

تدوین شاخص‌های شناسائی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت ساپکو (مورد مطالعه: حوزه ساخت و تامین قطعه)

دکتر رضا طهماسبی*

دکتر شهرام هاشم‌نیا**

حمید علی‌جباری***

علیرضا خراسانی****

چکیده

امروزه مدیریت استعدادها به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش مؤثری در ارتقای عملکرد داشته باشد. هدف از این پژوهش تدوین شاخص‌های شناسائی استعدادها در مشاغل استراتژیک است. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در شرکت ساپکو انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شده که بر مبنای آن تعداد ۱۷ مصاحبه با کارشناسان و مدیران حوزه ساخت و تامین قطعه در شرکت ساپکو صورت گرفته است. نتایج تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی دو دسته شاخص‌های تخصصی و عمومی مرتبط با استعدادها در حوزه مذکور گشته که با طراحی ابزار مناسب جهت سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها می‌توان به نحو مناسبی استعدادها را شناسایی و تفکیک نمود.

واژه‌های کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، شایستگی، شغل استراتژیک، ساخت و تامین قطعه

* استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، rtahmasebi@alumni.ut.ac.ir

** استادیار گروه مدیریت دانشگاه پیام نور کرج

*** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور کرج

**** کارشناس مسئول بخش ارزیابی و اثربخشی شرکت ساپکو

مقدمه

این گزاره که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است در حال حاضر تبدیل به نوعی اصل مسلم و بدیهی شده است. هر مدیر و یا متخصصی دریافته که دستیابی به عملکرد مطلوب و نیل به ستاده‌های ارزشمند وابسته به در اختیار داشتن افرادی است که از توانمندی تفکر، ایده‌پردازی و حل مساله برخوردار باشند. اهمیت این مطلب در شرایطی که سازمان با محیطی متلاطم و بسیار رقابتی مواجه باشد دوچندان می‌شود زیرا ناگزیر است در هر مرحله تولیدات و خروجی خود را بهبود بخشیده و یا از حوزه‌ای به حوزه دیگر چرخش نماید. بدین منظور درک نقش استراتژیک منابع انسانی و تلاش برای جذب، نگهداشت و بهسازی منابع انسانی برتر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد در سازمان یکی از الزامات اصلی و اساسی است.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب، و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. مدیریت استعداد دربرگیرنده فرایندهایی جهت شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد برتر یا همان استعدادها به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمانی است. از این رو می‌توان گفت طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌های امروزی است. حضور استعدادها در مشاغل حساس و کلیدی (مشاغل استراتژیک) یکی از مهم‌ترین عوامل در کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی است. شرکت ساپکو از جمله سازمان‌هایی است که در حوزه ساخت و تامین قطعه که از حوزه‌های استراتژیک آن محسوب می‌شود نیازمند افراد بسیار خلاق، نوآور، فعال و یادگیرنده است. به همین دلیل شناسایی، جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها در حوزه مذکور یکی از نیازهای مبرم ساپکو به شمار رفته و جزو اهداف و برنامه‌های اصلی منابع انسانی شرکت محسوب می‌شود. پژوهش حاضر مبتنی بر حلقه اول از چرخه مدیریت استعداد یعنی شناسایی استعدادها بوده و هدف از آن پرداختن به این موضوع است که در حوزه تأمین و ساخت قطعه در شرکت ساپکو چه افرادی استعداد تلقی می‌شوند؟ به عبارت دیگر در حوزه مذکور بهترین افراد دارای چه ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی هستند؟

مدیریت استعداد

از زمانی که گروه مشاوران مک‌کینزی اصطلاح نبرد بر سر استعدادها^۱ را به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته است. امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایمی^۲ از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی بر سر استعدادها به شمار می‌آورند (Collings and Mellahi, 2009: 304). اغلب سازمان‌های امروزی بنا به دلایلی از قبیل ضعف در جذب استعدادهای جدید، ضعف در حفظ استعدادهای موجود، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips and Roper, 2009). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن مشاغل استراتژیک سازمانی است (Ready and Conger, 2007; Collings and Mellahi, 2009). به طور کلی تعاریف و رویکردها نسبت به مدیریت استعداد را می‌توان تحت ۴ محور اصلی دسته‌بندی کرد:

۱) مدیریت استعداد الزاماً متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست: در این رویکرد اعتقاد بر این است که هم مدیریت استعداد و هم مدیریت منابع انسانی مستلزم قراردادن افراد مناسب در مشاغل مناسب و در زمان مناسب، و مدیریت عرضه، تقاضا و جریان افراد در سراسر سازمان است. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است نظیر جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استعدادها. تحت این رویکرد عنوان می‌شود که در مدیریت استعداد واژه/استعدادها جایگزین واژه/افراد شده که می‌تواند اعتبار مدیریت منابع انسانی را افزایش داده و یا مدگرایی آن را نشان دهد (همان گونه که عبارت مدیریت منابع انسانی جایگزین عبارت مدیریت پرسنل گردیده است).

۲) مدیریت استعداد، نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست. در این رویکرد عنوان می‌شود که مدیریت استعداد ممکن است برخی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد دامنه‌ای از

1- War For Talent

2 -Paradigm Shift

اقدامات نظیر شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، بکارگیری و نگهداری استعدادها را در بر می‌گیرد. در تمامی این اقدامات تمرکز بر افراد با استعداد است؛ یعنی افرادی که ارزشمندی مهمی برای سازمان دارند. در این حالت چالش اصلی سازمان‌ها جذب، استخدام، بهسازی، و حفظ چنین افرادی است و مفاهیمی نظیر مخازن استعداد^۱ و برند سازمان (کارفرما)^۲ (در راستای جذب و حفظ استعدادها) در مدنظر قرار می‌گیرند.

