

ارائه چارچوبی برای شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد و تأثیر آن بر کارایی کارکنان (مطالعه موردی: بانک قوامین شهر اصفهان)

پوریا جسیر

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی گرایش کیفیت و بهره وری، دانشگاه غیر انتفاعی فولاد فولادشهر، فولادشهر، اصفهان.

نام نویسنده مسئول:

پوریا جسیر

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۸/۱

چکیده

هدف از انجام این پژوهش ارائه چارچوبی برای شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد و تأثیر آن بر کارایی کارکنان بانک قوامین شعب شهر اصفهان است؛ که محقق داده های مربوطه را با استفاده از مطالعات کتابخانه ای (مقالات، پایان نامه ها، سایت های علمی معتبر و...) و پرسشنامه به دست آورده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان بانک قوامین در شعب شهر اصفهان که حدود ۲۰۰ نفر برآورد شده اند هست که حجم نمونه به وسیله جدول مورگان، تعداد ۱۲۷ نفر انتخاب شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر استاد راهنما و استاد مشاور و چند نفر از خبرگان بانک قوامین شهر اصفهان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ آزمون شد. پرسشنامه ها به وسیله ۱۲۷ نفر از کارکنان بانک قوامین شعب شهر اصفهان در بهار سال ۱۳۹۷ پاسخ داده شده است. تحلیل داده های گردآوری شده از روش رگرسیون چند متغیره به وسیله نرم افزار SPSS انجام شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، کارایی کارکنان، جذب استعداد، ارزیابی استعداد.

مقدمه

سازمان ها امروزه درگیر مسائل همچون سرعت زیاد تغییرات، پیشرفت فناوری و علم و... می باشند که برای بقا در این عصر پرشتاب نیازمند قبول تغییرات و حرکت به سمت تغییر خود هستند. باید از تمام توانایی و امکانات بالفعل و بالقوه خود استفاده نموده تا بتوانند از تهدیدهای موجود از قبیل جنگ، تحریم، بی ثباتی اقتصادی و... عبور و آن ها را به عنوان یک فرصت برای سازمان خود درآورند. در این شرایط داشتن افراد مستعد و با استعداد در سازمان بسیار کمک کننده خواهد بود. جذب و توسعه افراد با استعداد باعث خواهد شد تا سازمان در رویارویی با مسائل پیچیده از دانایی و استعداد آن ها استفاده کرده و بر مشکلات غلبه کند.

برای استفاده از استعداد افراد نیاز به مدیریت آن ها برای جذب و شناسایی، توسعه و ارزیابی و حفظ و نگهداری آن ها می باشد به این استراتژی جدید مدیریت استعداد گفته می شود. استراتژی مدیریت استعداد یک پدیده جدید در علم مدیریت است که نظر محققان و مدیران ارشد سازمان ها را به خود جلب نموده است. در این پژوهش محقق سعی دارد یک بعد جدید از تأثیرات مدیریت استعداد را بسنجد. پژوهش سعی دارد تأثیر مؤلفه های مدیریت استعداد را بر کارایی کارکنان بانک قوامین شعبه شهر اصفهان مورد بررسی قرار دهد.

با توجه به اینکه مدیریت استعداد مبحث جدیدی در علم مدیریت است؛ و یک فن نو برای مدیران و سازمان ها برای پیشرفت و دستیابی به مزیت رقابتی است گویای اهمیت فراوان این مقوله است. با توجه به تحقیقات کمی که در این حوزه انجام شده هنوز تأثیرات و فواید این روش برای مدیران و سازمان هایشان مشخص نیست و این باعث می شود تا از استفاده مدیریت استعداد پرهیز کنند تحقیقات بیشتر در این امر باعث می شود تا این روش روشن تر و گویا تر شود و اعتماد سازمان ها را به دنبال خواهد داشت؛ و سازمان ها با توانمندی های این روش بیشتر آشنا خواهند شد. سازمان ها همواره به دنبال کاهش هزینه ها و افزایش کارایی سازمان به روش های مختلف مدیریتی هستند و کارایی را یک امر مهم در عرصه رقابتی و حفظ جایگاه و بقای سازمان می دانند. کارایی و منابع انسانی دو مؤلفه مهم برای سازمان ها و همین طور محققان تلقی می شوند. تحقیقات متعدد و زیادی در مورد مدیریت استعداد و کارایی انجام گرفته است؛ و ابعاد مختلف آن بررسی شده است؛ اما هیچ کدام به بررسی تأثیر مؤلفه مدیریت استعداد بر مؤلفه های کارکنان نپرداخته اند. با توجه به اینکه بانک یک سازمان مهم برای اقتصاد کشور است انجام این تحقیق به بانک قوامین کمک خواهد کرد که مؤلفه های تأثیر گذار بر کارایی کارکنان خود را بشناسد و سعی کند آن ها را بهبود بخشد و به کارگیرد و کارایی کارکنان خود را افزایش دهد. در این تحقیق محقق درصدد است تأثیر مؤلفه های مدیریت استعداد را بر کارایی کارکنان مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

طی دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ مکانیسمی که سازمان ها برای اداره مدیران و کارکنان استفاده می کردند به طور کلی بر پایه نظام بوروکراتیک و بر این فرض استوار بود که سازمان مالک افرادی است که برای آن کار می کنند. در آن زمان سازمان می توانست مهارت هایی را که برای پیش بینی آینده نیاز دارد با دقت بالایی پیش بینی کند. (رضایی و سلطانیان، ۱۳۸۸)

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد عوض شده و به آن ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش هاست، بسیار جدی تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است. با آگاه شدن رهبران سازمان از این حقیقت که استعدادها و توانایی های کارکنان آنان است که کسب و کار آن ها را به سمت موفقیت هدایت می کند. شرکت ها بر آن شده اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل

بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می شود (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰)

استعداد

استعداد کلمه ای ایست که امروزه بسیار مورد توجه قرار گرفته شده است. با توجه به جدید بودن این موضوع در عرصه مدیریت منابع انسانی، صاحب نظران هنوز نتوانسته اند تعریف واحدی از استعداد ارائه کنند. ادبیات حوزه منابع انسانی این گونه القا می کند که تعریف مفهوم استعداد دشوار است زیرا هر سازمان و یا متخصص منابع انسانی نگرش و نظر خاص خود را در چپستی استعداد دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد. (موسسه کارکنان و توسعه بریتانیا، ۲۰۰۷). تعریف استعداد به ارزش ها و فرهنگ حاکم بر سازمان وابسته است. (استاهل، ۲۰۱۲)

استعداد مقوله ایست که همه از آن برخوردارند، شامل کلیه عواملی است که بر بهره وری یک فرد تأثیرگذار هستند و ابعاد آن نامحدود است به این معنی که نمی توانیم بگوییم یک فرد از دیگری با استعدادتر است، مگر اینکه یک مؤلفه یک بعد خاص را برای مقایسه در نظر بگیریم برای مثال ممکن است آلیسون در نواختن پیانو با استعدادتر از اندرو باشد، اما اندرو در بسکتبال با استعدادتر است. (دابکوسکی و لیلی، ۲۰۱۰)

در لغتنامه واژه استعداد به معنی قابلیت توانایی ذاتی قریحه علاقه ظرفیت استعداد ذهنی توانایی موهبت نبوغ و هنر معنی شده است. استعداد را می توان به توانایی ذاتی انجام خوب کارها تعریف کرد. (فروغی، ۱۳۹۳)

استعداد به عنوان چیزی ارزشمند کمیاب است که به سختی تقلید و به دشواری یافت و طبقه بندی می شود و هر سازمانی که می خواهد دیگران را در کسب و کار شکست دهد باید بر مدیریت استعداد تأکید کند. (وید و زایم، ۲۰۱۲)

کارت رایت (۱۳۸۷) استعداد را متشکل از سه رکن مهارت، قابلیت و فرصت می داند. او مهارت را توانایی انجام کار بهترین وجه تعریف نموده و آن را حاصل یادگیری و تمرین می داند، قابلیت را توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت ها دانسته و در نهایت بروز و ظهور استعداد را در گرو ارائه فرصت های مناسب به فرد می داند. بر اساس ارکان فوق، استعداد و پتانسیل کارکنان به سه تقسیم می شود.

