

## طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس

فاطمه خالوندی\*  
دکتر عباس عباس پور\*\*

### چکیده

مطالعه موردی حاضر، به منظور بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد جاری در شرکت نفت و گاز پارس انجام شد. روش پژوهش، روش آمیخته (کمی - کیفی) دو مرحله ای است. در مرحله کمی، با بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته و با روش نمونه‌گیری تصادفی و حجم نمونه به تعداد ۲۶۷ نفر از میان کلیه کارکنان با استفاده از فرمول کوکران و از طریق بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته، شکاف بین وضعیت موجود مدیریت استعداد و حالت مطلوب بررسی شد. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در بین ۲۴ مدیر انتخاب شده به روش نمونه‌گیری هدفمند، شکاف‌های موجود در ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تحلیل شد. نتایج حاصل از داده‌های کمی نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آنها فاصله معنادار وجود دارد. با توجه به اختلاف‌های آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها در هر بعد، به منظور بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشتهادی ارائه گردید. این مدل به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند پیش روی داشته باشند و بدین وسیله پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، ابعاد مدیریت استعداد، استعدادها، منابع انسانی مستعد، شرکت نفت و گاز پارس

---

\* نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه

چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد «یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادها» است ( Michaels, 2001, *Axelrod and Handfield*). همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمانها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند (Sweem, 2009). مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت های سازمانی نمایند.

متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک‌سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله‌ی فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله‌ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد می‌باشد ( Michaels et al., 2000, *Byham, Smith, Paese*, 2001, *Rothwell, 2001; Williams, 2000*). بنابراین، بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود اما، کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند. بنابراین، ضروری است (Sweem, 2009) که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف

بکوشد و با بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعداد‌های خود بهره مند گردد.

در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی شود. و این حاکی از همان شکاف و فاصله ای است که در میان کارورزان و دنیای آکادمیک دیده می شود (Sweem, 2009). جدول ۱ خلاصه‌ای از سیر تعاریف گوناگون مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که هر یک دیدگاه خاصی را منعکس می‌کنند.

جدول ۱: خلاصه ی از تعاریف مدیریت استعداد

پژوهشگران	تعریف	محور تعریف
<i>Collings, &amp; Mellahi, 2009</i>	– مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظامند پست های کلیدی می پردازد که این پست ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست های کلیدی از جمله مسولیت های اصلی این نوع مدیریت به شمار می رود.	پست های کلیدی سازمان
<i>Hirsh, 2008</i>	– مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعداد‌های بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می باشد.	توسعه افراد مستعد
<i>Bhatnagar, 2007</i>  <i>CIPD, 2006b</i>	– از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند – فرایندی را پیشنهاد می دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می دهد	کشف و توسعه افراد مستعد
<i>Uren, 2007</i>  <i>Cappelli, 2004</i>	– مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و در گیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می کند – به مجموعه فعالیت هایی گفته می شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی

<i>Rothwell, 2002</i>	می‌کند - مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیت های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است	
<i>Wellins, Smith &amp; Rogers, 2006</i>	- مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد	برنامه ریزی جانشین پروری
<i>Duttagupta, 2005 Williams, 2000</i>	- مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند	مدیریت راهبردی استعداد

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌گردد، گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی، و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی (Williams, 2000)، و در پاره‌ای از موارد به عنوان وظیفه‌ی رهبری سازمان (Sincliar, 2004) و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی (Michaels et. al., 2001) مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرند.

فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که سازمانها در پیاده‌سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده‌اند. سازمانهایی نیز وجود دارند که در این تلاش به تدوین سیستم یکپارچه‌ای از مدیریت استعداد دست یافته‌اند. برای نمونه به پاره‌ای از این فعالیت‌های تجربی اشاره می‌گردد:

تلاش‌های جی ای مانی<sup>۱</sup> یکی از شاخه‌های شرکت جنرال الکتریک، در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که فعالیت کشف استعداد و تا حدودی فعالیت ارزیابی و تطبیق این استعدادها در درون شرکت از دغدغه‌های اصلی آن بوده است. جی ای مانی مسئله کارمند گزینی را به کمک دو تیم فعال در امور برون سپاری ( دو تیم خارج از شرکت) حل کرد. این

1- G. E. Money

دو تیم با مطالعه و بررسی روش‌های جامع تر، کنکاش در استراتژی سازمان، استقرار اهداف و معیارهای جدید و با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات توانستند فرایند کارمندگزینی این شرکت را به صورت سفارشی و متناسب با آن طرح‌ریزی کنند و کیفیت نامزدها و سطح خدمات را افزایش دهند (Grisham & Misko, 2010).

تجربه‌ی مکدونالد در زمینه‌ی مدیریت استعداد بیشتر در زمینه‌ی توسعه استعداد بوده و شامل فعالیت‌هایی در حوزه‌های توسعه عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری است. بررسی شایستگی‌های محوری کارکنان، بازبینی استراتژی شرکت، استقرار اهداف مشخص، برقراری برنامه‌های آموزش و مربیگری برای کارکنان، رو آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد، موجب ارتقای سیستم مدیریت استعداد شرکت شد.

تجارب مایکروسافت در زمینه مدیریت استعداد نیز گویای تلاش‌های این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه‌های عمومی برای کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار، بر روی گروه‌های کوچکتری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد و حیاتی‌تر هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند (Wallis, Underhill & Mcnamara, 2010).

سویم (Sweem, 2009) در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد.

اسمیت، ولینز و جی پایز (Smith, Wellins, and Paese, 2010)، سه پژوهشگر سازمانی در شرکت دی دی آی<sup>۱</sup> بر نقش اهرمی تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون و ... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان می‌گردند، تأکید

دارند. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به خودی خود با راهبرد کسب و کار همراستا نمی‌شود بلکه مشخص کردن اولویت‌های راهبردی سازمان، اولویت‌های فرهنگی و عوامل پیش‌برنده کسب و کار در سازمان، سمت و سوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می‌نمایند. در این طرح پیشنهادی، پر کردن مشاغل کلیدی آینده که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری مطرح است و عموماً به اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود، به عنوان بخشی از مؤلفه "توسعه" در نظر گرفته می‌شود.