۳) مدیریت استعداد بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان تمرکز دارد: تحت این رویکرد تمرکز بر ایجاد خط لوله‌ای از استعدادهاست. در این حالت توجه اصلی بر جانشین پروری و برنامه ریزی منابع انسانی، و تمرکز اولیه بر تداوم جریان مستمر استعدادهاست. بنابراین مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعدادها در مشاغل مختلف سازمان است. به عبارت دیگر در این رویکرد مدیریت استعدادها به منزله طراحی ابزارها و استراتژی‌هایی جهت ارتقای توانمندی و قابلیت افراد تصور شده و اعتقاد بر این است که همه افراد ظرفیت استعدادشدن را دارا هستند و این وظیفه سازمان‌هاست که چنین ظرفیت‌هایی را به حالت بالفعل تبدیل نمایند تا جریان پیوسته‌ای از استعدادها در سراسر سازمان ایجاد شود (Iles et al., 2010: 181)

۴) مدیریت استعداد شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک و پر کردن آنها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت استراتژیک استعداد): در این رویکرد عنوان می‌شود که در مدیریت استعداد تمرکز عمده باید بر روی شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی باشد که تاثیر متفاوت و چشمگیری بر روی مزیت رقابتی شرکت و سازمان دارند (Boudreau and Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005). این رویکرد نگرش استراتژیک به مدیریت استعدادها داشته و تحت آن استراتژی مدیریت استعداد به منزله اقدامات و فرایندهایی دیده می‌شود که دربرگیرنده تعریف و تعیین پست‌ها و مشاغل کلیدی (مشاغل استراتژیک) که سهم بسزایی در مزیت رقابتی پایدار سازمان دارا هستند؛ تدوین نوعی مخزن استعداد جامع از شاغلین با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد بالا به منظور پر کردن مشاغل مذکور؛ و تدوین نوعی معماری منابع انسانی^۳ متمایز جهت تسهیل روند پر

1-Talent pools

2-Employer brand

3-Human resource architecture

کردن پست‌ها و مشاغل کلیدی با افراد شایسته و برتر است (Collings and Mellahi, 2009: 305)

در این پژوهش با تلفیق تعریف دوم و چهارم اعتقاد بر این است که استعدادها افرادی هستند که از دیگر منابع انسانی متمایز بوده و می‌باید در مشاغل کلیدی و استراتژیک قرار گیرند. به عبارت دیگر می‌توان مدیریت استعداد را این‌گونه تعریف کرد: مدیریت استعداد در برگیرنده طراحی سیستمی جامع جهت مدیریت طیف خاصی از کارکنان (استعدادها) در پست‌ها و مشاغل کلیدی و استراتژیک است.

مفهوم استعداد

ادبیات حوزه منابع انسانی این‌گونه القا می‌کند که تعریف مفهوم استعداد دشوار است زیرا هر سازمان و یا متخصص منابع انسانی نگرش و نظر خاص خود را در چستی استعداد دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد (CIPD, 2007b¹). با وجود این می‌توان ردپایی از مطالعات را ردیابی نمود که اقدام به تعریف استعداد نموده‌اند. به عنوان مثال ویلیامز^۲ (۲۰۰۰) استعدادها را افرادی معرفی کرده که به طور مرتب توانایی فوق‌العاده و همچنین کسب موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود بروز می‌دهند، یا درون یک حوزه تخصصی خاص غالباً شایستگی بالایی را بروز می‌دهند که منجر به تحولات چشم‌گیری می‌شود. گاگن (۲۰۰۷: ۹۴) نیز استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (شامل دانش و مهارت‌ها) و در فعالیت‌های فردی می‌داند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne, 2007: 94)

برگر برترین‌ها یا همان استعدادها را گروه اندکی از افراد می‌داند که موفقیت‌های برتر و چشم‌گیری از خود به نمایش گذاشته‌اند، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری بدست آورند، و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی محوری^۳ و ارزشمندی به همراه دارند؛ و به دلیل تأثیر بسیار زیاد آنان بر عملکرد فعلی و آتی سازمان، از دست دادن یا غیبت آنان به شدت رشد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Berger, 2004: 5).

1- Corporate Institute of Personnel and Development

2- Williams

3 -Core competencies

میشلز و همکاران^۱ (۲۰۰۱: ۸) نیز استعداد مدیریتی را نوعی کد (شناسه) برای شناسایی اثربخش‌ترین مدیران و رهبران در همه سطوح یعنی کسانی که می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کرده و عملکرد آن را ارتقا دهند، تعریف می‌کنند؛ به زعم آنان استعداد مدیریتی تلفیقی از نوعی ذهن باهوش استراتژیک، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به دیگر افراد با استعداد، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای، و توانایی کسب نتایج است.

در راستای درک بهتر مفهوم استعداد، توجه به مفهوم شایستگی ضروری است. شایستگی را مجموعه رفتارهایی تعریف کرده‌اند که پشتیبان تحقق اهداف سازمان هستند؛ شایستگی، چگونگی بکارگیری دانش و مهارت در راستای عملکرد شغلی است (Bartram, 2004). بیلی و دیگران^۲ (۲۰۰۱) شایستگی‌ها را رفتارهای مهم و حساسی تعریف کرده‌اند که برای انجام موفقیت آمیز شغل یا نقش سازمانی ضروری است. به اعتقاد آنان شایستگی‌ها می‌تواند به منزله معیار مهم و ارزشمندی جهت سنجش عملکرد شغلی بکار رود.

مفهوم شایستگی اولین بار توسط دیوید مک کلند (۱۹۷۳) و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای^۳ در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی مطرح شد. به عقیده وی هوش ذهنی تبیین‌کننده کامل موفقیت شغلی افراد نیست و عواملی که به طور واقعی در موفقیت شغلی کارکنان سهیم‌اند شایستگی‌های حرفه‌ای هستند که دربرگیرنده ویژگی‌ها و مشخصه‌های نگرشی، شناختی، و فردی می‌باشند. امروزه صاحب نظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی حرفه‌ای می‌تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت‌های فردی و تدوین بهتر و کارآمدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند (Boyatzis, 1996; Cizel et al., 2007) مطالعات صورت گرفته شایستگی‌های حرفه‌ای را به ۲ بعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی^۴ تفکیک نموده است (Martin and Staines, 1994; Agut and Grau, 2002; Agut et al., 2003; Dimmock et al., 2003) شایستگی فنی دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص

1 -Michaels et al.

2 -Bailey, Bartram, and Kurz

3 -Professional competency

4 -Generic and technical Competency

مرتبط با شغل^۱ یا شغل مدار است (Agut and Grau, 2002)؛ در حالی که شایستگی عمومی اشاره به شایستگی فرد محور^۲ یا شاغل مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه‌های فردی است (Cizel et al., 2007).

مدل‌های مدیریت استعداد

مدل فیلیپس و راپر

فیلیپس و راپر چارچوبی را برای مدیریت استعدادها در صنایع ساختمان‌سازی معرفی می‌کنند که دربرگیرنده ۵ عامل اصلی است:

۱- جذب: یکی از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعدادها جذب افراد با استعداد است. بدین منظور توصیه می‌شود که سازمان‌ها روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند تا بتوانند برترین‌ها را جذب نمایند. استراتژی‌های مورد توصیه شامل سایت‌ها و شبکه‌های فعال در این حوزه و طرح‌های معرفی همکاران^۳ می‌باشد.

