

بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان در صنعت بانکداری

اعتبار نقدی^۱، بی بی مرجان فیاضی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۸

چکیده

با توجه به اهمیت مدیریت استعداد و نقش کلیدی آن در ایجاد مزیت رقابتی و تعهد که تأثیر زیادی بر عملکرد شرکت دارند، این پژوهش در راستای بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان است. در همین راستا تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نوع جمع‌آوری داده، توصیفی و پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه و روش نمونه‌گیری هم به صورت تصادفی ساده بوده و در نمونه‌ای از بانک-های خصوصی واقع در شهر تهران انجام شده است. بررسی نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارد. همچنین در بررسی فرضیه‌های فرعی یعنی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری تأیید شد اما فرض این که مدیریت استعداد تأثیر مثبتی با تعهد مستمر دارد با توجه به ضریب معناداری $1/65$ و قرار گرفتن در دامنه $(1/96)$ و $(-1/96)$ رد شد.

کلید واژه‌ها: مدیریت استعداد، تعهد، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، تعهد مستمر

^۱ کارشناس ارشد منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

^۲ هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

* نویسنده مسئول mfayyazi@ut.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر که موسسات تولیدی و خدماتی به شدت با همدیگر در رقابت هستند، جهت بقاء صنعت مربوطه و سودآور بودن، نیاز به منابعی وجود دارد که بتوانند با خلاقیت دست به ابتکار و نوآوری زده و با خلق روش‌ها و تکنیک‌های جدید از سایر رقبا پیشی گرفته یا حداقل در صحنه رقابت باقی بمانند. به همین خاطر سازمان‌ها فقط با رویکرد مبتنی بر منابع می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در رویکرد مبتنی بر منابع^۱ که توسط بارنی^۲ (۱۹۹۹) ارائه شده است به این اشاره می‌شود که شرکت می‌تواند مزیت رقابتی پایدار در راه‌های نایاب و همچنین جاهایی که تقلید برای رقبا مشکل است، بدست آورد (باتناگار^۳، ۲۰۰۷؛ جو و مک‌لین^۴، ۲۰۰۶).

به طور کلی سرمایه انسانی در فضای رقابتی امروز جهان، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه کشورهاست. با توجه به این اقتصاد متغیر، که نیروی کار مستعد و واجد شرایط، بسیار کم است (معالی تفتی و تاج الدین، ۱۳۸۷). از این رو شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه، رشد و جایگزینی این سرمایه در این فضا مهمترین تصمیم برای مدیران سازمان‌ها به شمار می‌آید (میینی دهکردی و کاظمی، ۱۳۹۲).

درک ارزش استعداد و پذیرش آن به عنوان استراتژیک‌ترین منبع رقابتی در سطوح مدیریتی نتیجه تجربه ۳۰-۴۰ سال است. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است (خالوندی، عباس پور^۵، ۲۰۱۳). در واقع می‌توان گفت رقابت در کسب و کار، پاسخ سریع به تغییرات و عدم اطمینان بازار، و پاسخ به چالش‌های جهانی بستگی به استفاده بهتر از استعدادهاست (گومز^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). اگرچه منافع سرمایه‌های انسانی با استعداد برای موفقیت سازمان شرط لازم است اما کافی نیست. آنها همچنین به استراتژی‌ها و ابتکارات مناسب که بتواند مزیت داشتن این استعدادها را بسیار موثرتر کند، نیاز دارند (خالوندی و عباس پور، ۲۰۱۳). بنابراین لازم است که همه سازمان‌ها به بررسی وضعیت فعلی خود از فرایند مدیریت استعداد داشته باشند و با تشخیص نقاط قوت و ضعف خود، الگوهایی را برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف خود پرداخته و نهایتاً سیستم مدیریت استعداد را از طریق افزایش ظرفیت‌ها و توانایی‌های موجود بهینه کند.