بررسی پژوهش‌های انجام شده داخلی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که اگرچه، موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمانهای جهان مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سالهای اخیر نسبت داد که به برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به طور خلاصه اشاره می‌گردد:

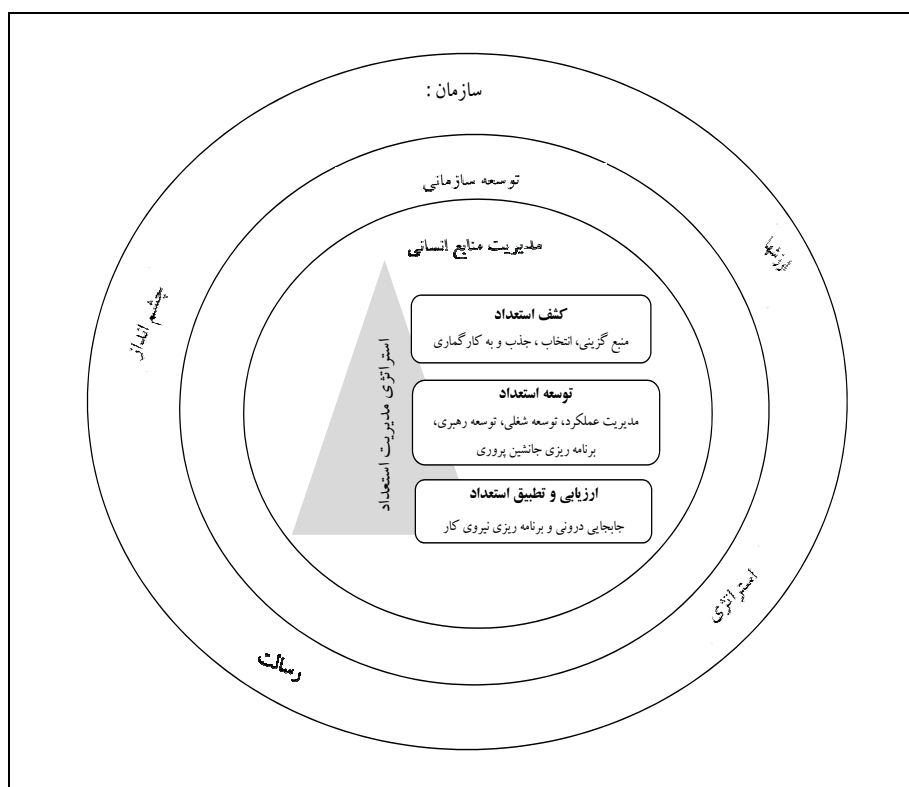
جعفری مقدم (۱۳۸۷) در یک طرح پژوهشی به ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران پرداخته است. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی بوده است. در این کار پژوهشی بیشتر رویکرد جانشین پروری مورد توجه بوده است.

در پژوهشی از کریمی و حسینی (۱۳۸۹) تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، در میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارتخانه‌های کشور، با استفاده از روش پیمایشی-همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان با تدوین فرضیه‌هایی به بررسی وجود رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز (راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) و مدیریت استعداد پرداخته‌اند. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته‌اند.

شجاعی و دری (۱۳۸۷) در پژوهشی که در میان مدیران، کارشناسان ارشد و نمایندگان واحدهای مهم شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی تهران، به روش کیفی با استفاده از مصاحبه، مشاهده اسناد و مشاهدات مستقیم انجام دادند، مدل ابتکاری را ارائه کرده‌اند که با تفکیک منطقی فرد، شغل، سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه‌های آنها و همچنین با در نظر گرفتن چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان، رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را

به همراه حوزه‌های پشتیبانی آنها و همچنین، چگونگی مدیریت و نظارت بر این مدل را تبیین و تشریح نموده‌اند.

با توجه به ادبیات و پیشینه‌ی مرتبط با مدیریت استعداد که طی گزارش گزیده‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارج مورد ملاحظه قرار گرفت، برای پژوهش حاضر چارچوب نظری تدوین می‌گردد که در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی مدیریت استعداد

بر پایه مرور تفاسیر گوناگون از مدیریت استعداد و همچنین، کارهای پژوهشی مختلف انجام شده در این رابطه، ملاحظه می‌گردد که مدیریت استعداد به عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آینده یک سازمان، تعریف می‌شود که هدف آن داشتن افراد مستعد در زمان مناسب برای به کارگیری در مشاغل مناسب بوده و مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی مجموعه کاملی از ۴

فرایند (بعد) کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشد.

### سوال‌های تحقیق

بر اساس هدف اصلی پژوهش حاضر، که ارائه راهکارهای مناسب برای بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس می‌باشد ، دو سؤال اصلی مطرح هستند که به دو بخش کمی و کیفی تفکیک می‌شوند:

- ۱- سؤال کمی: شکاف میان وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس و وضعیت مطلوب، از دیدگاه کارکنان شرکت نفت و گاز پارس چگونه است؟
- ۲- سؤال کیفی: راهکارهای پیشنهادی مناسب برای مرتفع کردن این شکاف ها به منظور بهینه سازی وضعیت جاری فرایند مدیریت استعداد، از دیدگاه خبرگان شرکت نفت و گاز پارس چه هستند؟

### روش تحقیق

از آنجایی که پژوهش حاضر یک مطالعه موردی است و نتایج آن به صورت پیشنهادات اجرایی برای شرکت مورد مطالعه قابل اجرا و به کارگیری خواهد بود، یک تحقیق کاربردی است. همچنین، از لحاظ مبنای داده‌ها و چارچوب فلسفی و پارادایم آن، دارای طرح تحقیق آمیخته است که با استفاده از مدل آمیخته و طرح تشریحی انجام می‌پذیرد، چرا که در انجام آن، ابتدا داده‌های کمی را در سطح واحد مرحله اول تحلیل می‌کنیم و سپس به تحلیل داده‌های کیفی در سطح واحد مرحله دوم می‌پردازیم. بدین ترتیب، اطلاعات حاصل از تحلیل داده‌های سطح کمی به تحلیل داده‌های سطح کیفی کمک می‌کند (بازرگان، ۱۳۸۷).