۱. سطح A کسانی هستند که به صورت پیوسته عملکرد بالایی را ارائه می دهند.
 ۲. افراد نوع B کسانی هستند که دارای عملکرد ثابتی می باشند و اهدافشان را دنبال می کنند.
 ۳. C کسانی هستند که به ندرت نتایج قابل قبولی ارائه می کنند.
- با توجه به دسته بندی فوق، هدف سازمان باید به حداکثر رساندن استعداد افراد نوع A، بدون ایجاد رنجش خاطر افراد نوع B بوده در عین حال باید با کارکنان نوع C کار شود تا استانداردهای کاری آنان بهبود یابد. (اولریچ و اسمالوود، ۲۰۱۲)

ارکان استعداد

همان طور که از تعاریف استعداد مشهود است، تعاریف به سه رکن اصلی استعداد (مهارت، قابلیت و فرصت) اشاره می کند: مهارت:

انجام کاری بهترین شکل، مهارت هم می تواند ذاتی باشد و هم می تواند با یادگیری و تمرین ایجاد شود و هم می تواند ادغام این دو باشد.

قابلیت:

قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت های مخصوص و یا انجام امور در موقعیت ویژه است. در حقیقت قابلیت توانایی استفاده از مهارت ها برای به حداکثر رساندن اثربخشی است. مهارت ها می توانند آموخته شوند؛ اما قابلیت از درون آن برمی خیزد هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبان قرار می گیرند. نتایج بالاتر از حد مورد انتظار می رود.

فرصت:

استعداد برای بروز خود نیاز به فرصت دارد. استعداد تنها منجر به یک ژن و یک نژاد نیست. فرصت‌ها به این طریق ایجاد می‌شوند اول افراد به‌طور انفرادی و به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و دوم اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به‌گونه‌ای باشد که فرصت‌هایی را برای استعداد فراهم آورند این افراد عبارت‌اند از: والدین، معلمین و بعدها در زندگی اجتماعی همکاران، سرپرستان و مافوق‌ها در نتیجه می‌توان بیان نمود که استعداد برای تحقق به مهارت‌ها، قابلیت و فرصت نیاز دارد. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخشی مهمی از وظیفه هر مدیری هست. استعداد یک ویژگی است برای این‌که به‌طور مؤثر استفاده شود. نیاز به هدایت و راهنمایی دارد. (کارن رایت، ۱۳۸۶)

مدیریت استعداد:

مدیریت استعداد تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین‌شده منابع سیاست‌ها و فرآیندها هست. استعداد مانند بسیاری از چیزهای دیگر وقتی از آن استفاده می‌شود شکوفا می‌شود و اگر رها شود نابود می‌گردد. اگر سازمان‌ها و مدیران وظیفه رشد دادن کارکنانشان را درست به عهده نگیرند سازمان قادر به استفاده از استعدادهای آن‌ها نخواهد بود. (ماندانا، ۱۳۹۴)

تفاوت بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی گسترده‌تر از مدیریت استعداد است. بسیاری از صاحب‌ه‌شوندگان معتقدند که مدیریت استعداد فقط جزئی از مدیریت منابع انسانی است. مدیریت استعداد مستقیماً روی گروه مشخصی از افراد تمرکز می‌نماید اما در مقابل مدیریت منابع انسانی بر روی همه افراد سازمان تمرکز دارد. مدیریت منابع انسانی نوعی از مدیریت کلان به منابع انسانی است درحالی‌که مدیریت استعداد گروهی از افراد را که ارزشمندترین و مهم‌تر از همه برای توسعه آینده سازمان هستند را بزرگ جلوه می‌دهد. مدیریت استعداد بیشتر روی اجراکننده عالی توجه دارد درحالی‌که مدیریت منابع انسانی حیطه گسترده تری را از قبیل برنامه‌ریزی نیروی کار، هر نوع ترکیبی از افراد را در برمی‌گیرد. باید گفت مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی در بر گرفته می‌شود. (عباس‌آبادی معصومه، ۱۳۹۵)

مدیریت استعداد بر حفظ و نگه داشتن استعدادهای تأکید دارد. با توجه به این‌که رقابت بین سازمان بر سر جذب استعدادهای بسیار افزایش یافته است، از این‌رو سازمان‌ها شدیداً به دنبال جذب افراد مستعد خارج از سازمان و حفظ افراد مستعد داخل سازمان هست. از این‌رو یکی از مهم‌ترین مباحث مورد بحث استعداد حفظ افراد مستعد است. (رضایی و گرجی، ۱۳۹۲)

تمرکز مدیریت منابع انسانی بر وظایف است درحالی‌که مدیریت استعداد بر افراد متمرکز است. بسیاری از صاحب‌ه‌شوندگان عنوان نمودند که مدیریت منابع انسانی بر انجام مؤثر وظایف مختلف نظیر جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی و توسعه تمرکز دارد درحالی‌که مدیریت استعداد بر کارکنان به‌ویژه استعدادهای تمرکز دارد برای مدیریت استعداد وظایف و فرآیندها منفک نیستند و همه با یکدیگر مرتبط هستند. (ایلس و همکاران، ۲۰۱۰)

شباهت بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

هر دو بر قرار دادن افراد مناسب در نقشه‌ای مناسب برای ایجاد تطابق بین عملکردهای افراد و اهداف سازمانی تأکید می‌کنند. به عقیده تیچی و همکاران، یکی از فرآیندهای کلیدی مدیریت منابع انسانی، فرآیندی است که منابع انسانی موجود را با مشاغل هماهنگ می‌کند مدیریت استعداد عبارت است از قرار دادن افراد مناسب در محل مناسب و اطمینان یافتن از اینکه این دو به‌خوبی باهم هماهنگ شده‌اند. مدیریت استعداد با داشتن افراد مناسب در نقشه‌ای مناسب برای انجام حداکثر عملکرد در ارتباط است هم مدیریت استعداد و هم مدیریت منابع انسانی، حوزه‌های اصلی مدیریت کارکنان را پوشش می‌دهند. اکثر رساله‌های مدیریت کارکنان در مورد مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، حوزه‌های عملکردی مشابهی را شناسایی کرده‌اند. برای مثال کاسیو، مدیریت منابع انسانی را به‌عنوان عملیات جذب، انتخاب، نگهداری، بالندگی و استفاده از منابع

انسانی به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف می کند این تعریف مشابه بسیاری از تعاریف مدیریت استعداد است . مدیریت استعداد فرآیند جذب، استخدام و حفظ کارکنان مستعد هست. (به نقل از مجتبی شکاری آرانی، ۱۳۹۵)

مفهوم و تعریف کارایی

بشر از دیرباز اگرچه به طور مشخص به کارایی فکر نکرده، اما در فکر استفاده هر چه بهتر از منابع موجود در طبیعت هست. بحث کارایی نیز همواره در این راستا بوده است. امروزه مسئله کارایی به دلیل تخصیص و استفاده بهینه از نهاده ها، دارای اهمیت حیاتی است (امیری بشلی، ۱۳۸۲)

کارایی بیانگر این مفهوم است که یک سازمان به چه خوبی از منابع خود در راستای تولید، نسبت بهترین عملکرد در مقطعی از زمان، استفاده کرده است. اگر یک واحد سازمانی بتواند با نهاده های ثابت، ستانده های بیشتر یا با نهاده های کمتر، ستانده های ثابت یا با نهاده های کمتر، ستانده های بیشتری را تولید کند، آن واحد سازمانی از کارایی بالایی برخوردار خواهد بود. (سلیمانی، دامانچ، ۲۰۰۹)

پیشینه تحقیق

پیشینه داخلی

فرزاد فخر آل علی (۱۳۹۶) تحقیقی را تحت عنوان "سنجش میزان آمادگی سازمان های دولتی استان کرمانشاه جهت اجرای سیستم مدیریت استعداد" باهدف توسعه دانش کاربردی در زمینه بررسی و تطبیق وضعیت موجود و مطلوب سیستم مدیریت استعداد با رویکرد بهینه سازی آن در سازمان های دولتی استان کرمانشاه انجام داد. نتایج به دست آمده بیان گر وجود تفاوت معنادار میان وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت استعداد در هر ۵ مرحله جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت استعدادهای در سازمان های دولتی استان کرمانشاه است. نتایج به دست آمده از این تحقیق، نه تنها تفاوت معنادار بین مؤلفه های مدیریت استعداد در وضع موجود و مطلوب را در سازمان های دولتی استان کرمانشاه به تأیید رسانده، بلکه امکان رتبه بندی متغیرهای مستقل برگرفته از این فرضیه ها را در وضعیت موجود و مطلوب فراهم آورده است. رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع موجود بر اساس میانگین و انحراف معیار، امکان سنجش وضعیت این متغیرها را در سازمان نسبت به یکدیگر فراهم کرده و نقاط ضعف و قوت سازمان در پیاده سازی نظام مدیریت استعداد را مشخص ساخته است. همچنین رتبه بندی نتایج به دست آمده برای وضع مطلوب بر اساس میانگین و انحراف معیار، اهمیت این متغیرها را در سازمان از دید پاسخ دهندگان مشخص کرده است. بر اساس این نتایج می توان شکاف متغیرها در وضع موجود و مطلوب را نسبت به یکدیگر مقایسه نمود.

