توان به سازه «اقدامات مستقیم دولت» به شرح بند «ب» جدول ۱ و سازه «نتایج فراسازمانی» به شرح بند «ج» جدول ۶ اشاره نمود. فرایند اجرای مدیریت استعداد در برخی مدل‌های اشاره شده مانند مدل مباحثی استعداد اودون و شولز (۲۰۱۰) و مدل یکپارچه مدیریت استعداد کوهی‌خور (۲۰۲۰)، مشابه دسته‌بندی ارائه شده در این تحقیق شامل شناسایی، توسعه، به کارگیری، نگهداشت و جذب می‌باشد. در واقع در فرایند مدیریت استعداد تقریباً توافق نسبی در مدل‌ها وجود دارد. در بحث نتایج نیز تانیسن (۲۰۱۳) همانند این پژوهش، نتایج را به صورت فردی، سازمانی و اجتماعی (فراسازمانی) تقسیم نموده است. اما در همه این موارد، مضامین شناسایی شده و جزئیات ارائه شده در خروجی‌های این تحقیق، تفاوت‌های قابل توجهی با مدل‌های موجود دارد.

هرچند افراد زیادی دارای تحصیلات مرتبط و آشنا به مفاهیم مدیریت استعداد و فعال در حوزه مدیریت منابع انسانی شرکت‌های خودروساز، در مراحل کمی و کیفی تحقیق مشارکت داشتند، اما کمبود تجربه پیاده‌سازی مدیریت استعداد و در نتیجه محدودیت دستیابی به افرادی که دارای تجربیات واقعی در اجرای مدیریت استعداد در این صنعت باشند، از محدودیت‌های این تحقیق بوده است. در ارتباط با ارائه پیشنهادات کاربردی مرتبط با تحقیق برای مدیران صنعت خودرو در اجرای مدیریت استعداد و برای تحقیقات آینده، در بخش بحث و نتیجه‌گیری، به صورت پراکنده و مرتبط با بررسی بخش‌های مختلف مدل، مواردی ارائه شده است. به صورت کلی انجام اقداماتی برای بهبود شرایط و مدیریت عوامل شناسایی شده موثر بر مدیریت استعداد مطابق با متغیرهای معرفی شده، پیشنهاد کاربردی این تحقیق برای مدیران منابع انسانی صنعت خودرو می‌باشد. البته بخشی از این عوامل مربوط به عوامل محیطی است که به ویژه در صنعت خودرو، نقش اقدامات دولت در آن سهم بسزایی دارد و بنابراین علاوه بر مدیران منابع انسانی، وزارت صنایع و سازمان گسترش صنایع ایران به عنوان بخش بالادستی مدیریت صنعت خودرو در بخش دولتی، باید اقدامات متناسب با متغیرهای شناسایی شده (مانند کاهش دخالت در مدیریت و مالکیت) را انجام دهند. یکی از مواردی که می‌تواند به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آینده مورد توجه قرار گیرد، ارائه چارچوبی برای شناسایی استعدادها از غیراستعدادها در صنعت خودرو است. همچنین در فاز اجرا و به کارگیری مدل ارائه شده، لازم است تا اولویت‌بندی عوامل و متغیرهای شناسایی

شده متناسب با شرایط موجود در هر شرکت، انجام گردد تا اقدامات متناسب با این شرایط و اولویت‌ها انجام شود.