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت نفت و گاز پارس به تعداد ۱۴۲۲ نفر می‌باشد. با توجه به این که پژوهش حاضر از نوع آمیخته است، در بخش کمی، تعداد ۲۶۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران برای حجم نمونه تعیین گردید و سپس با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی نظام‌مند با توجه به لیست کد عضویت کلیه اعضای شرکت حجم نمونه انتخاب شد. تعداد ۲۷۰ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۲۴۵ پرسشنامه در نهایت مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کیفی برای تعیین حجم نمونه از



میان کلیه مدیران راهبردی و کارکنان ارشد مهم شرکت، از روش نمونه گیری هدفمند جهت انجام مصاحبه‌های عمقی استفاده شد. در این حالت موردها به صورت خاص انتخاب می‌شوند زیرا آنها می‌توانند چیزهای زیادی درباره‌ی موضوعات مهم پژوهش با وسعت و عمق بیشتر بازگو نمایند. هدف از به کارگیری این نوع راهبرد نمونه‌گیری (Boeiji, 2010) این است که طیف وسیعی از دیدگاهها و تجارب به دست آید تا تکرار مجدد فراوانی آنها در یک جامعه بزرگتر. بدین ترتیب، در پژوهش حاضر از میان جامعه آماری، تعداد ۲۴ نفر از مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم که در این تحقیق با عنوان خبرگان شرکت نفت و گاز پارس از آنها نام برده می‌شود، مصاحبه عمقی بعمل آمد. اتمام نمونه‌گیری با توجه به اشباع داده‌ها صورت گرفت.

روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش تلفیقی از روش‌های کمی و کیفی است. داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته گردآوری می‌شوند. به همین ترتیب، تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه، از آزمون  $t$  وابسته، به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و در بخش کیفی پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون ترکیبی جهت‌دار و تلخیصی (Hsieh & Shanoon, 2005) صورت گرفته است. این روش تحلیل، قیاسی است. مضامین اصلی موضوع مورد پژوهش که در اینجا مدیریت استعداد است، مبتنی بر چارچوب نظری موجود در ادبیات موضوع، تحت عنوان ابعاد چهارگانه کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت استعداد از پیش مشخص شده‌اند. در این پژوهش، واحد تحلیل در بخش تحلیل مضمون، مصاحبه‌ها هستند که با مرور دقیق آنها واحدهای معنایی شناسایی و سپس فشرده و کدگذاری می‌شوند. کدهای مشابه، در دسته‌بندی‌های یکسان با عنوان زیر مقوله دسته بندی شده و در نهایت مقوله‌ها تعیین می‌شوند.

## یافته‌ها

تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کمی و کیفی صورت گرفته است. در سوال کمی یک، ابتدا شکاف‌های موجود در سیستم مدیریت استعداد کنونی شناسایی و سپس برای رسیدن به راهکارهای مناسب جهت برطرف کردن فاصله‌های موجود، در سوال کیفی دوم،

به تحلیل شکاف‌ها و بررسی راهکارهای مناسب از دیدگاه خبرگان شرکت (مدیران راهبردی و کارشناسان ارشد واحدهای مهم) پرداخته شده است. تحلیل یافته‌های کمی مربوط به سوال یک: شکاف میان وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس و وضعیت مطلوب، از دیدگاه کارکنان چگونه است؟ برای بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب از آزمون t وابسته استفاده شد که نتایج آن به تفکیک هر یک از متغیرها، در جدول ۲ آمده است. قابل ذکر است پیش از انجام آزمون، نرمال بودن توزیع نمرات از طریق چولگی و کشیدگی نمرات بررسی و با توجه به کوچکتر بودن این مقادیر از ۲ (Tabachnick & Fidell, 2007) این پیش‌فرض تایید شد.

جدول ۲: نتایج آزمون t وابسته برای بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب مدیریت استعداد و ابعاد چهارگانه آن در شرکت نفت و گاز پارس

متغیرها	وضعیت موجود		وضعیت مطلوب		تفاوت میانگین‌ها	t	df	sig
	SD	M	SD	M				
کشف استعداد	۱/۰۲	۲/۲۳	۰/۹۶	۲/۵۴	-۰/۳۰	-۳/۳۲	۲۴۱	۰/۰۰۱
توسعه استعداد	۰/۹۳	۲/۰۶	۰/۹۹	۲/۴۵	-۰/۳۸	-۴/۶۲	۲۴۰	۰/۰۰۰۱
ارزیابی استعداد	۱/۰۱	۲/۴۹	۱/۰۱	۲/۶۹	-۰/۱۹	-۲/۲۱	۲۴۰	۰/۰۲۸
نگهداشت استعداد	۰/۹۴	۲/۱۶	۱/۰۸	۲/۵۳	-۰/۳۷	-۳/۹۹	۲۳۷	۰/۰۰۰۱
مدیریت استعداد	۰/۸۴	۲/۲۳	۰/۹۵	۲/۵۵	-۰/۳۲	-۳/۹۱	۲۴۴	۰/۰۰۰۱

نتایج جدول فوق بیانگر آن است که میانگین به دست آمده در بعد کشف استعداد در وضعیت جاری به صورت معناداری ( $P < 0/01$ )،  $t_{(241)} = -3/32$  با حالت مطلوب فاصله دارد و  $0/30$  از آن کمتر می باشد. همچنین، در بعد توسعه استعداد نیز میانگین بدست آمده در وضعیت موجود به اندازه  $0/38$  کمتر از میزان آن در حالت مطلوب است و این در حالی است که با توجه به  $P < 0/01$  و  $t_{(240)} = -4/62$  این فاصله معنادار می باشد. به طور مشابه، میانگین وضعیت موجود در بعد ارزیابی استعداد نیز به صورت معناداری ( $P < 0/05$ )،  $t_{(240)} = -2/21$  با حالت مطلوب فاصله دارد و  $0/19$  از میانگین حالت مطلوب کمتر از است. در بعد نگهداشت استعداد نیز وضعیت به همین گونه می باشد و فاصله معنادار این بعد ( $P < 0/01$ )،  $t_{(237)} = -3/99$  با حالت مطلوب  $0/37$  می باشد.

تحلیل کلی وضعیت مدیریت استعداد در حالت موجود نیز نشان دهنده تفاوت معنادار ( $P < 0/01$ ،  $t_{(244)} = -3/91$ ) آن با حالت مطلوب است و با توجه به میانگین به دست آمده ۰/۳۲ کمتر از آن می باشد.

تحلیل یافته های کیفی مربوط به سؤال دو: راهکارهای مناسب برای مرتفع کردن این شکافها به منظور بهینه سازی وضعیت جاری فرایند مدیریت استعداد، از دیدگاه خبرگان شرکت نفت و گاز پارس چه هستند؟

از آنجایی که مدیریت استعداد در این پژوهش شامل چهار بعد کشف، توسعه، ارزیابی و حفظ و نگهداشت می باشد، مصاحبه با خبرگان در خصوص تحلیل شکافها و ارائه راهکارهای پیشنهادی مناسب جهت برطرف کردن این شکافها در چهار بخش انجام شده است. لازم به ذکر است که واحد تحلیل در هر چهار بخش، پارگرافهای ثبت شده توسط پژوهشگر در مصاحبهها می باشد که برای جلوگیری از اطاله کلام از آوردن آن خودداری شده و به صورت اسناد پیشتبان موجود می باشند.