ناهد داروغه عارفی، نسرین بیگلری حسن بحرالعلوم (۱۳۹۵) به تحقیقی تحت عنوان: بررسی ارتباط مدیریت استعداد باهوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان پرداختند نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر هوش هیجانی، تأثیر مستقیم و معناداری داشته است؛ همچنین مدیریت استعداد نیز، اثری مثبت و مستقیم بر تعهد سازمانی داشته است. در نهایت، ضریب تعیین متغیرهای درون زان نشان داده که ۲۸ درصد از واریانس هوش هیجانی و ۶۴ درصد از واریانس تعهد سازمانی، توسط متغیرهای پیشین تبیین شده است.

پیشینه خارجی

هیو اسکاین و کریشان (۲۰۱۶) به تحقیقی تحت عنوان مدیریت استعداد و مشاهده پویایی استعداد در شرکت های کوچک و متوسط پرداختند و با بررسی مقالات و تحقیقات انجام شده به روشن تر کردن شکاف تحقیقاتی موجود در مدیریت استعداد و مشاهده پویایی استعداد در شرکت های کوچک و متوسط کمک کردند آن ها فاکتورهای کلیدی را که بر تصمیم گیری مدیریت استعداد تأثیر می گذارد روشن می کنند و برخی از بینش ها را در مورد چگونگی پیچیدگی و پویایی در شرکت های کوچک و متوسط بر پذیرش اصول مدیریت استعداد تأکید می کنند.

فانگ لی کوک، ساینی و جوانگ (۲۰۱۴) مدیریت استعدادهای در چین و هند: مقایسه ادراک مدیریت و شیوه های منابع انسانی این مطالعه به دانش موجود در مدیریت استعداد کمک می کند با تحقیق درباره اینکه چگونه مفهوم استعداد درک شده، چه شیوه های مفهوم استعداد در حال انجام است و چه چالش هایی در مفهوم استعداد ممکن است از طریق دیدگاه ها با شرکت های چین و هند مواجه شوند. یافته های آن ها نشان می دهد که این مسائل به شدت تحت تأثیر عوامل سازمانی، فرهنگی، صنعتی، سازمانی و فردی در سطوح مختلف قرار دارند.

جیانگ و آیلِس (۲۰۱۱) در پژوهشی که با عنوان «مالکیت برند کارفرمای خوب، جذابیت سازمانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی ژجیانگ در چین» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که استان ژجیانگ در بکارگیری و نگهداری از استعدادها مشکلات زیادی دارد و این عوامل از توسعه این استان در آینده جلوگیری می کنند. آنان دریافتند که در حل این مشکل جذابیت سازمانی و مالکیت برند کارفرمای خوب می تواند نقش بسزایی داشته باشند.

شکاف تحقیقات و ارائه مدل مفهومی

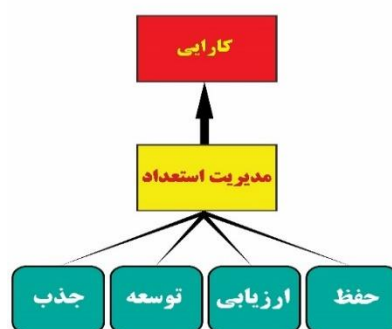
خانم مریم پیروی (۱۳۹۵) در جدولی عوامل تأثیرگذار بر کارایی در تحقیقات انجام گرفته را استخراج نموده است؛ که عوامل افزایش درآمد سازمان، سود، تعارض کار خانواده، بودجه در نظر گرفته شده به بخش های مختلف، شرایط ارگونومی مختلف، تجهیزات جدید و پیشرفته را با نظر خبرگان در پایان نامه خود به عنوان عوامل اثرگذار در نظر گرفته است.

جدول ۱: عوامل تأثیرگذار بر کارایی

ردیف	عنوان	منبع
۱	فرهنگ سازمانی	افخمی و اردکانی و همکاران (۱۳۸۹)
۲	سبک مدیریت	معمارزاده و همکاران (۱۳۸۹) یوسفی (۱۳۸۷)
۳	تفویض اختیار	صباغ ملاحسینی (۱۳۸۷)
۴	آموزش	عریضی (۱۳۹۳) باقری (۱۳۹۰)، سیومنت (۱۹۸۴)، النقیبی (۲۰۱۱)
۵	فشارکاری	صفری (۱۳۹۲)
۶	حوادث کاری	کلیگ (۱۹۸۰)، صفری (۱۳۹۲)
۷	تسهیلات رفاهی	شریف زاده (۱۳۹۴)، کاملی (۱۳۹۱)
۸	مشارکت	سیومنت (۱۹۸۴)
۹	سابقه کاری	احمدی (۱۳۸۰)
۱۰	کیفیت زندگی کاری	انصاری (۱۳۷۷)
۱۱	سلامتی جسمانی کارکنان	ناپوداما (۱۹۸۰)
۱۲	ارزیابی عملکرد	ساریخانی (۱۳۹۳) شریف زاده (۱۳۹۴)
۱۳	شیفت کاری	کلیگ (۱۹۸۰)
۱۴	استقلال شغلی	منزونی (۲۰۰۶)
۱۵	تطابق شغل با سطح تخصص	میر محمد صادقی (۱۳۹۱) خادمی زارع (۱۳۸۹)
۱۶	مسیر ارتقا سازمان	غریبی (۲۰۰۹)، سیومنت (۱۹۸۴)
۱۷	امنیت شغلی	انصاری (۱۳۷۷) شریف زاده (۱۳۹۴)
۱۸	ایمنی در محیط کار	طاهری (۱۳۷۷)
۱۹	پرداخت سازمان	روانگرد (۲۰۱۵)
۲۰	تعهد	فقیهی (۱۳۹۰)، افخمی اردکانی (۱۳۹۱)
۲۱	نظام تنبیه و تشویق	سیومنت (۱۹۸۴)

۲۲	فرسودگی شغلی	بویاس (۲۰۱۲)، ساعتچی (۱۳۸۶)
۲۳	استرس شغلی	آقای (۱۳۹۳)
۲۴	عملکرد شغلی	بویاس (۲۰۱۲)
۲۵	تجربه	شریف زاده (۱۳۹۴)
۲۶	مهارت	میر محمد صادقی (۱۳۹۱)
۲۷	رضایت شغلی	سیومن (۱۹۸۴)، مهرجودی و بیوکی (۲۰۱۳)
۲۸	انگیزه	نایوداما (۱۹۹۸)، کلیگ (۱۹۸۰)، روانگرد (۲۰۱۵)
۲۹	استخدام	غریبی (۲۰۰۹)، البدی (۲۰۰۳)، محمدزاده (۱۳۹۲)
۳۰	خروج	محمدزاده (۱۳۹۲)، البدی (۲۰۰۳)
۳۱	تعداد کارکنان	دیواکر (۲۰۰۹)، البدی (۲۰۰۳) محمدزاده (۱۳۹۲)