۲- انتخاب: اقدامات و روش‌های سنتی انتخاب نظیر بررسی رزومه‌ها، رفرنس چک‌ها، و انجام مصاحبه عموماً دارای ماهیتی ذهنی است و چندان نمی‌تواند قابل اتکا باشد. امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی، و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است.

۳- درگیر کردن: درگیر کردن افراد چیزی فراتر از رضایت‌مندی آنان است و به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد نظیر خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد، تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان و داشتن نوعی پیوند عاطفی با سازمان و چشم انداز و رسالت وجودی آن.

۴- بهسازی: به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد استعدادها، استراتژی‌های توسعه و بهسازی آنان نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عواملی نظیر

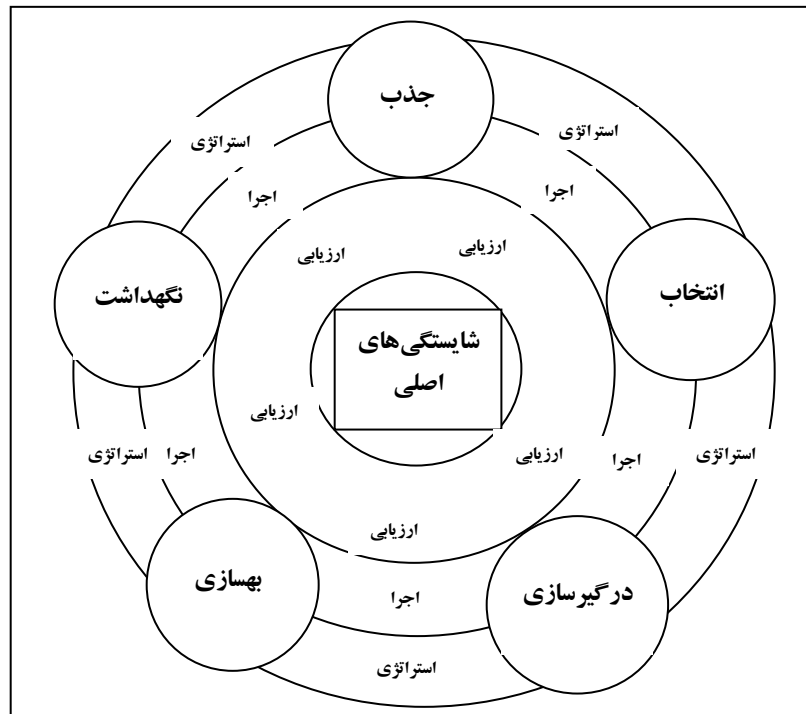
1 - Work-related (work-oriented)

2 - People-related (worker-oriented)

3 - Referral

پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه‌های زمان کار منعطف، محیط کاری منعطف، شغلی که برای فرد جالب است، و محیط کاری لذت‌بخش تلقی شده است.

۵-نگهداشت: حفظ و نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توصیه می‌شود که بسته‌های حقوق و دستمزد به نحوی طراحی شود که مبتنی بر سطوح عملکرد، مهارت‌ها، تجربه‌ها، و رفتارهای افراد باشد. همچنین یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ماندن افراد در سازمان فرصت‌های موجود برای پیشرفت و ارتقا در مسیر شغلی است (Phillips and Roper, 2009: 10-14).



شکل ۱. مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی
(Phillips and Roper, 2009: 10)

در مرکز شکل فوق شایستگی‌های محوری سازمان قرار دارد که هر یک از فرایندهای جذب، انتخاب، درگیرسازی، نگهداشت، و بهبود بر مبنای این شایستگی‌های محوری صورت می‌گیرد. همچنین در راستای تحقق هر یک از این عوامل می‌باید با اتخاذ نگرش استراتژیک، استراتژی‌های مربوط به هر یک طراحی، اجرا و مورد ارزیابی قرار گیرد. فرایند

مدیریت استعداد از هسته این مدل یعنی شایستگی‌های کلیدی آغاز و تداوم می‌یابد (Phillips and Roper, 2009: 9).

مدل کالینز و ملاحی

مدل بعدی نوعی مدل نظری با رویکرد مدیریت استراتژیک استعداد است که توسط کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) ارائه شده است. مدل مذکور از بخش‌های اصلی زیر تشکیل شده است:

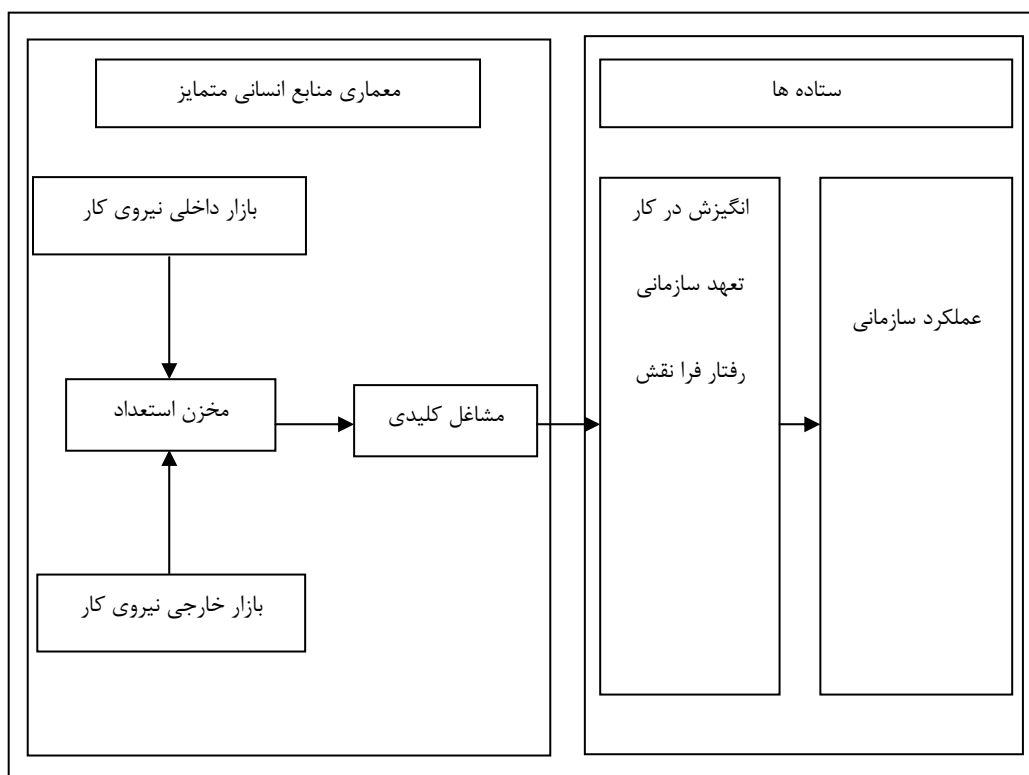
۱- شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک: اولین مرحله در مدیریت استراتژیک استعدادها شناسایی مشاغل کلیدی یا استراتژیک می‌باشد. این مشاغل را از طریق اهمیت قابل توجهشان در توانایی سازمان برای اجرای بخش‌هایی از استراتژی خود و هم چنین تفاوت قابل توجه در کیفیت کاری که افراد در این مشاغل می‌باید انجام دهند، تعریف می‌کنند. این مشاغل صرفاً محدود به مشاغل مدیریتی نمی‌شوند بلکه در کلیه سطوح سازمان می‌توانند حضور داشته باشند.