#### مرحله اول: بررسی بعد کشف استعداد

با بررسی دقیق متن مصاحبهها، واحدهای معنایی شناسایی و کدگذاری گردید. پس از مرحله کدگذاری، کدهای مشابه در دسته بندیهای یکسان با عنوان زیر مقوله دسته بندی شده اند و سپس برای هر دسته مقوله ای تعریف شده است. از آنجایی که تحلیل مضمون در این پژوهش از نوع جهت دار و تلخیصی می باشد، همان گونه که پیش تر اشاره شد، در این نوع تحلیل کیفی مضامین اصلی در ابتدای پژوهش مشخص بوده و سوالات مصاحبه بر اساس آنها تدوین شده اند. مضمون اصلی در این بخش، بعد کشف استعداد است. جدول ۳، فرایند دسته بندی زیر مقولهها و مقولهها را نشان می دهد.

جدول ۳: فرایند دسته‌بندی زیر مقوله‌ها و مقوله‌های مربوط به مضمون اصلی بعد کشف استعداد

ردیف	زیر مقوله	مقوله	مضمون اصلی
۱	۱	استخدام توسط ساختمان مرکزی	مجماری منبع گزینی داخلی
	۲	استخدام با استفاده از بانک متخصصان شرکت	
	۳	ناکافی بودن تأمین نیروی مستعد	
۲	زیر مقوله		مجماری منبع گزینی خارجی
	۱	آزمون برای استخدام نیرو از خارج شرکت	
	۲	قانون جذب نخبگان تعیین کننده شرایط نیرو از خارج شرکت	
	۳	استخدام متقاضیان شرکت های دیگر	
۳	زیر مقوله		مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد
	۱	نیاز به استخدام در تمامی رشته ها	
۴	زیر مقوله		شاخص های اندازه گیری استعداد
	۱	ثابت بودن شاخص های کنونی اندازه گیری استعداد	
	۲	پیشنهاد تحویل کار به موقع به عنوان شاخص انداگیری استعداد	
۵	زیر مقوله		شاخص های شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه
	۱	شرط معدل، سن و فارغ التحصیل دانشگاهها معتبر، ملاک های شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه	
	۲	آزمون های اولیه ملاک شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه	
	۳	آزمون جامع اولیه ملاک شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه	
	۴	غربال گری ملاک شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه	
۶	زیر مقوله		ابزار شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه در شرایط برابری کандیدها
	۱	ابهام در روش ها در شرایط برابری کاندیدها	
	۲	علمی نبودن روش ها در شرایط برابری کاندیدها	
	۳	پیشنهاد داشتن مهارت تسلط به زبانهای خارجی در شرایط برابری کاندیدها	
	۴	پیشنهاد به کارگیری پرسش های تخصصی در مصاحبه به زبان خارجی در شرایط برابری کاندیدها	
۵	پیشنهاد آموزش دیدن مصاحبه کنندگان جهت اداره پنل ها		

همان گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌گردد، اظهار نظرهای خبرگان در بعد کشف استعداد در ۶ مقوله تقسیم‌بندی گردیده است. این مقوله‌ها عبارتند از: مجاری منبع گزینی داخلی، مجاری منبع گزینی خارجی، مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد، شاخص‌های اندازه‌گیری استعداد، شاخص‌های شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه و ابزار شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه در شرایط برابری کاندیدها. به طور کلی، تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این بعد نشان می‌دهد که خبرگان وضعیت موجود منابع انسانی مستعد برای دستیابی به اولویت‌های سازمان را نامناسب توصیف کرده‌اند، از این رو، بر پایه نتایج به دست آمده و مطالعات میدانی حاصل از بررسی پیشینه تحقیق، در هر مقوله پیشنهادهای لازم ارائه می‌گردد:

در مقوله‌های مجاری منبع گزینه داخلی و خارجی، پیشنهاد می‌شود که شرکت با استقرار سیستم فرآیند کشف استعداد و با استفاده از رویکردهای مناسب منبع گزینی داخلی / بیرونی به شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعداد های کنونی سازمان و استعدادهای مورد نیاز در آینده پرداخته و سپس انواع استعدادهای شایستگی‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی راهبرد کسب و کار شرکت تعیین گردیده و با کشف افراد مستعد مورد نیاز ذخیره استعداد در شرکت شکل گیرد.

بنا بر اظهار نظر شرکت‌کنندگان، با توجه ضرورت جذب نیروی انسانی مستعد در بخش‌های مدیریتی، پیشنهاد می‌شود که شرکت نفت و گاز پارس در کشف استعدادهای به دنبال یافتن افراد مستعد با توانایی و قابلیت‌های مدیریتی مورد نیاز باشد.

در مقوله شاخص‌های اندازه‌گیری استعداد، علاوه بر شاخص‌های ثابت و تعیین شده توسط امور اداری که توسط خبرگان ذکر گردید و در زیر مقوله‌ها قابل مشاهده هستند، پیشنهاد می‌شود که از شاخص‌های متنوع و انعطاف‌پذیری مثل؛ داشتن تسلط به زبانهای خارجی، پرسش‌های تخصصی در مصاحبه به زبان خارجی، تحویل کار با کیفیت و به موقع و راهکارهایی مانند آموزش دیدن مصاحبه‌کنندگان جهت اداره پنل‌ها، به خصوص در شرایط برابری کاندیدها استفاده شود.

#### مرحله دوم: بررسی وضعیت توسعه استعداد در شرکت نفت و گاز پارس

در این مرحله نیز، متن مصاحبه‌های نوشته شده توسط پژوهشگر، به دقت مرور و بررسی گردید که حاصل آن در ۳۵ واحد معنا فشرده شده است. پس از آن که هر واحد معنای فشرده شده کدگذاری شد، کدهای مشابه در دسته‌بندی‌های یکسان جمع‌آوری

می‌شود تا با شکل‌گیری دسته‌های زیر مقوله‌ای، مقوله‌ها ایجاد شوند. جدول ۴ این فرایند را نشان می‌دهد.