تأثیر عوامل مختلفی بر کارایی مورد تحقیق و بحث قرار گرفته شده و همین طور مدل های بسیاری هم برای مدیریت استعداد و تأثیرش بر عوامل مختلف مورد بحث قرار گرفته شده ولی تاکنون تأثیر مؤلفه های مدیریت استعداد به زعم پژوهشگر تاکنون بررسی نشده است و شکاف تحقیقاتی در این مورد وجود دارد که این پژوهش سعی بر پر کردن این شکاف دارد. در مدل آقای میرزایی (۱۳۹۳) مدیریت استعداد دارای ۴ مؤلفه (حفظ، ارزیابی، توسعه، جذب) هست که ما در این تحقیق با توجه به مدل میرزایی مدلی مفهومی زیر را معرفی نموده و سعی داریم با استفاده از این مدل مفهومی تأثیر این چهار بعد تشکیل دهنده مدیریت استعداد را بر کارایی کارکنان بسنجیم.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش جامعه آماری

جامعه آماری به مجموعه ای از افراد، اشیاء و یا به طور کلی پدیده هایی اطلاق می شود که محقق می تواند نتیجه مطالعه خود را به کلیه آن ها تعمیم دهد. جامعه آماری یک تحقیق با یک یا چند صفت مشترک شناسایی می شود (نادری و سیف نراقی ۱۳۹۱). جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بانک قوامین شهر اصفهان هست، که تعداد ۲۰۰ نفر برآورد شد.

حجم نمونه و روش نمونه گیری

نمونه عبارت است از تعدادی از عناصر یا افراد جامعه آماری که صفات آن ها با صفات جامعه مشابهت داشته و معرف جامعه بوده و از تجانس و همگنی با اعضای جامعه برخوردار باشند (حافظ نیا، ۱۳۸۵). برای نمونه گیری در این پژوهش از

جدول مورگان استفاده شده است در جدول کرجسی مورگان برای جامعه ۲۰۰ نفر، تعداد حجم نمونه ۱۲۷ نفر اعلام شده است. در این جدول حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد محاسبه شده و دقت نمونه گیری با حاشیه خطا ۵ (d) فرض شده است.

ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسشنامه متداول ترین ابزار جمع آوری اطلاعات هست. پرسشنامه عبارت است از: مجموعه ای از پرسش های هدفدار که با بهره گیری از مقیاس های گوناگون؛ نظر، دیدگاه و بینش فرد پاسخگو را موردسنجش قرار می دهد (حافظ نیا، ۱۳۹۱). برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است که پاسخ ها بر اساس طیف لیکرت و از ۵ پاسخ (به شدت مخالف، مخالف، ممتنع، موافق، بسیار موافق) تشکیل شده است. پرسشنامه شامل سه بخش زیر است:

سؤالات عمومی

در سؤال های عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (مانند جنسیت، میزان تحصیلات، میزان سابقه کار در شغل فعلی) جمع آوری گردد.

سؤالات مدیریت استعداد:

برای سؤالات مدیریت استعداد از پرسشنامه محقق ساخته با استفاده از پرسشنامه آقای امین میرزایی (۱۳۹۳) تنظیم گردیده است؛ که دارای ۲۳ گویه هست که ۵ گویه اول مربوط به متغیر جذب و ۴ گویه بعدی معرف متغیر ارزیابی و ۹ گویه بعدی مربوط به متغیر توسعه استعدادهاست و ۵ گویه بعدی مربوط به متغیر حفظ استعداد است.

سؤالات کارایی کارکنان

این بخش شامل ۲۰ گویه است که با استفاده از پرسشنامه آقای هادی هژبری (۱۳۹۳) تنظیم شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه

مفهوم روایی به این سؤال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه موردنظر را می سنجد. از طرفی اگر پرسشنامه ای همه وجوه موضوع، موردتحقیق را در برنگیرد قطعاً از روایی مطلوبی برخوردار نمی باشد. نظر کارشناسان و خبرگان می تواند کمک خوبی برای بهبود روایی ابزار اندازه گیری باشد. موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه گیری های نامتناسب می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش سازد. قبل از به کارگیری ابزارهای گردآوری اطلاعات، لازم است پژوهشگر از طریق علمی، نسبت به روا بودن ابزار اندازه گیری موردنظر و پایایی آن (که مکمل هم به حساب می آیند) اطمینان نسبی پیدا کند (سرمودهمکاران، ۱۳۷۹).

روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری اطلاعات این تحقیق توسط خبرگان که شامل استاد راهنما، استاد مشاور و ۳ نفر از مدیران ارشد بانک قوامین، شهر اصفهان، شعبه مرکزی بوده، تأیید شده است.

پایایی

منظور از پایایی این است که اگر یک وسیله اندازه گیری که برای سنجش متغیر و صفتی ساخته شده است در شرایط مشابه و در زمان یا مکان دیگر مورد استفاده قرار گیرد نتایج مشابهی از آن حاصل شود (حافظ نیا ۱۳۹۱). برای اثبات پایایی این پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ که یکی از روش های سنجش پایایی همسانی درونی هست، استفاده شد. بدین منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع شد. لازم به ذکر است که هر چه آلفا به یک نزدیک تر باشد، نشانگر همسانی درونی بالاتر هست و معمولاً آلفای حداقل ۷۰ درصد قابل قبول هست (میرزایی، ۱۳۸۸). برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

ابتدا باید واریانس نمره های هر زیرمجموعه سؤال های پرسشنامه (یا زیر آزمون) واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از رابطه ۳-۱ مقدار ضریب آلفا را محاسبه نمود.

$$\alpha = \frac{Kc}{v + (k - 1)c}$$

در این رابطه K تعداد سؤالات، C میانگین کوارینانس بین سؤالات و V واریانس میانگین سؤالات هست. دامنه ضریب پایایی صفر معرف «عدم پایایی» و ضریب یک معرف «پایایی کامل» هست. آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه ها به صورت جداگانه محاسبه شده است که در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲: آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ کل	مقدار آلفای کرونباخ	بعد	
۰/۹۲۵	۰/۷۷۳	شناسایی و استخدام	مدیریت استعداد
	۰/۸۵۶	ارزیابی عملکرد	
	۰/۸۳۴	به کارگیری و توسعه	
	۰/۷۰۷	نگهداری و حفظ استعداد	
	۰/۸۰۷		کارایی کارکنان

میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت استعداد ۰/۹۲۵ و پرسشنامه کارایی ۰/۸۰۷ هست که نشان می دهد پرسشنامه از پایایی بسیار خوبی برخوردار است.

روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق به دو روش توصیفی و استنباطی به تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده پرداخته شده است. در بخش آمار توصیفی از مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار به تحلیل و توصیف ویژگی های جامعه آماری پرداخته شده است و در سطح استنباطی نیز به منظور پاسخ به فرضیات پژوهش از فنون آمار استنباطی که در ادامه آمده است و با استفاده از نرم افزار تحلیل آماری و SPSS 23 استفاده گردید.

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تطابق توزیع، احتمال های تجمعی مقادیر در مجموعه داده را با احتمال های تجمعی همان مقادیر در یک توزیع نظری خاص مقایسه می کند. اگر اختلاف آن به قدر کافی بزرگ باشد، این آزمون نشان خواهد داد که داده های شما با یکی از توزیع های نظری مورد نظر تطابق ندارد. در این آزمون اگر معیار تصمیم (P-Value) کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر رد می شود یعنی داده ها نمی توانند از یک توزیع خاص مانند نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت باشند آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یکی از مهم ترین آزمون های آماری در نرم افزار SPSS محسوب می شود؛ بنابراین در پژوهش حاضر، قبل از انجام آزمون معناداری، برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از این آزمون استفاده شد.

آزمون رگرسیون خطی چند متغیره

در پژوهش های رگرسیون هدف پیش بینی یک یا چند متغیر (وابسته) ملاک بر اساس یک یا چند متغیر مستقل (پیش بین) است. در رگرسیون چندگانه هدف پیدا کردن متغیرهای پیش بینی است که تغییرات متغیر وابسته را چه به تنهایی و چه مشترکاً پیش بینی کند. ورود متغیرهای مستقل در رگرسیون به روش های متعددی صورت می گیرد. روش هم زمان، روش گام به گام و روش سلسله مراتبی سه روش اساسی در این تکنیک است. (آرش حبیبی، ۱۳۹۵) در این پژوهش برای بررسی تأثیر متغیرهای اصلی بر متغیر فرعی از رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است.