۲- ایجاد مخزن استعداد: مخزن استعداد به معنای منبعی از شاغلین با قابلیت‌های بالا و عملکرد بالا است که سازمان می‌تواند از طریق آن‌ها مشاغل کلیدی را پر کند. ایجاد مخزن استعداد تحت ۲ روش امکان‌پذیر است: ۱) بازار نیروی کار خارجی (مسیرهای شغلی بدون مرز) و ۲) بازار نیروی کار داخلی (مسیرهای شغلی سازمانی). مسیرهای شغلی بدون مرز که امروزه به دلیل مسطح شدن سازمان‌ها و ایجاد ساختارهای شبکه‌ای رواج گسترده‌ای یافته در جهت مخالف مسیرهای شغلی سازمان است؛ به عبارت دیگر فرد روند اشتغال و مسیر شغلی خود را در سازمان‌های متعدد گذرانده و در هر دوره بنا به مهارت‌ها و قابلیت‌ها به سازمانی دیگر انتقال می‌یابد. در حالی که در مسیرهای شغلی سازمانی فرد طول دوره فعالیت خود را در یک سازمان خاص گذرانده و در همان سازمان ارتقا می‌یابد (Collings and Mellahi, 2009: 308).

۳- طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها: صاحب‌نظرانی نظیر (Lepak and Snell, 1999, 2002; Tsui et al., 1997) بر اهمیت ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز که صرفاً بر سهم متمایز گروه‌های خاصی از کارکنان در عملکرد سازمانی تمرکز دارد تاکید کرده‌اند. لاپاک و اسنل^۱ (۱۹۹۹) بر مبنای دیدگاهی اقتضایی عنوان کرده‌اند که بسته

به میزان بی‌نظیر بودن سرمایه‌های انسانی سازمان سیستم‌های منابع انسانی خاص آنان مورد نیاز است. آن‌ها عنوان می‌کنند که انواع و گونه‌های مختلف منابع انسانی، معماری‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود را نیاز دارند.

۴-ستاده‌ها: هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مناسب مدیریت استعداد رابطه غیر مستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی، و رفتارهای فرا نقشی کارکنان موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (Collings and Mellahi, 2009: 309).



شکل ۲: مدل مدیریت استراتژیک استعدادها (Collings and Mellahi, 2009: 309)

روش تحقیق

تحقیق حاضر به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم و با استفاده از ابزار مصاحبه صورت گرفته است. این تحقیق در بخش تأمین قطعات حوزه صنعت خودرو صورت گرفته و دلیل انتخاب آن اهمیت استراتژیک حوزه لجستیک و تأمین قطعات در این بخش طی سال‌های اخیر بوده است. همچنین پویایی این صنعت و نیاز به نوآوری مداوم و مستمر در مباحث کلان و خرد لجستیکی آن مستلزم در اختیار داشتن مدیران و متخصصینی توانمند و قوی است؛ در نتیجه شناسایی شاخص‌های استعدادها در این حوزه می‌تواند در راستای جذب و نگهداشت این گونه افراد بسیار مفید و مؤثر باشد.

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران، رؤسا و متخصصین حوزه ساخت و تأمین قطعه شرکت ساپکو می‌باشد. نمونه‌گیری به روش نظری صورت پذیرفته یعنی انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته و محقق دریابد نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار وی نخواهند گذارد. مطالعات نشان می‌دهد که در یک پژوهش که با دقت هدایت شده می‌توان با حدود ۱۲ شرکت کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. به طور کلی عنوان شده که با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (Kvale, 1996: 101). تعداد نمونه‌ها در تحقیق حاضر ۱۷ نفر بوده است که با استفاده از روش گلوله برفی از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد افرادی مطلع در رابطه با موضوع تحقیق را جهت انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی نمایند. جزئیات مصاحبه‌های انجام شده در جدول زیر قابل ملاحظه است.

جدول ۱: جزئیات مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	حوزه معاونت	مدیریت امور	سمت	سابقه کار	سن
۱	قطعات پرسی و جانبی	بدنه	رئیس	۱۳	۴۰
۲	قطعات پرسی و جانبی	بدنه	مدیر	۱۴	۴۱
۳	قطعات پرسی و جانبی	بدنه	کارشناس	۹	۳۵
۴	قطعات پرسی و جانبی	بدنه	مدیر سابق	۳۰	۵۲
۵	قطعات پرسی و جانبی	مکانیزم‌ها و استانداردها	کارشناس	۴	۳۴
۶	قطعات برقی و تزئینی	مواد پلیمری	رئیس	۱۷	۳۹
۷	قطعات برقی و تزئینی	مواد پلیمری	کارشناس مسئول	۱۵	۳۷
۸	قطعات برقی و تزئینی	الکترونیک	مدیر	۱۴	۴۱
۹	قطعات برقی و تزئینی	الکترونیک	مدیر سابق	۱۵	۴۰
۱۰	قطعات برقی و تزئینی	الکترونیک	کارشناس مسئول	۱۳	۳۹
۱۱	قطعات برقی و تزئینی	تزئینات	رئیس	۱۴	۴۰
۱۲	قطعات برقی و تزئینی	تزئینات	کارشناس مسئول	۲۸	۴۹
۱۳	قوای محرکه	قطعات اصلی موتوری	رئیس	۱۸	۴۲
۱۴	قوای محرکه	سیستم‌های تهویه و انتقال قدرت	کارشناس مسئول	۱۲	۴۱
۱۵	قوای محرکه	سیستم‌های تهویه و انتقال قدرت	کارشناس	۴	۲۹
۱۶	قوای محرکه	سیستم‌های تعلیق و ترمز	رئیس	۹	۳۴
۱۷	قوای محرکه	سیستم‌های تعلیق و ترمز	کارشناس مسئول	۱۳	۳۸