منابع

1. Adero, F.A., & Odiyo, W.O. (2020). Employee Characteristics, Contemporary Human Resource Management Practices and Organization Effectiveness. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 2(2), 1–18.
2. Andari R. N., Ella S., (2021) Digital Talent Management Model for Smart Village in Indonesia, 2nd International Conference on ICT for Rural Development (IC-ICTRuDev), 2021 pp. 1-6.
3. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Pauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, Elsevier, 49(2), 173-179
4. Avedon, M. J., & Scholes, G. (2010). Building Competitive Advantage Through Integrated Talent Management. Published in: Strategy- driven talent management : a leadership imperative. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, p. 73-119
5. BCG. (2016). Drive Value Through Leadership and Talent Development. Retrieved from Boston Consulting Group: <http://www.bcg.com/expertise/client-enablement/leadership-talent-center.aspx>
6. Bhaskar B.G. Sachin K. M. Rakesh D.R., Balkrishna N., Sunil L. (2019) Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector, *Journal of Cleaner Production*, Volume 229, Pages 850-862
7. Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (2016). Human Capital Trends 2016: Engagement, Always on. New Jersey: Deloitte University Press.
8. Claus L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly (BQR)*, 22, 207–215.
9. Davari A., & Rezazadeh A. (2014) Structural Equation Modeling with PLS, Tehran, Jihad Daneshgahi Publishing Organization, (In Persian).
10. Dehghanan H., Afjahi S. A., Soltani M., Javaheri E. (2019) The Grounded Theory Model in the Talent Management Process, *Human resource management research*, 10 (4), 185-217, (In Persian).
11. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 264-279.
12. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters, *The International Journal of Human Resource Management* 31(5), 1-17
13. Gholipour A., & Eftekhari N. (2017), Presenting a Talent Management Model Using the Basic Theory Method (Case of Study: Mobile Operator), *General Management Research*, Year 9, Issue 34, 55-84 (In Persian).
14. Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent (1st Ed.). San Francisco: Pfeiffer.
15. Golshahi B., Rastegar A., Feiz D., & Zarei A. (2018). Architecture of the Strategic Talent Management Process at the National Elite Foundation. PhD Thesis in Human Resource Management, Semnan University, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences. (In Persian).

طراحی و تبیین مدل
مدیریت استعداد ...

۸۸ | صفحه

- 16.Hair J., Hult T., Ringle C., & Sarsted M. (2015) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Tehran, Negahe Danesh Publishing, (In Persian).
- 17.Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- 18.Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul S., Phayaphrom B., Limna P., (2022) Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok, *International Journal of Behavioral Analytics*, Vol.2 (1), No.14, pp1-17
- 19.Khamehchi, H., Jafarinia, S. (2021) A Meta- Analysis of the Antecedents and Consequences of Talent Management in Government and Public Organizations, *Journal of Public Administration Perspective*, 11(4). (In Persian).
- 20.Koohi Khor, M., Kamalian, A.R., Yaghoubi, N.M., & Pour Ezzat, A.A. (2020). Meta-Synthesis Model of Integrated Talent Management, *Journal of Public Administration Perspective*, 11(1), 120-143. (In Persian).
- 21.Tahmasebi R., Gholipour A., Ziaee M. S., Ghalibaf Asl H., (2015), Talent Management: A Grounded Theory, *Governmental Management*, 7 (1), 133-151. (In Persian).
- 22.Latukha M., Michailova S., Ott D. L., Khasieva D., Kostyuk D., (2022) Gender talent management and firm performance: MNCs' female-focused talent management practices in Russia, *Employee Relations*, 44 (4), 850-869
- 23.Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- 24.Louis, R.R., Sulaiman, N.A. and Zakaria, Z. (2022), Accounting firms' talent management practices: perceived importance and its impact on auditors' performance, *Pacific Accounting Review*, 34 (2), pp. 274-292.
- 25.Mellahi, K., & Collings, D. G. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review* 19 (4), 304-313
- 26.Pandita, D., & Ray, S. (2018) Talent management and employee engagement– a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training* 50(4) 185-199
- 27.Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
- 28.Schuler, R. S. (2015). The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*. 44, 47-56.
- 29.SHL. (2008). Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management. United Kingdom: SHL Group.
- 30.Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative. San Francisco: John Wiley & Sons.
- 31.Smith, M. (2012), Beyond hiring: An integrated approach to talent management, McKinsey & Company, available at: www.mckinsey.com.
- 32.Staffelbach, B. (2018). Talent Management Framework: Evidence-based Guidelines for Swiss Companies Operating in China. Research collaboration between the University of Lucerne (Switzerland) and Georg Fischer AG
- 33.Tahmasebi R., Gholipour A., Ziaee M. S., Ghalibaf Asl H, (2015). Talent Management: A Grounded Theory, *journal of public administration*, 7(1), 133-151 (In Persian).
- 34.Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.

35. Tarique, I., & Schuler, R. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: Propositions for further research. *Journal of Global Mobility. The Home of Expatriate Management Research* 6(1), 79-101
36. Thunnissen M., Boselie P., & Fruitier B. (2013) Talent management and relevance of context toward a pluralistic approach. *human resource management review*, 23, 326-336
37. Wilska, E. (2014), Determinants of Effective Talent Management. *Journal of positive management*, 5 (4), 77-88.

طراحی و تبیین مدل
مدیریت استعداد ...

۹۰ | صفحه