مبانی نظری

مدیریت استعداد

استعداد عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و سازمان است. بدون داشتن استعداد در یک زمینه پیشرفتی حاصل نخواهد شد یا روند آن بسیار کند خواهد بود. بر این اساس آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد و انتخاب افراد مستعد کمک شایانی به سازمان‌ها خواهد کرد تا پیشبینی خوبی از آینده با توجه به نیروهای مستعد در سازمان داشته باشند و از این طریق بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود ببخشند (مستقیمی و حسن زاده، ۱۳۹۶). به نظر می‌رسد که استعداد معنای متفاوتی در بین محققان و رهبران کسب و کار باشد. در حقیقت بسیاری از این تعاریف را می‌توان در مدیریت منابع انسانی یافت. کلمه استعداد^۷ که مکرراً از آن استفاده می‌کنیم در لغت^۸ به معنی آماده شدن و آماده گشتن می‌باشد. آقای سلزنیک^۹ اولین شخصی بود که مشخص کرد که استعدادها ظرفیتی برای حرکت کسب و کاری به مکان منحصر فرد هستند. با توجه به نظریه سلزنیک، استعدادها با یک چنین ویژگی‌هایی، عامل متمایز کننده و پیش برنده یک کسب و کار هستند. حامل وپراهالد^{۱۰} استعداد را به عنوان یک منبع رقابتی بیان نمودند و ادعا کردند که آن یک شرط لازم برای مزیت رقابتی مداوم است (گومز و همکاران، ۲۰۱۳). در تعریف دیگر از استعداد می‌بینیم که افراد با استعداد، شامل آن

^۱Resource-Based View(RBV)

^۲. Barney

^۳ Bhatnagar

^۴ Joo, Mclean

^۵ Khalvandi & Abbaspour

^۶ Gumus

^۷Talent

^۸ لغت نامه دهخدا

^۹Selznick

^{۱۰}Hamel and Prahalad

دسته از افرادی هست که می‌توانند تفاوتی در عملکرد سازمان از طریق نشان دادن سطح بالا از پتانسیل و یا مشارکت در دوره زمانی ایجاد کنند.

ایده مدیریت استعداد چیز جدیدی نیست. چهار یا پنج دهه پیش، آن به عنوان مسئولیت ثانوی بخش امور کارکنان شرکت، مشاهده شد. اما امروزه، مدیریت استعداد یک عملکرد سازمانی است که بسیار جدی‌تر گرفته شده است. به طوری که در کنفرانس ۲۰۰۷ مطالعه چالش‌های مدیران اجرایی^۱، اهمیت پیدا کردن شایستگی مدیران استعداد به بیش از ۱۰ درصد تحقیقات رسیده بود. تحقیقاتی که به وسیله موسسه DDI^۲ و EIU^۳ در سال ۲۰۰۸ از مدیران اجرایی شرکت‌ها صورت گرفت، نشان داد که ۵۵ درصد مدیران بیان کردند که به احتمال بسیار زیاد در آینده نزدیک به دلیل رهبری ناکارآمد استعدادها هزینه‌هایی را تحمل کنند. تقریباً تمام سازمان‌ها بیش از یک سوم درآمد خود را به حقوق و مزایای کارکنان اختصاص دادند به همین خاطر کیفیت، نگهداشت و عملکرد بالای کارکنان حائز اهمیت است به همین دلیل مدیریت استعداد نقش اساسی در تکمیل این فرایند دارد (ویلینز، اسمیت و ارکر، ۲۰۱۰).

واژه مدیریت استعداد^۵ اولین بار توسط مک کینزی^۶ در سال ۱۹۹۰ ارائه شد و بیان داشت که مزیت رقابتی داشتن استعداد برتر و مدیریت آن از طریق سازمان است (سوئین^۷، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد، شناسایی و تنظیم استعدادها و هدایت کارکنان سازمان در حرفه خود است (ورال^۸ و همکاران، ۲۰۰۲). البته باید در نظر داشت که مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (مستقیم و حسن زاده، ۱۳۹۶). مدیریت استعداد را می‌توان فعالیت‌های مرتبط با استخدام، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان تعریف کرد (دویر، ۲۰۱۷). روئل مدیریت استعداد را به صورت زیر تعریف کرده است:

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده برای اطمینان ساختن گردش (جریان) مناسب کارکنان در داخل شغل خود از طریق سازمان می‌باشد (کسler^۹، ۲۰۰۲؛ چلهو و سوئین^{۱۰}، ۲۰۰۵). کپلی^{۱۱} ۲۰۰۴ تعریف دیگری بر مدیریت استعداد داشته است؛ او معتقد است که مدیریت استعداد به فعالیت‌هایی استخدام، آموزش و توسعه مدیران و مدیریت آن کارکنانی که در موقعیت‌های عالی سازمان درگیر شدند، باز می‌گردد (کپلی، ۲۰۰۴). در تعریف دیگر از مدیریت استعداد بیان می‌شود که آن، فرایند سیستمی است که شکاف بین سرمایه‌های انسانی جاری و استعدادهای رهبری که برای پاسخگویی به چالش‌های آینده سازمان مورد نیاز است، از بین می‌برد (ویلینز، اسمیت و ارکر، ۲۰۱۰). لوئیس و هاگمن (۲۰۰۶) سه مفهوم پایه‌ای برای واژه مدیریت استعداد بیان نمودند:

در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه جدید یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر و با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان. مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدلسازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان براساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است. مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده

^۱ CEO Challenge study

^۲ Development Dimensions International

^۳ Economist Intelligence Unit

^۴ WELLINS, SMITH, & ERKER

^۵ Talent Management

^۶ McKinsey

^۷ Sweem

^۸ Vural

^۹ Kesler

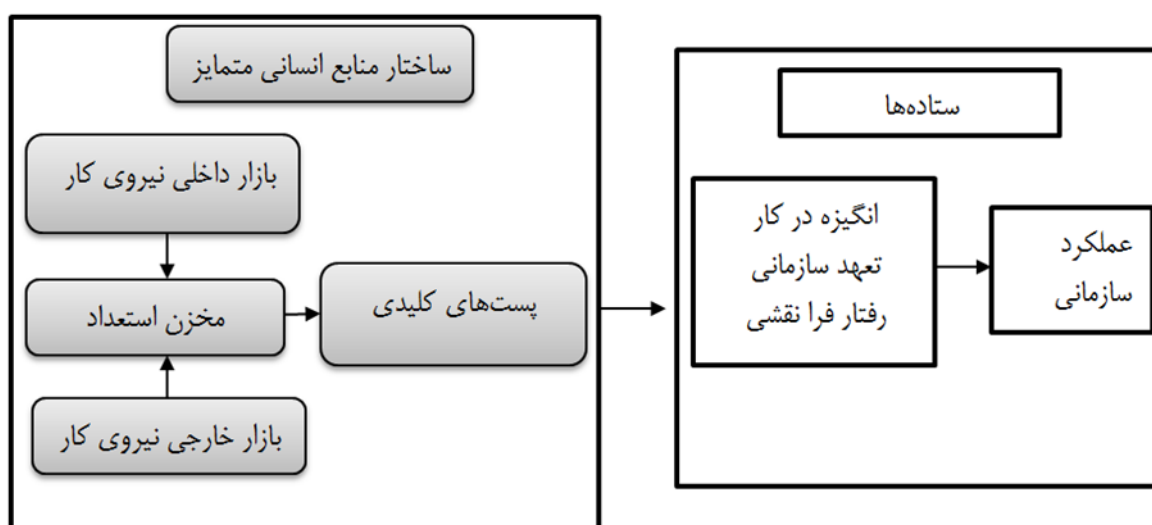
^{۱۰} Cheloha & Swain

^{۱۱} Cappelli

از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می‌نماید (صیادی، محمدی و نیک پور، ۱۳۹۰).

مدل‌های مدیریت استعداد

یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینز و مراهی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و سپس باید مخزن استعداد را ایجاد کنیم و نیروی خود را برای مخزن از داخل یا خارج سازمان پر می‌کنیم. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی، و رفتارهای فراتر از کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. رفتار فراتر از کاری به آن دسته عملکردها اشاره دارد که در حیطه وظایف افراد نمی‌باشد و خلاقانه است.