جدول ۴: فرایند دسته‌بندی زیر مقوله‌ها و مقوله‌های مربوط به مضمون اصلی بعد توسعه استعداد

مضمون اصلی	مقوله	زیر مقوله	ردیف	
توسعه استعداد	بهره مندی شرکت از نیروهای توسعه یافته	۱ ناکافی بودن میزان بهره مندی شرکت از منابع انسانی مستعد	۱	
		۲ نیاز به نیروها با سابقه کاری بالا		
	مقوله	زیر مقوله	۲	
	توسعه در مقابل جذب نیروی مستعد	۱ تعهد پایین شرکت به توسعه کارکنان		۲ جذب نیروی توسعه یافته
		مقوله	زیر مقوله	
	مبنای نیاز سنجی برنامه های توسعه استعداد	۱ مبنای ثابت نیازسنجی توسعه	۲ سیستم جامع تعیین کننده نیاز توسعه ۳ نماینده آموزش مسئول انتقال نیازهای توسعه به آموزش ۴ توسعه استعداد بر اساس تخصص و گرید هر فرد	
		۲		
		۳		
		۴		
	مقوله	زیر مقوله	۴	
ارزیابی عملکرد و توسعه استعداد	۱ ابهام در چگونگی ارزیابی عملکرد و برنامه توسعه ناصحیح	۲ ثابت بودن ارزیابی عملکرد و برنامه توسعه ناصحیح ۳ اعمال نظر شخصی در ارزیابی عملکرد مبنای برنامه های توسعه		
	۲			
	۳			
مقوله	زیر مقوله	۵		
برنامه ریزی مسیر توسعه شغلی	۱ ثابت و اجباری بودن مسیر توسعه شغلی		۲ از پیش تعیین شده بودن مسیر توسعه شغلی	
	مقوله	زیر مقوله		۶
برنامه های کنونی توسعه استعداد	۱ تنوع در برنامه ها با توجه به رده های سازمانی و تخصص ها	۲ عدم توجه به تأثیر عملی آموزش ها		
	مقوله		زیر مقوله	۷
انواع برنامه های توسعه از نظر زمانی	۱ برنامه های توسعه کوتاه مدت	۲ برنامه های توسعه میان مدت		
	مقوله		زیر مقوله	

توسعه استعداد	۳	برنامه های توسعه دراز مدت		
	۸	زیر مقوله		
		۱	یکسان بودن برنامه های توسعه افراد مستعد و غیر مستعد	مقوله نیازهای فردی و شغلی در طراحی برنامه های توسعه
		۲	توجه اندک یا عدم توجه به نیازهای فردی و شغلی در برنامه های توسعه	
	۹	زیر مقوله		
		۱	عدم توجه به خلاقیت در برنامه های توسعه مهارت ها	مقوله مهارت های مورد توجه در برنامه های توسعه
		۲	عدم اطلاع رسانی کافی در مورد برنامه های توسعه استعداد	
	۱۰	زیر مقوله		
		۱	عدم آگاهی از شرایط شرکت کردن در برنامه های توسعه رهبری	مقوله شرکت کننده در برنامه های توسعه رهبری
		۲	تنوع در کارکنان شرکت کنندگان در برنامه های توسعه رهبری	
	۱۱	زیر مقوله		
		۱	استفاده از فرم های نظر خواهی از خود فرد برای ارزیابی برنامه ها	مقوله روش های ارزیابی برنامه های توسعه استعداد
۲		استفاده از فرم های نظر خواهی از مدیر فرادست برای ارزیابی برنامه ها		
۳		استفاده از فرم های نظر خواهی در مورد مسئول یا مسئولین برگزار کننده برنامه ها		
۴		استفاده از آزمون تشخیصی و پایانی برای ارزیابی برنامه ها		
۱۲	زیر مقوله			
	۱	توصیه به اجرای صحیح و کامل برنامه های فعلی	مقوله پیشنهادات خبرگان در خصوص برنامه های توسعه استعداد	
	۲	پیشنهاد برنامه های پیشرفته تر		
	۳	پیشنهاد ایجاد کانون های فکری		
	۴	کسب اختیارات کافی برای توسعه برنامه های استعداد		
	۵	مستندسازی تجربیات افراد مستعد		
	۶	پیشنهاد توجه بیشتر به مهارت های نوین		
۷	پیشنهاد دگرگونی در مدیریت های ستادی و اجرایی			

حاصل تحلیل مضمون کیفی مصاحبه‌ها در بعد توسعه استعداد، ۱۲ مقوله می‌باشد که عبارتند از؛ بهره‌مندی شرکت از نیروهای توسعه یافته، توسعه در مقابل جذب نیروی مستعد، مبنای نیازسنجی برنامه‌های توسعه استعداد، ارزیابی عملکرد و توسعه استعداد، برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی، برنامه‌های کنونی توسعه استعداد، انواع برنامه‌های توسعه از نظر زمانی، نیازهای فردی و شغلی در طراحی برنامه‌های توسعه، مهارت‌های مورد توجه در برنامه‌های توسعه، شرکت‌کننده در برنامه‌های توسعه رهبری، روش‌های ارزیابی برنامه‌های توسعه استعداد و پیشنهادات خبرگان در خصوص برنامه‌های توسعه استعداد.

بر پایه تحلیل‌های فوق، شرکت‌کنندگان معتقدند که نیروی مستعد دارای دانش و تکنولوژی روز نیازمند تربیت و به کارگیری است. لذا، پیشنهاد می‌شود که به منظور به کارگیری دانش ضمنی موجود در افراد مستعد، زمینه و شرایط لازم جهت مشارکت کلیه افراد مستعد خصوصاً نیروی جوان مستعد در زمینه‌های تخصصی فراهم گردد.

در مقوله توسعه پیشنهاد می‌شود که ضمن توجه به منبع‌گزینی بیرونی، به نیروی مستعد درونی نیز ارجح نهاده و از تجربیات ارزشمند آنها چه در میدان کار و چه در آموزش به نیروهای کم سابقه‌تر استفاده نماید و بدین وسیله هم‌انگیزه افراد مستعد کنونی را افزایش دهد و هم در هزینه‌های ناشی از آماده‌سازی و آموزش نیروی جدید برای سازمانی کردن آنها صرفه‌جویی نماید.

مبنای نیازسنجی کنونی برای توسعه افراد مستعد در شرکت نفت و گاز پارس همانند سایر کارکنان به صورت ثابت و توسط بخش منابع نیروی انسانی شرکت تعیین و از طریق نماینده آموزش به بخش آموزش منابع انسانی انتقال داده می‌شوند. پیشنهاد می‌شود که علاوه بر این رویه، فرآیند توسعه مختص به افراد مستعد شکل گیرد و همچنین از طریق نظرخواهی نهایی از افراد مورد نظر جهت متناسب سازی برنامه با نیازهای فردی و شغلی هر فرد، به طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه استعداد مبادرت ورزیده شود.