آماره دوربین و اتسون

مفهوم مستقل بودن به این معنی است که نتیجه یک مشاهده تأثیری بر نتیجه مشاهدات دیگر نداشته باشد. در رگرسیون، بیشتر در مواقعی که رفتار متغیر وابسته در یک بازه زمانی مورد مطالعه قرار می گیرد ممکن است با مشکل مستقل نبودن خطاها برخورد کنیم به این نوع ارتباط در داده ها خودهمبستگی می گویند. در صورت وجود خودهمبستگی در خطاها نمی توان از رگرسیون خطی استفاده کرد. برای بررسی این فرض به صورت شهودی می توان از نمودار کردن توالی متغیر studentized در SPSS استفاده کرد؛ اما راه مطمئن تر استفاده از آزمون دوربین و اتسون هست.

آماره دوربین و اتسون بین ۰ تا ۴ هست. اگر بین باقیمانده ها همبستگی متوالی وجود نداشته باشد، مقدار این آماره باید به ۲ نزدیک باشد. اگر به صفر نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی مثبت و اگر به ۴ نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی منفی هست. در مجموع اگر این آماره بین ۱/۵ تا ۲/۵ باشد جای نگرانی نیست.

آمار توصیفی

در این بخش برای توصیف متغیرهای دموگرافی از جمله جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت کارکنان، از جدول فراوانی و نمودارهای فراوانی استفاده می شود.

جنسیت

جدول ۳: جدول فراوانی مربوط به جنسیت

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر
مرد	۱۱۴	۸۹/۸	۱۰۰
زن	۰	۰	۰
پاسخ نداده	۱۳	۱۰/۲	۰
کل	۱۲۷	۱۰۰	۱۰۰

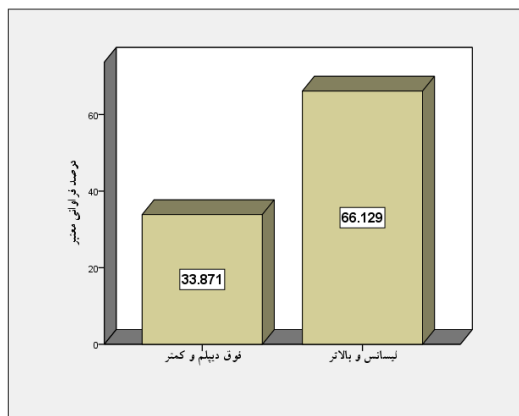
تعداد ۱۲۷ نفر در این پژوهش شرکت داشته اند که ۱۱۴ نفر آن ها مرد هستند و ۱۳ نفر به سؤال جنسیت پاسخ نداده ولی به سؤالات دیگر پاسخ داده اند وجود دارد. لازم به توضیح است، درصد فراوانی معتبر همان درصد فراوانی بر اساس تعداد افراد پاسخ دهنده به این سؤال هست که اینجا چون همه افراد به این سؤال جواب داده اند، مقدار درصد فراوانی و درصد فراوانی معتبر یکی هست ستون درصد فراوانی معتبر بر اساس تعداد افرادی که پاسخ معتبر (پاسخ مرد یا زن) داده اند درصد فراوانی را محاسبه کرده است.

تحصیلات

جدول ۴: جدول فراوانی تحصیلات

	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر
فوق دیپلم و کمتر	۴۲	۳۳/۱	۳۳/۹
لیسانس و بالاتر	۸۲	۶۴/۶	۶۶/۱
پاسخ نداده	۳	۲/۴	۰
کل	۱۲۷	۱۰۰	۱۰۰

از تعداد کل ۱۲۷ نفر از افرادی که در این پژوهش شرکت کردند ۴۲ نفر تحصیلات فوق دیپلم و کمتر دارند. این افراد ۳۳/۹ درصد از کل افرادی را تشکیل می دهند که به این سؤال جواب دادند. ۸۲ نفر نیز دارای تحصیلات لیسانس و بالاتر می باشند که ۶۴/۶ درصد از کل افراد را تشکیل می دهند. ۳ نفر هم به سؤال تحصیلات جواب نداده اند.



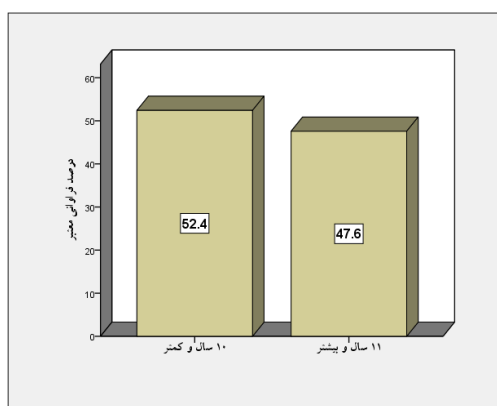
نمودار ۱: نمودار ستونی تحصیلات

سابقه خدمت

جدول ۵: جدول فراوانی سابقه خدمت

فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی معتبر	
۶۵	۵۱/۲	۵۲/۴	۱۰ سال و کمتر
۵۹	۴۶/۵	۴۷/۶	۱۱ سال و بیشتر
۳	۲/۴	۰	پاسخ نداده
۱۲۷	۱۰۰	۱۰۰	کل

همان طور که مشاهده می شود ۶۵ نفر دارای سابقه خدمتی زیر ۱۰ سال هستند که ۵۱/۲ درصد از کل افراد را تشکیل می دهند که به این سؤال جواب داده اند. همچنین ۵۹ نفر دارای سابقه خدمتی ۱۱ سال یا بیشتر هستند. درصد فراوانی این افراد در بین پاسخ دهندگان، ۴۷/۶ درصد است؛ و ۳ نفر هم به سؤال سابقه خدمتی پاسخ نداده اند.



نمودار ۲: نمودار ستونی سابقه خدمت

آمار استنباطی

در این بخش جهت بررسی تأثیر متغیرها بر روی یکدیگر از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. استفاده از روش تحلیل رگرسیونی، نیاز به پیش‌فرضهای دارد از جمله نرمال بودن خطاهای باقیمانده، استقلال خطاها و عدم هم خطی بین متغیرهای مستقل که به ترتیب با آزمون کلموگروف اسمیرنف، آماره دوربین واتسون و آماره VIF سنجیده می‌شود. اگر سطح معناداری آزمون کلموگروف اسمیرنف بیش از خطای ۵ درصد باشد ($P > 0.05$) پیش فرض نرمال بودن پذیرفته می‌شود. اگر مقدار آماره دوربین واتسون بین ۱/۵ تا ۲/۵ قرار گیرید، فرض استقلال خطاها پذیرفته می‌شود و هرچه مقدار VIF به یک نزدیک باشد، پیش فرض عدم هم خطی متغیرهای مستقل پذیرفته می‌شود. از آنجا که در فرضیات موردبررسی تنها یک متغیر پیش‌بین یا مستقل داریم، نیاز به بررسی پیش فرض سوم جهت انجام رگرسیون نیست. مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین تأثیر دارد.

جدول ۶: ضرایب رگرسیونی و نتایج بررسی پیش‌فرض‌های رگرسیون تأثیر مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین

بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر کارایی			بررسی پیش فرض ها			
متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین	سطح معناداری آزمون کلموگروف- اسمیرنف	آماره دوربین واتسون
مقدار ثابت	۴۱/۱۴۸	-	*۰/۰۰۰۱	۰/۳۹۳	۰/۴۰۸	۲/۵۶
	۰/۴۰۳	۰/۶۲۷	*۰/۰۰۰۱			

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < 0.05$)

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان بانک قوامین دارد؛ زیرا سطح معناداری آزمون t برای این متغیر مستقل (مدیریت استعداد) ۰/۰۰۰۱ به‌دست‌آمده است که کمتر از خطای ۵ درصد است ($P < 0.05$). از آنجا که مقدار استاندارد ضریب رگرسیونی برای این متغیر مستقل ۰/۶۳۷ به‌دست‌آمده است، می‌توان نتیجه گرفت افزایش یک‌درصدی مدیریت استعداد در بانک قوامین، افزایش ۶۲/۷ درصدی کارایی کارکنان را به دنبال دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد ۳۹/۳ درصد از تغییرات متغیر کارایی کارکنان توسط مدیریت استعداد تبیین می‌شود؛ بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود.

نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنف و آماره دوربین واتسون نشان می‌دهد پیش‌فرض‌های مدل رگرسیونی برقرار است؛ زیرا مقادیر داده‌شده در جدول در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند؛ به عبارت دیگر سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف ۰/۴۰۸ بدست آمده است که بیش از خطای ۵ درصد است ($P > 0.05$) و همچنین مقدار آماره دوربین واتسون ۲/۵۶ بدست آمده که نزدیک به بازه ۱/۵-۲/۵ است؛ بنابراین می‌توان معادله رگرسیونی جهت پیش‌بینی کارایی کارکنان بر اساس میزان مدیریت استعداد در بانک قوامین را به‌صورت زیر نوشت:

$$\text{(مدیریت استعداد)} * 0.403 + 41.148 = \text{کارایی}$$

شناسایی و استخدام بر کارایی کارکنان بانک قوامین تأثیر دارد.

جدول ۷: ضرایب رگرسیونی و نتایج بررسی پیش فرض های رگرسیون تأثیر شناسایی بر کارایی کارکنان بانک قوامین

بررسی پیش فرض ها		بررسی تأثیر شناسایی و استخدام بر کارایی				
متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین	سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف	آماره دوربین واتسون
مقدار ثابت	۴۷/۸۹۳		*۰/۰۰۰۱			
شناسایی و استخدام	۱/۴۲	۰/۵۴۱	*۰/۰۰۰۱	۰/۲۹۳	۰/۱۷۷	۲/۵۴

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$)

نتایج جدول فوق نشان می دهد شناسایی استعداد و به دنبال آن استخدام، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان بانک قوامین دارد؛ زیرا سطح معناداری آزمون t برای این متغیر مستقل (شناسایی استعداد و استخدام) ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که کمتر از خطای ۵ درصد است ($P < ۰/۰۵$). از آنجا که مقدار استاندارد ضریب رگرسیونی برای این متغیر مستقل ۰/۵۴۱ به دست آمده است، می توان نتیجه گرفت اگر در بانک، یک درصد شناسایی استعداد و به دنبال آن استخدام صورت بگیرد، کارایی کارکنان افزایش ۶۲/۷ درصدی دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد ۳۹/۳ درصد از تغییرات متغیر کارایی کارکنان توسط شناسایی استعداد و استخدام تبیین می شود؛ بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می شود.

نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنف و آماره دوربین واتسون نشان می دهد پیش فرض های مدل رگرسیونی برقرار است؛ زیرا مقادیر داده شده در جدول در بازه مربوطه قرار گرفته اند؛ به عبارت دیگر سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف ۰/۱۷۷ بدست آمده است که بیش از خطای ۵ درصد است ($P > ۰/۰۵$) و همچنین مقدار آماره دوربین واتسون ۲/۵۴ بدست آمده که نزدیک به بازه ۲/۵-۱/۵ است؛ بنابراین می توان معادله رگرسیونی جهت پیش بینی کارایی کارکنان بر اساس میزان شناسایی استعداد و به دنبال آن استخدام در بانک قوامین را به صورت زیر نوشت:

$$(\text{شناسایی استعداد و استخدام}) * ۱/۴۲ + ۴۷/۸۹۳ = \text{کارایی}$$

ارزیابی عملکرد بر کارایی کارکنان بانک قوامین تأثیر دارد.

جدول ۸: ضرایب رگرسیونی و نتایج بررسی پیش فرض های رگرسیون تأثیر ارزیابی بر کارایی کارکنان بانک قوامین

بررسی پیش فرض ها		بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر کارایی				
متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین	سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف	آماره دوربین واتسون
مقدار ثابت	۴۹/۴۶۹		*۰/۰۰۰۱			
ارزیابی عملکرد	۱/۶۵۳	۰/۵۸۹	*۰/۰۰۰۱	۰/۳۴۷	۰/۱۹۸	۲/۴۳

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$)

نتایج جدول فوق نشان می دهد ارزیابی عملکرد، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان بانک قوامین دارد؛ زیرا سطح معناداری آزمون t برای این متغیر مستقل (ارزیابی عملکرد) ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که کمتر از خطای ۵ درصد است ($P < ۰/۰۵$). از آنجا که مقدار استاندارد ضریب رگرسیونی برای این متغیر مستقل ۰/۵۸۹ به دست آمده است، می توان نتیجه گرفت اگر در بانک، فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی، یک درصد افزایش یابد، کارایی کارکنان افزایش

۵۸/۹ درصدی دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد ۳۴/۷ درصد از تغییرات متغیر کارایی کارکنان توسط ارزیابی عملکرد کارکنان تبیین می شود؛ بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می شود.

نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنوف و آماره دوربین واتسون نشان می دهد پیش فرض های مدل رگرسیونی برقرار است؛ زیرا مقادیر داده شده در جدول در بازه مربوطه قرار گرفته اند؛ به عبارت دیگر سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنوف ۰/۱۹۸ بدست آمده است که بیش از خطای ۵ درصد است ($P > ۰/۰۵$) و همچنین مقدار آماره دوربین واتسون ۲/۴۳ بدست آمده که در بازه ۱/۵-۲/۵ قرار دارد؛ بنابراین می توان معادله رگرسیونی جهت پیش بینی کارایی کارکنان بر اساس میزان ارزیابی عملکرد در بانک قوامین را به صورت زیر نوشت:

$$(\text{ارزیابی عملکرد}) = ۴۹/۴۶۹ + ۱/۶۵۳ * \text{کارایی}$$

به کارگیری و توسعه استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین تأثیر دارد.

جدول ۹: ضرایب رگرسیونی و نتایج بررسی پیش فرض های رگرسیون تأثیر توسعه استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین

بررسی تأثیر به کارگیری و توسعه استعداد بر کارایی			بررسی پیش فرض ها			
متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین	سطح معناداری آزمون کلموگروف- اسمیرنف	آماره دوربین واتسون
مقدار ثابت	۴۰/۷۴۰	-	*۰/۰۰۰۱	۰/۴۲۱	۰/۲۸۲	۲/۵
به کارگیری و توسعه استعداد	۱/۰۱۲	۰/۶۴۹	*۰/۰۰۰۱			

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$)

نتایج جدول فوق نشان می دهد به کارگیری و توسعه استعداد کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان بانک قوامین دارد؛ زیرا سطح معناداری آزمون t برای این متغیر مستقل (به کارگیری و توسعه) ۰/۰۰۰۱ به دست آمده است که کمتر از خطای ۵ درصد است ($P < ۰/۰۵$). از آنجا که مقدار استاندارد ضریب رگرسیونی برای این متغیر مستقل ۰/۶۴۹ به دست آمده است، می توان نتیجه گرفت اگر در بانک، فرصت یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید برای کارکنان یک درصد افزایش یابد، کارایی کارکنان ۶۵ درصد افزایش می یابد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد ۲۸/۲ درصد از تغییرات متغیر کارایی کارکنان توسط به کارگیری و توسعه استعداد کارکنان تبیین می شود؛ بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می شود.

نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنوف و آماره دوربین واتسون نشان می دهد پیش فرض های مدل رگرسیونی برقرار است؛ زیرا مقادیر داده شده در جدول در بازه مربوطه قرار گرفته اند؛ به عبارت دیگر سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنوف ۰/۲۸۲ بدست آمده است که بیش از خطای ۵ درصد است ($P > ۰/۰۵$) و همچنین مقدار آماره دوربین واتسون ۲/۵ بدست آمده که در بازه ۱/۵-۲/۵ قرار دارد؛ بنابراین می توان معادله رگرسیونی جهت پیش بینی کارایی کارکنان بر اساس میزان به کارگیری و توسعه استعداد کارکنان در بانک قوامین را به صورت زیر نوشت:

$$(\text{توسعه استعداد}) = ۴۰/۷۴۰ + ۱/۰۱۲ * \text{کارایی}$$

نگهداری و حفظ استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین تأثیر دارد.