به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه و در یک فاصله زمانی کوتاه کدگذاری‌ها مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین از یک متخصص منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت نموده و در بازبینی کدگذاری‌ها کمک نماید. جهت اطمینان از اعتبار و روایی مصاحبه‌ها تلاش شد تا پیش از انجام مصاحبه، ادبیات موضوعی مدیریت استعداد، ویژگی‌های استعدادها، مشاغل استراتژیک و مدل‌های شایستگی بررسی شود تا سئوالات مصاحبه بر مبنای مطالعات نظری قبلی ارائه شود. در فرایند مصاحبه نیز سئوالات به ترتیبی در مصاحبه‌ها مطرح شد که از نظام منطقی برخوردار باشند. همچنین در فرایند مصاحبه‌ها، علاوه بر ضبط هر مصاحبه و پیاده‌سازی کامل و دقیق آن، محقق از شیوه یادداشت برداری (Memoing) استفاده کرده و مفاهیم و مضامین مدنظر مصاحبه شونده را یادداشت و ثبت نموده است.

تحلیل نتایج

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. در پژوهش حاضر در مرحله اول، داده‌های مصاحبه‌ها مطالعه، مرور و بررسی شده و کدهای اولیه آن‌ها استخراج گردید. در مرحله بعد کدهای مختلف در قالب تم‌های اولیه و هر یک از تم‌های اولیه نیز در قالب تم‌های اصلی تعیین گردیدند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها منجر به تدوین ۱۳ تم اصلی و ۳۶ تم فرعی گردیده است که در جدول زیر قابل ملاحظه‌اند.

جدول ۲: شاخص‌های عمومی و تخصصی استعدادها در حوزه ساخت و تامین قطعه در شرکت سایکو

نوع شاخص	شاخص	شاخص فرعی
	قطعه‌شناسی	آشنایی با قطعات، مهارت در طراحی قطعه، شناخت کاربرد قطعات
شاخص‌های تخصصی	فرایندشناسی	شناخت فرایند تولید قطعه، تسلط بر روش تولید قطعه، قدرت تشخیص خطاهای فرایندی
	تأمین به موقع قطعه	ممانعت از وقوع کسری قطعه، قابلیت افزایش درصد خودکفایی
	برنامه‌ریزی تأمین کیفیت‌گرایی	توان پیش‌بینی وقایع، رصد مستمر وضعیت تأمین توجه به کیفیت قطعات، توجه به کیفیت فرایندها
	قدرت یادگیری	تفکر تحلیلی، درک سریع پدیده‌های نو، تمایل به یادگیری، یادگیری از تجارب گذشته
	قدرت حل مسأله	قدرت تشخیص مسأله، توان راه‌حل‌دهی، قدرت تصمیم‌گیری
شاخص‌های عمومی	قدرت مذاکره	توان متقاعدسازی، قابلیت نفوذ کلام
	ایده‌پردازی	خلاقیت و نوآوری، برهم‌زدن وضع موجود، تفکر چالشی
	نتیجه‌گرایی	پیگیری تحقق اهداف، دستیابی به نتایج
	هوش عاطفی	توان ارتباط‌سازی، قدرت بیان، تعامل مؤثر با افراد
	تیم‌گرایی	همکاری تیمی، هماهنگی با افراد و گروه‌ها
	اشتیاق به کار	تلاش‌گری، برانگیختگی، مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری، سلامت اخلاقی

همان‌گونه که در جدول فوق قابل ملاحظه است شاخص‌های استعدادها در حوزه تأمین و ساخت قطعه به دو دسته کلی شاخص‌های تخصصی و شاخص‌های عمومی تفکیک شده است. شاخص‌های تخصصی گروهی از ویژگی‌ها هستند که خاص حوزه ساخت و تأمین قطعه بوده و شاغل به منظور کسب عملکرد بالا می‌باید آن‌ها را احراز نماید. به عبارت دیگر، برترین افراد در حوزه ساخت و تأمین قطعه افرادی هستند که از شاخص‌های فوق برخوردارند. این شاخص‌ها در برگزیده قطعه‌شناسی، فرایندشناسی، تأمین به موقع قطعه، برنامه‌ریزی تأمین و کیفیت‌گرایی است. هر یک از این شاخص‌ها مبتنی بر شاخص‌های تفصیلی است که در جدول ۲ قابل ملاحظه است. شاخص‌های عمومی گروهی از ویژگی‌ها هستند که صرفاً به حوزه ساخت و تأمین قطعه تعلق ندارند و در سایر حوزه‌های کاری نیز قابل اندازه‌گیری هستند. می‌توان گفت که این شاخص‌ها شرط لازم جهت موفقیت در شغل بوده و شرط کافی برخورداری از شاخص‌های تخصصی است. با توجه به جدول ۲ شاخص‌های عمومی استخراج شده عبارتند از قدرت یادگیری، قدرت حل مسأله، قدرت مذاکره، ایده‌پردازی، نتیجه‌گرایی، هوش عاطفی، تیم‌گرایی و اشتیاق به کار.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش دستیابی به شاخص‌های شناسایی استعدادها در حوزه استراتژیک ساخت و تأمین قطعه در شرکت ساپکو بوده است. نتایج تحقیق منجر به شناسایی ۲ دسته شاخص‌های تخصصی (شامل ۵ شاخص اصلی) و شاخص‌های عمومی (شامل ۸ شاخص اصلی) گردیده است.