برای جلوگیری از آموزش صرف در برنامه‌های توسعه استعداد، پیشنهاد می‌شود در کنار برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های عملی نیز برگزار گردد تا تأثیر عملی آموزش‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌ها و مدیریت آموزش آنها به شیوه‌ای خلاقانه و همراه با نوآوری اداره شود تا ضمن توسعه استعداد افراد از استعدادهای بالقوه آنها، زمینه بروز استعدادهای نهفته آنها نیز فراهم گردد.



در برنامه‌های توسعه رهبری (جانشین پروری) جدید گفته می‌شود که رهبر مستعد در هر کجای سازمان و از هر رده سازمانی‌ای می‌تواند باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که افراد مستعد از سطوح مختلف سازمان در این برنامه‌ها حضور داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود، علاوه بر رویه‌های ذکر شده برای ارزیابی برنامه‌های توسعه توسط خبرگان، فراگیران در دوره‌های متعاقب معینی در محیط کار زیر نظر گرفته شوند تا بدین صورت، با خاتمه دوره آموزشی، موارد آموزشی تنها به صورت انباشته‌های ذهنی رها نشوند. به منظور پیشرفت برنامه‌های توسعه استعداد، مواردی نظیر مستند سازی تجربیات افراد مستعد و عالی مقام، ایجاد کانون‌های فکری متشکل از افراد ممتاز و بازنشستگان، اجرای برنامه‌های پیشرفته‌تر در آینده و دگرگونی اساسی مدیریت های ستادی و اجرایی پیشنهاد می‌شوند.

**مرحله سوم: بررسی وضعیت ارزیابی و تطبیق استعداد در شرکت نفت و گاز پارس**  
به شیوه مشابه در مراحل قبل، در جدول ۵، پس از کدگذاری واحد معناهای فشرده شده، کدهای مشابه، تحت عنوان زیرمقوله‌ها در یک دسته‌بندی قرار می‌گیرند تا مقوله‌های بعد ارزیابی استعداد نمایان شوند.

**جدول ۵: فرایند دسته‌بندی زیر مقوله‌ها و مقوله‌های مربوط به مضمون اصلی بعد ارزیابی استعداد**

ردیف	زیر مقوله		مقوله	مضمون اصلی
۱	۱	ارزیابی کلی	چگونگی ارزیابی	ارزیابی و تطبیق استعداد
	۲	اعمال نظر شخصی در ارزیابی		
۲	زیر مقوله		مقوله	
	۱	عدم هماهنگی در ارزیابی ها	تطابق استعداد با شغل مورد تصدی	
۳	زیر مقوله		مقوله	
	۱	ارزیابی مشاغل فنی بر اساس تحصیلات	ارزیابی مشاغل فنی	
۲	زیر مقوله		مقوله	
	۱	ارزیابی مشاغل سرپرستی بر اساس تحصیلات و سوابق کاری	ارزیابی مشاغل سرپرستی	
۲	زیر مقوله		مقوله	
	۱	ابهام در ارزیابی مشاغل سرپرستی	ارزیابی مشاغل سرپرستی	

	مقوله	زیر مقوله		۵
		ارزیابی مشاغل مدیریتی	۱	
			۲	ابهام در ارزیابی مشاغل مدیریتی
	مقوله	زیر مقوله		۶
		تأثیر ارزیابی مشتریان و ذینفعان در ارزیابی استعدادها	۱	
			۲	عدم آگاهی از تأثیر ارزیابی مشتریان و ذینفعان در ارزیابی استعدادها
مقوله	زیر مقوله		۷	
	ارزیابی برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها	۱		دشواری ارزیابی برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها
		۲	اندک بودن برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها	

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، ارزیابی استعداد با ۷ مقوله مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از؛ چگونگی ارزیابی، تطابق استعداد با شغل مورد تصدی، ارزیابی مشاغل فنی، ارزیابی مشاغل سرپرستی، ارزیابی مشاغل مدیریتی، تأثیر ارزیابی مشتریان و ذینفعان در ارزیابی استعدادها و ارزیابی برگشت سرمایه گذاری بر استعدادها. به منظور پرهیز از اعمال نظرهای شخصی، پیشنهاد می‌شود در ارزیابی قابلیت‌ها جهت تطبیق با مشاغل از روش‌های کلی خودداری شود و بر اساس سه شاخص جهت‌گیری استراتژیک سازمان، ویژگی‌های افراد مستعد و ویژگی‌ها و الزامات سازمانی، رویه‌ها و استانداردهایی توسط مسئولین ذی ربط تدوین گردد.

از دیگر شکاف‌های قابل مشاهده در این بعد، مقوله تطابق استعداد با شغل مورد تصدی است. در این بخش، جهت ابهام زدایی، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از برنامه‌های طراحی شغل، شرح شغل‌ها به صورت دقیق تشریح و شرایط احراز سمت‌ها، به ویژه سمت‌های مدیریتی در رده‌های بالاتر، به صورت دقیق مشخص شوند.

توصیه می‌گردد، اهمیت مقوله‌های تأثیر ارزیابی مشتریان و ذینفعان بر ارزیابی استعدادها در سازمان به خوبی شناخته شود و مدیران عالی از تأثیر این مقوله‌ها بر بهره‌وری شرکت آگاه و توجیه گردند.

مرحله چهارم: بررسی وضعیت حفظ و نگهداشت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس پس از بررسی واحد تحلیل در بخش نگهداشت استعداد، ۲۰ واحد معنای فشرده شده به دست آمد که با کدگذاری آنها و سپس دسته‌بندی این کدها در زیر مقوله های مشترک و سپس در یک مقوله مشترک دسته‌بندی می‌شوند. نتایج این دسته بندی‌ها در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶: فرایند دسته بندی زیر مقوله‌ها و مقوله‌های مربوط به مضمون اصلی بعد نگهداشت استعداد