جدول ۱۰: ضرایب رگرسیونی و نتایج بررسی پیش فرض های رگرسیون تأثیر حفظ استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین

بررسی پیش فرض ها		بررسی تأثیر به کارگیری و توسعه استعداد بر کارایی				
متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین	سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف	آماره دوربین واتسون
مقدار ثابت	۵۷/۲۲۹	-	*۰/۰۰۰۱			
نگهداری و حفظ استعداد	۱/۱۰۹	۰/۳۵۶	*۰/۰۰۰۱	۰/۱۲۷	۰/۰۸۶	۲/۲۹

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < ۰/۰۵$)

نتایج جدول فوق نشان می دهد حفظ استعداد کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری بر کارایی کارکنان بانک قوامین دارد؛ زیرا سطح معناداری آزمون t برای این متغیر مستقل (حفظ استعداد) $۰/۰۰۰۱$ به دست آمده است که کمتر از خطای ۵ درصد است ($P < ۰/۰۵$). از آنجا که مقدار استاندارد ضریب رگرسیونی برای این متغیر مستقل $۰/۳۵۶$ به دست آمده است، می توان نتیجه گرفت به ازای یک درصد تلاش بیشتر برای جلوگیری یا کاستن از ترک و استعفا کارکنان افزایش یابد، کارایی کارکنان $۳۵/۶$ درصد افزایش می یابد. به عبارت دیگر هرچه اطلاعات مثبت و منفی باهم به کارکنان داده شود و انعکاس واقعیات به درستی صورت گیرد (حفظ استعداد)، کارایی کارکنان افزایش می یابد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد $۱۲/۷$ درصد از تغییرات متغیر کارایی کارکنان توسط حفظ استعداد کارکنان تبیین می شود؛ بنابراین فرضیه فوق با اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می شود. وقتی در مدل رگرسیونی چند متغیر مستقل داشته باشیم، برای مقایسه بین ضرایب، از حالت استاندارد استفاده می کنیم. در واقع حالت استاندارد ضریب رگرسیونی به واحد اندازه گیری متغیر بستگی ندارد. مقدار ضریب استاندارد به این صورت بدست می آید که ضریب غیر استاندارد منهای مقدار ثابت می شود و جوابش را بر انحراف معیار ضریب رگرسیونی تقسیم می کنیم. جواب بدست آمده مقدار ضریب استاندارد است.

نتایج مربوط به آزمون کلموگروف اسمیرنف و آماره دوربین واتسون نشان می دهد پیش فرض های مدل رگرسیونی برقرار است؛ زیرا مقادیر داده شده در جدول در بازه مربوطه قرار گرفته اند؛ به عبارت دیگر سطح معناداری آزمون کلموگروف-اسمیرنف $۰/۰۸۶$ بدست آمده است که بیش از خطای ۵ درصد است ($P > ۰/۰۵$) و همچنین مقدار آماره دوربین واتسون $۲/۲۹$ بدست آمده که در بازه $۱/۵-۲/۵$ قرار گرفته است؛ بنابراین می توان معادله رگرسیونی جهت پیش بینی کارایی کارکنان بر اساس میزان حفظ استعداد کارکنان در بانک قوامین را به صورت زیر نوشت:

$$(\text{حفظ استعداد}) * ۱/۱۰۹ + ۵۷/۲۲۹ = \text{کارایی}$$

در ادامه برای بررسی تأثیر هم زمان هر ۴ متغیر مستقل (شناسایی و استخدام، ارزیابی عملکرد، توسعه استعدادها و حفظ استعدادها) بر متغیر وابسته (کارایی کارکنان) از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده می شود. در این روش در بین متغیرهای مستقل (ابعاد مدیریت استعداد) ابتدا متغیری که بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته دارد انتخاب می شود. دومین متغیر مستقلی که وارد مدل می شود، متغیری است که پس از تفکیک متغیر اول، موجب بیشترین افزایش در مقدار ضریب تعیین (R^2) می شود. در این روش احتمال دارد متغیرهایی که در مرحله اول قدرت تبیین بالایی داشته اند در محله بعدی حذف شوند.

جدول ۱۱: ضرایب رگرسیونی چندگانه تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین به روش گام به گام

گام	متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t	ضریب تعیین
اول	مقدار ثابت	۴۰/۷۴۰	-	۰/۰۰۰۱*	۰/۴۲۱
	به کارگیری و توسعه استعداد	۱/۰۱۲	۰/۶۴۹	۰/۰۰۰۱*	

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < 0.05$)

نتایج جدول فوق نشان می دهد در مدل رگرسیون چندگانه با روش گام به گام، از بین متغیرهای مستقل، متغیر توسعه استعداد با کارایی بیشترین همبستگی را دارد که در گام اول این متغیر وارد مدل می شود. نتایج نشان می دهد در حضور متغیر به کارگیری و توسعه استعداد، دیگر متغیرهای مستقل، موجب افزایش چشم گیر ضریب تعیین نمی شوند و رگرسیون چندگانه با یک گام انجام می شود. لذا مدل فقط شامل متغیر مستقل به کارگیری و توسعه استعداد خواهد بود.

نتایج جدول ۴-۱۰ شدت همبستگی هر یک از متغیرهای مستقل (ابعاد مدیریت استعداد) با کارایی را در کنار و حضور دیگر متغیرهای مستقل نشان می دهد (روش هم زمان). مشاهده می شود متغیرهای شناسایی و استخدام، حفظ و نگهداری استعداد و ارزیابی عملکرد در حضور یکدیگر رابطه معناداری با کارایی ندارند ($P > 0.05$). این در حالی است که نتایج جداول ۴-۵، ۴-۶ و ۴-۸ نشان داد، هر یک از این متغیرهای مستقل به تنهایی تأثیر معناداری بر کارایی دارند ولی نتایج جداول ۴-۱۰ نشان می دهد زمانی که همه متغیرهای مستقل باهم و در کنار یکدیگر در یک مدل هستند، تنها متغیر به کارگیری و توسعه استعداد، با کارایی رابطه معناداری دارد.

جدول ۱۲: ضرایب رگرسیونی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر کارایی کارکنان بانک قوامین به روش هم زمان

متغیر مستقل	ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	ضرایب رگرسیونی استاندارد	سطح معناداری آزمون t
شناسایی و استخدام	۰/۰۴۸	۰/۰۱۸	۰/۸۸۵
ارزیابی عملکرد	۰/۴۰۶	۰/۱۴۵	۰/۳۰۷
به کارگیری و توسعه استعداد	۰/۷۸۲	۰/۵۰۱	۰/۰۰۰۱*
حفظ و نگهداری استعداد	۰/۱۰۵	۰/۰۳۴	۰/۶۹۷

* معناداری در سطح خطای ۵ درصد ($P < 0.05$)

بحث و نتیجه گیری

آمار توصیفی نشان می دهد که مؤلفه های مدیریت استعداد به طور قابل توجهی تأثیر بر کارایی کارکنان در بانک قوامین دارد، استراتژی مدیریت استعداد بسیار کمک کننده خواهد بود تا سازمان بتواند با افزایش کارایی کارکنان، کارایی سازمان را بهبود ببخشد. بیشترین تأثیر را بر کارایی کارکنان را مؤلفه شناسایی و جذب با ۳۹,۳ درصد داراست و به ترتیب بعد از آن ارزیابی با ۳۴,۷ و توسعه ۲۸,۲ و حفظ استعداد ۱۲,۷ قرار دارند. با توجه به اینکه این تحقیق چه از نظر عنوان و چه از نظر محتوا دارای معادل نبوده است و تاکنون تأثیر مدیریت استعداد یا مؤلفه های آن بر کارایی کارکنان در هیچ سازمانی انجام نگرفته است قادر به مقایسه یافته های این پژوهش با پژوهش دیگری نبوده ایم.