شاخص‌های تخصصی استخراج شده عبارتند از قطعه‌شناسی، فرایندشناسی، تأمین به موقع قطعه، برنامه‌ریزی تأمین و کیفیت‌گرایی. قطعه‌شناسی اشاره به این دارد که افراد برتر در حوزه ساخت و تأمین قطعه از دانش قابل توجهی در مورد قطعات مختلف برخوردار بوده و با کاربردهای هر یک از آن‌ها نیز آشنایی جامعی دارند. فرایندشناسی به معنی شناخت و تسلط بر فرایندهای تولید قطعه است و افراد برتر و طراز اول در این حوزه تسلط چشم‌گیری بر فرایندهای تولید قطعه دارند. تأمین به موقع قطعه اشاره دارد به حساسیت فرد در رابطه با وضعیت عرضه قطعه و بدین معنی است که استعدادها در حوزه ساخت و تأمین به شدت مراقب کسری قطعه بوده و به طور مستمر تلاش می‌کنند درصد خودکفایی تولید و تأمین قطعه را افزایش دهند. برنامه‌ریزی تأمین به معنی پیگیری و رصد مستمر

وضعیت تأمین قطعه و توانمندی پیش‌بینی وقایع آتی جهت برخورد مناسب با آنهاست. افراد استعداد در این حوزه از مهارت‌های بالایی در برنامه‌ریزی تأمین برخوردار بوده و توان پیش‌بینی و طراحی سناریو جهت مدیریت وقایع و رویدادهای آتی را دارا هستند. در نهایت با توجه به این که ساخت و تولید قطعات مطلوب و با کیفیت از اهداف اصلی و بسیار مهم صنعت خودرو محسوب شده و نقشی مهم در عملکرد خودروهای تولیدی دارد، توجه به کیفیت قطعات و فرایندهای تولید آنان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. شاخص کیفیت‌گرایی اشاره به این دارد که استعدادها در حوزه ساخت و تأمین قطعه افرادی هستند که در طراحی و تولید قطعه معیارها و ملاک‌های کیفی را نسبت به معیارهای کمی در اولویت قرار داده و تلاش می‌کنند خروجی‌های کاری با کیفیت و بسیار مطلوب ارائه نمایند. نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های استعدادها چه در حوزه ساخت و تأمین قطعه در ساپکو و چه در حوزه‌های دیگر کیفیت‌گرایی این افراد و ارائه خروجی‌های کاری بسیار قوی و منحصر به فرد است که از ویژگی‌هایی نظیر دقت، حوصله و وسواس کاری در آنان سرچشمه می‌گیرد.

شاخص‌های عمومی استخراج شده عبارتند از قدرت یادگیری، قدرت حل مسأله، قدرت مذاکره، ایده‌پردازی، نتیجه‌گرایی، هوش عاطفی، تیم‌گرایی و اشتیاق به کار. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استعدادها افرادی هستند که از قدرت یادگیری بسیار بالایی برخوردارند و همین ویژگی به آنان کمک می‌کند که در حوزه کاری خود موفقیت کسب نمایند. قدرت یادگیری به معنای صرفاً یادگیری‌های دانشی و علمی نیست بلکه این افراد از تجارب، محیط اطراف و وقایع و رویدادها در تنظیم و بهبود فعالیت‌های آتی خود بهره می‌گیرند. این شاخص در پژوهش‌های مختلف و تحت عناوین قدرت تحلیلگری (Spencer and Spencer, 1993; Bartram, 2005; Kurz and Bartram, 2002) و توان یادگیری (Wu, 2009; King et al, 2001) مطرح شده است. پژوهش طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) و حسینی (۱۳۸۹) نیز نشان می‌دهد که استعدادها افرادی هستند که از قدرت یادگیری بالایی برخوردارند.

یکی دیگر از ویژگی‌های استعدادها قدرت حل مسأله در آنان است. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که استعدادها افرادی هستند که نسبت به دیگر افراد مسائل را سریع‌تر شناسایی نموده و توان ارائه راه‌حل‌های مختلف جهت برون‌رفت از آن را دارا هستند. بنا به نظر شماری از پاسخ‌دهندگان، افراد قوی و با عملکرد بالا مسائل را در سطح راه‌حل‌های

موجود حل نمی‌کنند بلکه تلاش می‌کنند از طریق راه‌حل‌های جدید آن‌ها را حل نمایند و این خود منجر به نوآوری‌های کاری می‌شود. توان تصمیم‌گیری و حل مسأله نیز در پژوهش‌های مختلف نیز مطرح شده است (Bartram, 2005; Kurz and Bartram, 2002; Zopiatis, 2010). پژوهش طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که استعدادها از قدرت حل مسأله بالایی برخوردارند. پژوهش حسینی (۱۳۸۹) نیز نشان می‌دهد که استعدادها افرادی هستند که از مهارت‌های حل مسأله و توان تصمیم‌گیری بالایی برخوردار هستند. ایده‌پردازی از دیگر ویژگی‌های افراد طراز اول است که موجب می‌شود این افراد در چارچوب وضع موجود حرکت نکرده و تلاش نمایند فرایندهای کاری را به طور مستمر بهبود بخشند. همچنان که عنوان شد استعدادها مسائل را خارج از فرمول‌های موجود حل می‌کنند که این خود موجب ایجاد نوآوری می‌شود. وجود تفکر چالشی در این افراد موجب می‌شود که به شرایط موجود اکتفا ننموده و دائم در پی بهبود آن باشند. این ویژگی نیز در پژوهش‌های مختلف به عنوان یکی از مشخصه‌های اصلی استعدادها مطرح شده است (Bartram, 2005; Kurz and Bartram, 2002; Wu, 2009; Spencer and Spencer, 1993; Zopiatis, 2010). این ویژگی همچنین در پژوهش طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) و حسینی (۱۳۸۹) نیز مد نظر قرار گرفته است.

قدرت مذاکره یکی دیگر از ویژگی‌های استخراج شده برای استعدادها در پژوهش حاضر است. استعدادها افرادی هستند که توانمندی بالایی جهت متقاعدسازی دیگران برخوردارند و دارای نفوذ کلام بالایی هستند. وجود این ویژگی به آنان کمک می‌کند که در پیشبرد اهداف خود بسیار موفق باشند. همچنین استعدادها از هوش عاطفی بالایی نیز برخوردار هستند که به آنان کمک می‌کند شرایط، موقعیت‌ها و پدیده‌ها را به نحو مناسبی درک کرده و واکنش مطلوبی نسبت به آنان داشته باشند. وجود این ویژگی موجب می‌شود که این افراد بتوانند به راحتی و به نحو مؤثری افراد، وقایع و رویدادها را مدیریت کنند. این ویژگی‌ها در پژوهش‌های مختلف نیز مد نظر گرفته شده است (Kay and Moncarz, 2007; Connolly and McGing, 2006; Brownell, 2008; Dulewicz and Higgins, 2003). در مطالعه طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) مؤلفه‌های شخصیت‌شناسی و قدرت ارتباط و مذاکره مد نظر قرار گرفته و در پژوهش حسینی (۱۳۸۹) نیز مهارت‌های ارتباطی به منزله یکی از ویژگی‌های استعدادها مطرح شده است.