مضمون اصلی	مقوله	زیر مقوله	ردیف	
نگهداشت استعداد	سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد	نامناسب بودن سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد	۱	
		پولی بودن سیستم جاری جبران خدمات و مزایای کارکنان مستعد	۲	
	مقوله	زیر مقوله	۲	
	مزایا و پاداش های غیر پولی	مزایا و پاداش های غیر پولی اندک		۱
		استفاده از نفت کارت به عنوان مزایای غیر پولی		۲
		مهمانسراها به عنوان پاداش و مزایای غیر پولی	۳	
	مقوله	زیر مقوله	۳	
	توجه به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد	زندگی کاری و غیرکاری نامناسب افراد مستعد		۱
			توجه اندک به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد	۲
	مقوله	زیر مقوله	۴	
نرخ ترک خدمت داوطلبانه و غیر داوطلبانه	نرخ بسیار بالای ترک خدمت داوطلبانه	۱		
		نرخ ترک خدمت غیر داوطلبانه تقریبا صفر	۲	
نگهداشت استعداد	بیشترین دلایل ترک خدمت	عدم پرداخت مناسب و به موقع به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت	۱	
		عدم امکانات رفاهی مناسب به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت	۲	
		فقدان پاداش های برانگیزاننده به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت	۳	
		یکنواختی و چالشی نبودن کار به عنوان بیشترین دلیل ترک خدمت	۴	

مقوله	زیر مقوله		۶
	مهم ترین دلایل پیوستن به شرکت	۱	
۲		ثبات شغلی از مهم ترین دلایل پیوستن به شرکت	
۳		همخوانی تحصیلات با کار و درآمد از مهم ترین دلایل پیوستن به شرکت	
مقوله	زیر مقوله		۷
جایگزینی برای افراد مستعد در صورت ترک خدمت	۱	دشواری جایگزینی برای افراد مستعد ترک کننده شرکت	
	۲	مستند سازی تجربیات افراد مستعد برای کاهش آسیبها	
مقوله	زیر مقوله		۸
بازنشستگی افراد مستعد	۱	تهدید تلقی شدن بازنشستگی های آینده در مقابل مزیت ارتقاء نیروهای میانی موجود	
	۲	پیش بینی تأثیر منفی بازنشستگی های آینده بر بهره وری شرکت	

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می گردد، بعد نگهداشت استعداد با ۸ مقوله قابل ارزیابی است. این مقوله‌ها عبارتند از؛ سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، مزایا و پاداش‌های غیرپولی، توجه به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد، نرخ ترک خدمت دواطلبانه و غیردواطلبانه، بیشترین دلایل ترک خدمت، مهم ترین دلایل پیوستن به شرکت، جایگزینی برای افراد مستعد در صورت ترک خدمت و بازنشستگی افراد مستعد. بررسی و تحلیل زیر مقوله‌های هر مقوله بیانگر شکاف های موجود در مقوله‌های بعد نگهداشت هستند که در ادامه با ارائه راهکارهای مناسب مورد توجه قرار می‌گیرند.

از نظر خبرگان در مقوله سیستم جاری جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، پاداش‌های برانگیزاننده غیرپولی به کار گرفته شده در شرکت، ناکافی و نامناسب هستند. پیشنهاد می‌شود که از سیستم‌های جبران خدمات غیرپولی متنوعی مانند بورسیه های تحصیلی خارج از کشور، مکان‌های اقامتی- تفریحی مناسب در داخل و خارج کشور، مرخصی‌های تشویقی برای سفرهای زیارتی، بن‌های کالای برندهای خاص، کمک هزینه‌های تحصیلی برای فرزندان ممتاز افراد مستعدو ... استفاده شود.

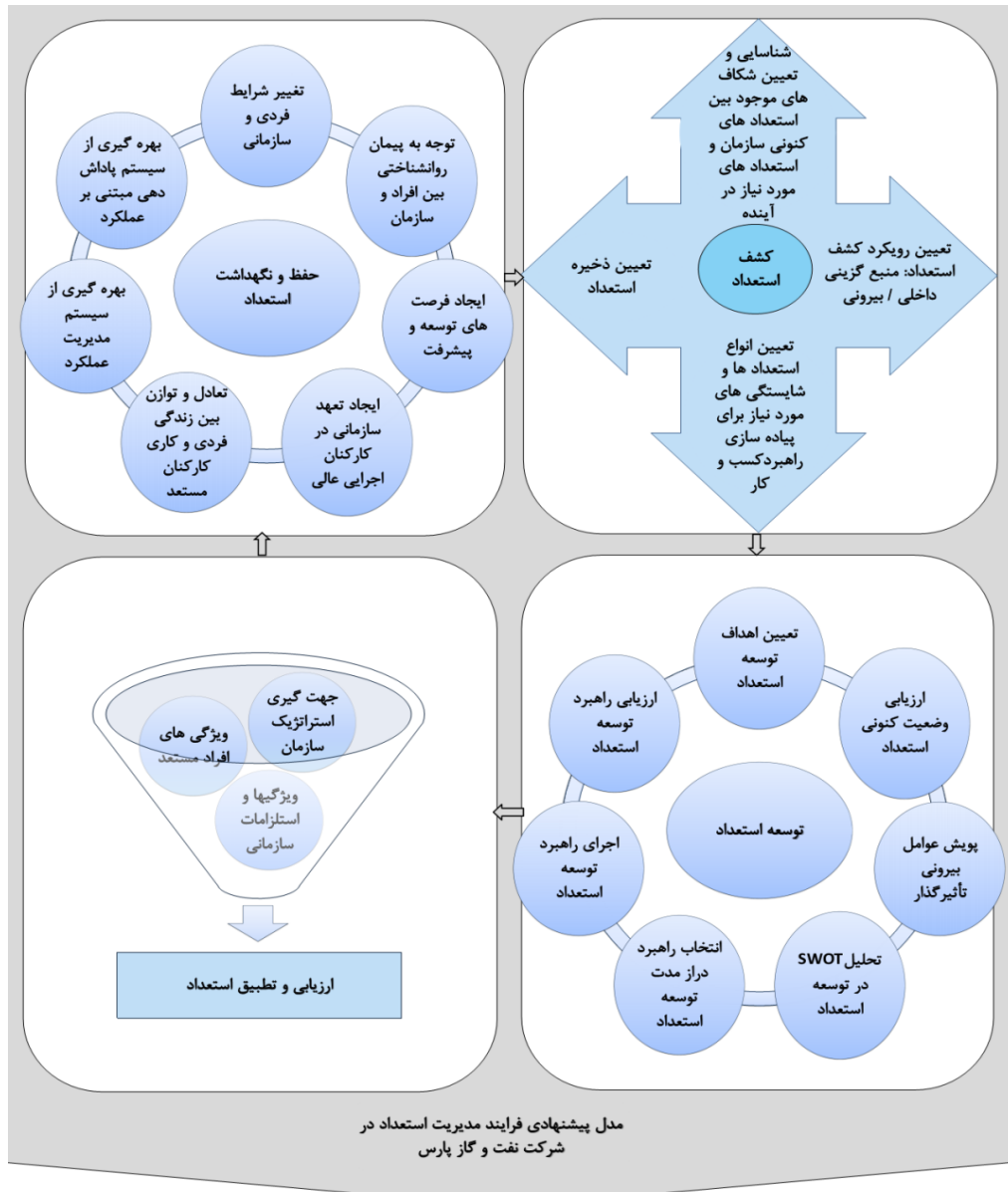
پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای برای بررسی علل و ریشه‌های این نوع ترک خدمت تشکیل شود و با پژوهش و مطالعه دقیق بر روی آنها، راهکارهای علمی و عملی ممکن جهت برون رفت از این چالش ارائه گردد.