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهایی بر مبنای یافته‌های پژوهش

با توجه به تأثیر ۳۹/۳ درصدی شناسایی و جذب استعدادها بر کارایی کارکنان به مدیران ارشد بانک قوامین پیشنهاد می شود برای شناسایی و جذب کارکنان مستعد یک استراتژی مناسب و برنامه‌ای مدون تهیه و آن را در شعب خود به اجرا در بیاورند.

تأثیر ۳۴/۷ درصدی ارزیابی افراد با استعداد در سازمان بر کارایی کارکنان هم یکی دیگر از عواملی است که در این تحقیق تأثیر زیادی بر سازمان خواهد گذاشت. به مدیران ارشد بانک قوامین پیشنهاد می شود سیستم ارزیابی مناسبی با توجه به سیاست های بانک اتخاذ نموده زیرا نه تنها بر کارایی کارکنان تأثیر دارد بلکه ارزیابی کارکنان می تواند مدیران را نسبت به استعدادها افراد آگاه نموده و راه برای پرورش این استعدادها هموارتر باشد.

توسعه و آموزش به کارکنان کمک می کند تا کارهای سپرده شده به آنها را بهتر انجام داده و سازمان را سریع تر به سمت اهداف هدایت کنند به مدیران ارشد بانک قوامین پیشنهاد می شود برنامه ها آموزشی مناسب با اهداف سازمان و تقویت افراد در نظر بگیرند. آموزش به افراد با استعداد کمک می کند تا استعداد خود را بهتر بشناسند و استعدادهای نهفته در افراد شکوفا شود با توجه به تأثیر ۲۸/۲ درصدی توسعه افراد با استعداد بر کارایی کارکنان علاوه بر کشف استعداد افراد می توانند کارایی آنها را نیز افزایش بدهند.

حفظ و نگهداری افراد با استعداد در سازمان آخرین مؤلفه‌ای است که ۱۲/۷ درصد بر کارایی کارکنان تأثیر گذار است. به مدیران ارشد بانک قوامین پیشنهاد می شود تصمیماتی اتخاذ کنند که کارکنان احساس امنیت شغلی را در سازمان حس کنند توجه به شان افراد و مشغله‌های افراد در سازمان می تواند این حس را به وجود بیاورد. دادن اطلاعات درست به افراد هنگام استخدام در مورد شغلشان باعث می شود افراد واقع بینانه شغل را انتخاب و انتظارات زیادی از شغلشان به وجود نیاورند و این موضوع بسیار کمک کننده در نگهداری افراد در سازمان خواهد بود پس بهتراست مدیران بانک در مورد هر قسمت که نیازمند جذب در بانک است اطلاعاتی واقع گرایانه جمع آوری نموده و در اختیار افراد قرار بدهند.

پیشنهادهایی برای پژوهش های آتی

چالش های موجود در برنامه ریزی و استراتژی سازمان برای اجرای مدیریت استعداد می تواند در آینده مورد بررسی قرار گیرد.

ابعاد بلند مدت استراتژی مدیریت استعداد موضوع مهمی است که می تواند در آینده در موردش بحث شود. با توجه به اینکه تحقیق در یک سازمان مورد بررسی قرار گرفته شده است تحقیقی مقایسه ای در چند سازمان با توجه به کارایی کارکنان و استفاده آنها از مدیریت استعداد انجام گیرد.

با توجه به اینکه بانک یک سازمان خدماتی محسوب می شود پیشنهاد می شود تحقیقی در یک سازمان تولیدی با این عنوان انجام گیرد.

منابع و مراجع

- [۱] رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت، - بهبود عملکرد فردی، کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت شماره ۸، ۵۱، ص ۷
- [۲] صیادی، سعیدو محمدی، مرضیه و نیک پور، امین (۱۳۹۰) مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در- حوزه سازمان، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵
- [۳] فروغی معین (۱۳۹۳) مدیریت استعداد در سازمان ها در جهان معاصر و نقش آن در جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی
- [۴] کارت، رایت، راجر (۱۳۸۷) مدیریت استعداد نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی ترجمه علی محمد گودرزی و سید جمال حسینی تهران: انتشارات رسا
- [۵] ماندانا برومند، (۱۳۹۴) بررسی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت استعداد در شرکتهای دولتی استان یزد با استفاده از تکنیک MADM فازی پایان نامه کارشناسی ارشد . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه یزد
- [۶] حسن درویش، محمدرضا دارایی، معصومه عباس آبادی. (۱۳۹۵). بررسی و تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت استعداد در دانشگاه تربیت مدرس و رابطه آن با عملکرد سازمانی .دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) - دانشگاه پیام نور استان تهران - مرکز پیام نور تهران غرب ص ۳۳-۳۴
- [۷] حسن غفاری و همکاران، (۱۳۹۶) پژوهش های مدیریت عمومی، سال دهم، شماره سی و شش، صفحه ۱۱۷-۱۴۲
- [۸] رضایی، احمد و گرجی، محمدباقر (۱۳۹۲) ارائه مدل مدیریت استعداد، دومین همایش ملی- علوم مدیریت نوین، گلستان و گرگان
- [۹] شکاری آرانی، مجتبی، (۱۳۹۵)، سنجش میزان حاکمیت استراتژی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (یک سازمان نظامی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه پیام نور استان مرکزی - مرکز پیام نور دلیجان
- [۱۰] امیری بشلی، علی (۱۳۸۲). ارزیابی کارایی شعب بانک کشاورزی استان مازندران با استفاده از- تحلیل پوششی داده ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- [۱۱] فرزاد فخر آل علی، (۱۳۹۶)، سنجش میزان آمادگی سازمان های دولتی استان کرمانشاه جهت اجرای سیستم مدیریت استعداد. اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی
- [۱۲] داروغه عارفی، ناهید، بیگلری، نسرین، بحر العلوم، حسن. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط مدیریت استعداد باهوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴۷-۵۹
- [۱۳] مریم پیروی، (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر برافزایش سطح کارایی کارکنان با رویکرد ترکیبی پویایی سیستم و نقشه شناختی مورد مطالعه: کارکنان اقماری شرکت بهره برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد
- [۱۴] امین میرزایی، (۱۳۹۳)، ارائه ی مدلی جهت بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان، پایا نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد
- [۱۵] نادری، عزت اله و مریم سیف نراقی. (۱۳۸۰)، روش های تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات بدر، چاپ ششم
- [۱۶] حافظ نیا، محمد (۱۳۸۵) روش های تحقیق در علوم انسانی تهران سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی سمت
- [۱۷] حافظ نیا، محمد رضا، کولایی، الهه، کریمی، مهدی. (۱۳۹۱)، فضای جغرافیایی پاییز ۱۳۹۱ - شماره ۳۹ علمی- پژوهشی ISC
- [۱۸] سردم، ز؛ و همکاران. (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه
- [19] Stahl, G. K. Bj.rkman, I. Farndale, E. Morris, S. S. Paauwe, J. Stiles, P. et al. (2012). Six principles of effective global talent management. MIT Sloan

- [20] Dabkowski, M.F.Huddleston,S.H.Kucik,P. and Lyle, D. (2111).Shaping Senior Leader Officer Talent: How Personnel Management Decisions and Attrition Impact the Flow of Army Officer Talent throughout the Officer areer Model. Journal of Conference Proceedings of the 2111 Management Review, 53, pp25-32
- [21] Waheed, S. Zaim, A. & Zaim, H. (2012), Talent management in four stages, The USV annal of economics and public administration, Vol. 12, ISS 1(15).
- [22] Ulrich,D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? Leader to Leader,2012,pp55-1
- [23] Iles, P. Chuai X. and Preece, D (۲۰۱۰). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing Definitions, differences an drivers. Journal of World Bussines.Vol 45. No.۲.pp.1۷9-1۸9
- [24] Soleimani-damanch, M.. (2009). An effective computational attempt in DDEA, Applied Mathematical Modeling (33).3943-3948.
- [25] Fang Lee Cooke,Debi S. Saini,Jue Wang, Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices, Journal of World Business 49 (2014) 225–235
- [26] Jiang, T.T & Iles, P. (2011)."Employer-Brand Equity, Organizational Attractiveness and Talent Management in The Zhejiang Private Sector, China". Journal of Technology Management in China. Vol. 6, No. 1, pp.97- 110.