از دیگر ویژگی‌های استخراج شده برای استعدادها در پژوهش حاضر نتیجه‌گرایی است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که استعدادها افرادی هستند که در پی تحقق نتایج کاری هستند و فعالیت‌ها و فرایندها را بدون کسب نتیجه رها نمی‌کنند. به عبارت دیگر این افراد تلاش می‌کنند تا همواره فعالیت‌های خود را به نتیجه رسانده و اهداف مد نظر خود را محقق نمایند. در عین حال به این نکته نیز توجه دارند که خروجی‌های ایجاد شده از کیفیت مناسبی نیز برخوردار باشند. نتیجه‌گرایی به منزله یکی از مشخصه‌های اصلی استعدادها در شماری از مطالعات مورد توجه قرار گرفته است (Bartram, 2005; Kurz and Bartram, 2002; Wu, 2009; Spencer and Spencer, 1993). توانایی کسب نتیجه به منزله یکی از ویژگی‌های استعدادها در پژوهش حسینی (۱۳۸۹) نیز مطرح شده است. یکی دیگر از ویژگی‌های استعدادها تیم‌گرایی است که اشاره به این دارد که این افراد مهارت بسیار بالایی در انجام کار تیمی و هماهنگی با سایر اعضای تیم دارند. علاوه بر حضور مفید و مؤثر در تیم‌های کاری، استعدادها توان تشکیل و مدیریت تیم‌های کاری را نیز دارا می‌باشند و بنا به نظر یکی از پاسخ‌دهندگان می‌توانند به منزله نخ تسبیح عمل کنند. اهمیت کار تیمی نیز در پژوهش‌های مختلف مورد توجه قرار گرفته است (Kay and Russette, 2000; Kriegl, 2000; Kay and Moncarz, 2007). ویژگی تیم-گرایی در مطالعه طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) تحت عامل شبکه‌آفرینی و شبکه‌گرایی مطرح شده است. در نهایت اشتیاق به کار یکی از دیگر ویژگی‌های استعدادهاست که موجب می‌شود افرادی پرتلاش بوده و از سطح انگیزشی بسیار عالی‌ای برخوردار باشند. مطالعات نشان می‌دهد که علاوه بر مهارت و توانایی، یکی از الزامات اصلی جهت موفقیت در عملکرد وجود عامل انگیزش در افراد است. وجود درجه بالایی از انگیزش و اشتیاق به کار در استعدادها موجب کسب عملکرد بالا در آنان می‌شود. این ویژگی در پژوهش طهماسبی و دیگران (۱۳۹۱) تحت عوامل اشتیاق به کار، سخت‌کوشی و موفقیت‌طلبی مطرح شده در حالی که در پژوهش حسینی (۱۳۸۹) تحت عامل علاقمندی به کار در نظر گرفته شده است.

شاخص‌های شناسایی شده برای استعدادها در پژوهش حاضر در جدول زیر با شاخص‌های مطرح شده در ادبیات مقایسه شده‌اند.

جدول ۳: مقایسه تطبیقی شاخص‌های استعداد با شاخص‌های مطرح شده در ادبیات

مطالعات	شایستگی‌های متخصصان	شایستگی‌های متخصصان
Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002), Bartram, (2005), Kurz and Bartram (2002), Wu (2009), Spencer and Spencer (1993), King et al (2001), Zopiatis (2010).	تحول و تطبیق، تحول و تطبیق، روابط سازی، انطباق، تحمل استرس، تاثیر و نفوذ، درک بین فردی	هوش عاطفی
Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002), Wu (2009), Spencer and Spencer (1993), Wu (2009), Spencer and Spencer (1993), King et al (2001).	تحلیل و تفسیر، تفکر تحلیلی، تفکر مفهومی، مفهوم پردازی، تمایل به یادگیری، دانش پژوهی	قدرت یادگیری
Raybould and Wilkins (2005), Chung-Herrera et al. (2003), Kay and Moncarz (2007), Brophy and Kiely (2002).	قابلیت متقاعدسازی، برقراری ارتباط، ارتباطات موثر، توان چانه زنی	قدرت مذاکره
Spencer and Spencer (1993), King et al (2001), Zopiatis (2010).	تخصص، دانش تخصصی	قطعه‌شناسی، فرایندشناسی، تامین به موقع قطعه، برنامه ریزی تامین، کیفیت گرابی
Raybould and Wilkins (2005), Chung-Herrera et al. (2003), Kay and Russette (2000), Kriegl (2000), Kay and Moncarz (2007), Siu (1998).	کار تیمی، روابط با مشتری، تیم سازی، روحیه تیمی، همکاری تیمی	تیم‌گرایی
Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002), Wu (2009), Spencer and Spencer (1993), Zopiatis (2010), Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002).	ابداع، نوآوری، ابتکار عمل، کارآفرینی	ایده‌پردازی
Zopiatis (2010), Kay and Russette (2000), Kriegl (2000), Jauhari (2006)	برنامه ریزی، برنامه ریزی نوآوری محصول	برنامه‌ریزی تامین
Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002), Zopiatis (2010), Raybould and Wilkins (2005), Brophy and Kiely (2002), Connolly and McGing (2006), Brownell (2008), Cizel et al. (2007).	تصمیم‌گیری، مهارت تصمیم‌گیری، پیش‌بینی نیازها، تعریف مسائل، مواجهه موثر با مسائل، توانایی تصمیم‌گیری	قدرت حل مساله
Bartram (2005), Kurz and Bartram (2002), Wu (2009), Spencer and Spencer (1993).	حرفه ای گرابی، کنترل کیفی، بکارگیری استانداردهای حرفه ای	کیفیت‌گرایی
Wu (2009), King et al (2001), Zopiatis (2010).	موفقیت‌گرایی، کسب موفقیت	نتیجه‌گرایی اشتیاق به کار

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود اغلب شاخص‌های عمومی شناسایی شده به طرق مختلف در ادبیات مطرح شده است. تنها شاخص اشتیاق به کار است که در ادبیات اشاره‌ای به آن نشده است. این امر می‌تواند بدین دلیل باشد که در پژوهش‌های صورت گرفته عامل انگیزش به منزله شاخصی برای استعدادها در نظر گرفته نشده است به همین دلیل مولفه‌هایی نظیر اشتیاق به کار و یا علاقه به کار به عنوان شاخصی مستقل مطرح نشده است. با وجود این در پژوهش حاضر این شاخص به منزله شاخصی اصلی و مستقل در نظر گرفته شده است. همچنین شاخص‌های خاص شناسایی شده در ادبیات تحت شاخص تخصص و دانش تخصصی مطرح شده که نشان‌دهنده لزوم برتر بودن در حوزه تخصصی است.