از آنجایی که جایگزینی سرمایه‌های انسانی مستعد خارج شده از شرکت کار آسانی نیست، پیشنهاد می‌شود که برای کاهش آسیب‌های ناشی از این موضوع، تجربیات افراد مستعد مستندسازی شوند. همچنین، با قدردانی و تجلیل از دستاوردهای آنان در طی مدت زمان اشتغال در شرکت تا حد ممکن از بازنشستگی‌های این افراد با تجربه و مستعد شرکت جلوگیری شود.

### بحث و نتیجه گیری

فرایند مدیریت استعداد یک نیاز حیاتی برای سازمانها محسوب می‌شود. امروزه، اکثر سازمانها در این که سرمایه انسانی، مزیت رقابتی است توافق دارند. بررسی چشم انداز شرکت نفت و گاز پارس نیز نشان می‌دهد که توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی با هدف نیل و حفظ برتری راهبردی نسبت به شرکتهای ملی و بین‌المللی صنعتی در حوزه منابع انسانی از اولین اولویتهای این شرکت است که در سطوح بعدی با استراتژی جذب نیروهای متخصص و متعهد، حفظ و نگهداری و بهسازی سرمایه‌های انسانی با تجربه و کارآمد مورد توجه قرار می‌گیرد. با وجود این تلاش‌ها در سازمانها و شرکتهای مختلف، مطالعات نشان می‌دهد که جذب افراد مستعد، بهره‌مندی سازمان از مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند. این پژوهش با تأکید بر شناخت وضع موجود شرکت نفت و گاز پارس و تحلیل این وضعیت به دنبال این است تا در نهایت بتواند راهکارهای اجرایی مناسبی برای فرایند مدیریت استعداد در این شرکت ارائه دهد.

با توجه به آنچه که در جریان پژوهش تشریح گردید، شکل ۲ فرایند بهینه سازی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل پیشنهادی جهت بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز

استقرار چنین سیستمی اطمینان خواهد داد که سازمان افراد مناسب را به دست آورده است و می‌تواند با ساز و کارهای مناسب در جهت توسعه و حفظ و نگهداری آنها تلاش نماید. علاوه بر این، سازمانها از فرایند مدیریت استعداد منافع فراوانی کسب می‌کنند از جمله؛ شناسایی نیازهای پرسنلی آینده که با راهبردهای سازمان هم راستا باشند، شناسایی الزامات تجربی و تحصیلی برای پست‌های مختلف، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که منجر به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثر بخش تر شود، شناسایی پست‌های کلیدی، به چالش کشیدن فرصت‌های کاری، توانمندسازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی هم از طریق تسهیم دانش افراد مستعد در سازمان و هم از طریق حفظ این افراد مستعد برای سازمان، افزایش انگیزه، تعهد شغلی، رضایت شغلی، اثربخشی سازمانی و .... (می‌یر، ۲۰۰۵).

به طور کلی، نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد در شرکت نفت و گاز پارس هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی این شرکت آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند. از جمله ویژگی‌های مهم این پژوهش می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. چرا که پژوهش‌های حاضر چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مولفه می‌پردازند.

اگر چه، این پژوهش نیز همانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیت‌هایی بوده است، اما این محدودیت‌ها می‌توانند دریچه‌های جدیدی بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. بنابراین، با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی‌سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه شود. همچنین، دنبال کردن جریان به کارگیری و ارزیابی کارآیی الگوی طراحی شده و تأثیر هر یک از عوامل بیرونی بر مدیریت استعداد از جمله مواردی است که امید می‌رود در تحقیقات بعدی مورد توجه قرار گیرند.

## منابع فارسی

- ۱-بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. فصلنامه دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱، از صفحه ۱۹ تا ۳۶.
- ۲-جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۷). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.
- ۳-شجاعی، عمادالدین و دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه.
- ۴-کریمی و حسینی. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ص ۷۱-۵۱

## منابع انگلیسی

- 1-Bhatnagar, Jyotsna. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663
- 2-Boeiji, Hennie (2010). Analysis in Qualitative Research (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Publications Ltd
- 3-Byham, W., Smith, A., & Paese, M. (2002). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent. New Jersey: Prentice – Hall.
- 4-Cappelli, Peter (2004). Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century: Singapore Management University.
- 5-CIPD (2006b). Talent Management; Understanding the Dimensions. CIPD, London
- 6-Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 - 313.
- 7-Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management. London: PricewaterhouseCoopers
- 8-Grisham, Tammy & Misko, D. Zachary (2010). GE Money Americans. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading



- Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent. John Wiley & Sons, Inc.
- 9-Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified IES report 372, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.
- 10-Hsieh H.-F. & Shannon S. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15, 1277–1288.
- 11-Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- 12-Meyer, Terry (2005). *Talent Management*. Available at: [www.fasset.org.za/downloads/Talent\\_Mng\\_article.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_article.pdf)
- 13-Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: Amacom.
- 14-Rothwell, W. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32. Retrieved April 10, 2007, from the Business Source Premier database.
- 15-Sinclair, Maria-luisa (2004). *A talent management strategy for the justice institute of BC*. Thesis, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- 16-Smith, Audrey B.; Wellins, Richard S.; and Paese, Matthew J. (2010). *Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent?* DDI Publication. available at: [http://www.ddiworld.com/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement\\_bk\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement_bk_ddi.pdf)
- 17-Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>
- 18-Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S.(2007). *Using Multivariate statistics*(5thedn). Boston: Pearson Education.
- 19-Uren, L. (2007), “From talent compliance to talent commitment”, *Strategic HR Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
- 20-Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & Mcnamara, carter (2010). *Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the*

World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent. John Wiley & Sons, Inc.

21-Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

22-Williams, M. (2000). The war for talent: Getting the best from the best. London: CIPD.