در پایان باید اشاره کرد که استخراج شاخص‌های فوق به شرکت ساپکو اجازه می‌دهد تا در مرحله بعد با کمی‌سازی هر یک، اندازه‌گیری آنان امکان‌پذیر گردد. طراحی فرایندهای سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های فوق کمک می‌کند که این شرکت بتواند به نحو مطلوب و مؤثری اقدام به شناسایی و جذب افراد برتر نماید.

اگر چه پژوهش حاضر به روش کیفی صورت گرفته و به جهت آمیختگی محققین با پدیده مورد مطالعه نسبت به پژوهش‌های کمی دارای درجه دقت بالایی است اما در عین حال عدم تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق یکی از محدودیت‌های اصلی آن است. به عبارت دیگر شاخص‌های استعداد در بستر شرکت ساپکو مورد مطالعه قرار گرفته و این امکان وجود دارد که این شاخص‌ها در صنایع دیگر متفاوت باشد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی در صنایع دیگر نظیر صنایع دفاعی، بانکداری، بازار سرمایه، نهادهای آموزشی نظیر دانشگاه‌ها و صدا و سیما نیز صورت بگیرد. یکی از دیگر نکاتی که اغلب مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره کرده‌اند بحث خروج استعدادها و عدم ماندگاری آن‌ها در سازمان است. اگر چه این موضوع هدف اصلی پژوهش حاضر نبوده است اما از آن‌جا که یکی از مراحل اصلی در چرخه مدیریت استعدادهاست پیشنهاد می‌شود این پدیده با روش کیفی و مبتنی بر رویکردهای اکولوژی و یا نهادگرایی مورد مطالعه قرار گیرد. در عین حال از طریق مطالعه موردی نیز می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. طراحی ابزارهایی جهت سنجش شاخص‌های استعداد نیز می‌تواند از دیگر موضوعاتی باشد که در پژوهش‌های آتی بدان پرداخته شود.

منابع فارسی

- ۱- حسینی، ابوالحسن، (۱۳۸۹)، طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۲- طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین، ضیایی، محمد صادق و حسن قالیباف اصل، (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: یک نظریه زمینه‌بنیان، نشریه مدیریت دولتی، زیر چاپ.
- ۳- طهماسبی، رضا، (۱۳۹۱)، طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان (با تمرکز بر بازار سرمایه)، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

منابع انگلیسی

- 1-Agut, S., Grau, R., 2002. Managerial competency needs and training requests: the case of Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly* 13. (1), 31-51.
- 2-Agut, S., Grau, R., Peiró, J.M., 2003. Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management* 22, 281-295.
- 3-Bailey, R., Bartram, D., & Kurz, R. (2001). Cracking competencies: Development of the SHL competency framework. In Poster at the British psychological society centennial conference
- 4-Bartram, D. (2004). *The SHL Competency Framework*, SHL Business Series No. 4, Thames Ditton.
- 5-Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- 6-Berger, L. A. 2004b. Creating a talent management system for organisation excellence: Connecting the dots. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook*.: Ch.1. New York: McGraw-Hill.
- 7-Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 42, 129-136.
- 8-Boyatzis, R.E., 1996. Consequences and rejuvenation of competency-based human resource and organization development. In: Woodman,

- R.W., Pasmore, W.A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 9. JAI Press, CN, pp. 101–122.
- 9-Brophy, M., Kiely, T., 2002. Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training* 26 (2/3/4), 165–176.
- 10-Brownell, J., 2008. Leading on land and sea: competencies and context. *International Journal of Hospitality Management* 27, 137–150.
- 11-Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., Lankau, M.J., 2003. Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (3), 17–22.
- 12-Cizel, B., Anafarta, N., Sarvan, F., 2007. An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of turkey. *Tourism Review* 62 (2), 14–22.
- 13-Collings, D. and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (2009): 304- 313.
- 14-Connolly, P., McGing, G., 2006. Graduate education and hospitality management in Ireland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (1), 50–59.
- 15-Dimmock, K., Breen, H., Walo, M., 2003. Management competencies: an Australian assessment of tourism and hospitality students. *Journal of Australian and New Zealand Academy of Management* 9 (1), 12–26.
- 16-Dulewicz, V. and Higgs, M.J. (2003), Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. Henley Working Paper 0311, Henley Management College, Henley, available at: [ww:henleymc.ac.uk](http://ww.henleymc.ac.uk)
- 17-Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51, 93-118.
- 18-Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). ‘A players’ or ‘A positions’? The strategic logic of workforce management”, *Harvard Business Review*, December,
- 19-Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', *Journal of World Business*, 45 (2), pp.179-189.
- 20-Jauhari, V., 2006. Competencies for a career in the hospitality industry an Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (2), 123–134.
- 21-Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSA's and situational

- influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1) : 33-48.
- 22-Kay, C., Russette, J., 2000. Hospitality-management competencies: identifying manager's essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2), 52-63.
- 23-KING, JEAN A., STEVAHN, LAURIE, GHERE, GAIL AND JANE MINNEMA, (2001), Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies, *American Journal of Evaluation*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 229-247
- 24-Kriegel, U., 2000. International hospitality management identifying important skills and effective training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (2), 67-71.
- 25-Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modeling the world and work. In I. T. Robertson, M. Calliven, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology*. Chichester: Wiley.
- 26-Kvale, S. (1996). *Interviews: an intriduction to qualitative research interviewing*.
- 27-Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. ۲۴ , ۳۱-۴۸ ,
- 28-Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- 29-Martin, G., Staines, H., 1994. Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development* 13 (7), 23-34.
- 30-McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- 31-Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 32-Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (200۷). An exploratory study of us lodging properties'organizational practices on employee turnover and etention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- 33-Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp.7 - 16.

- 34-Raybould, M., Wilkins, H., 2005. Over qualified and under experienced: turning graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (3), 203–216.
- 35-Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June (pp. 69–77).
- 36-Siu, V., 1998. Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management* 17 (3), 253–273.
- 37-Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 38-Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- 39-Williams , A.M. (2000). Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. *Journal of Sports Sciences*, 18, 737-740.
- 40-Wu, Wei-Wen (2009), Exploring core competencies for R&D technical professionals, *Expert Systems with Applications* 36 (2009) 9574–9579
- 41-Zopiatis, Anastasios (2010), Is it art or science? Chef's competencies for success, *International Journal of Hospitality Management* 29 (2010) 459–467