شکل ۱. مدیریت استعداد کالینز و مراهی (۲۰۰۹)

مدلی دیگری که برای مدیریت استعداد می‌توان از آن نام برد مدلی است که اوهلی (۲۰۰۷) به آن پرداخته است. در این مدل برای طراحی مدل فرایند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع شده و در ادامه، طراحی، توسعه و بستر منابع انسانی ایجاد شده و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود. این فرایند به صورت دائم و بازخور مداوم ادامه خواهد داشت.

تعهد

ایده‌های مختلفی برای تعریف مفهوم تعهد^۱ به وسیله محققان ارائه شده است. مفهوم تعهد را اولین بار کانتور در سال ۱۹۷۰ بیان کرد. در سال ۱۹۸۰ مدیران امریکا به مطالعه روی شرکت‌های ژاپنی که موفق به نظر می‌رسیدند پرداختند و علت این موفقیت را در وفاداری نزدیک کارکنان بیان کردند. رابطه بین پویایی کارکنان و تعهد در سال ۱۹۹۰ کسب شده است همچنین بقای سازمان بستگی به نگهداشت کارکنان و قدرت سازمان به اندازه سطح تعهد کارکنان در سازمان است به همین خاطر سازمان‌ها سعی می‌کنند از ترک کارکنان با استفاده از مشوق‌هایی مانند، افزایش حقوق و دستمزد، فرصت‌های ترقی، پاداش و ... جلوگیری کنند (ورال و همکاران، ۲۰۱۲).

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه‌های متفاوت تعریف شده است. معمولی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می‌گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت

خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و بآن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد (ساروقی، ۱۳۷۵). پورتر و همکارانش (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزش‌های سازمان می‌دانند. چاتمن و اورایی (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های یک سازمان، به خاطر خود سازمان و دور از ارزش‌های ابزاری آن (وسيله‌ای برای دستیابی به اهداف دیگر) تعریف می‌کنند (بهروان و سعیدی، ۱۳۸۹). تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد (استرون، ۱۳۷۷). تعهد سازمان یک مفهوم است و به این معنی است که افراد چقدر میل باطنی و تمایل به ماندن در سازمان دارند محققان مختلف از رشته‌های متفاوت تعهد را تعریف کردند بنابراین درک این واژه مشکل شده است. همانطور که تعاریف تعهد به طور مستمر تغییر پیدا می‌کند آن مسلم است که ایده‌هایی مانند "آیا تعهد خوب است یا بد، ثابت است یا متغیر" تغییر می‌کند. از نظر علمی، توسعه و نتایج درباره تعهد نباید صورت پذیرد مگر اینکه واژه کامل شود و مقیاس توسعه یابد (ورال و همکاران، ۲۰۱۲).

در ادبیات تعهد سازمانی چند تعریف مسلط وجود دارد که شرح آن در زیر آمده است (امامی، ۱۳۸۷):

الف. تعهد نگرشی یا اخلاقی^۱: از همانند سازی و دلبستگی نسبتاً بالای فرد با یک سازمان خاص به دست می‌آید. این تعریف به طور مفهومی می‌تواند حداقل به وسیله سه عامل:

۱. اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان؛
۲. تمایل به انجام تلاش‌های قابل ملاحظه برای سازمان؛
۳. تمایز به ادامه عضویت در سازمان، مشخص می‌شود

ب. تعهد حسابگرانه یا رفتاری^۲: این تعهد بر اساس الگوی مبادله^۳ یا پاداش ارزش هومنز و گولدن^۴ پایه ریزی شده است. تعهد حسابگرانه به عنوان پدیده‌ای ساختاری که نتیجه معامله فرد و سازمان و هم چنین دگرگونی در مزایای جانبی و سرمایه گذاری‌هایی که برای فرد در طول زمان به وجود می‌آید، تعریف شده است.

ج. تعهد هنجاری^۵: این تعهد فرایندی است که به موجب آن کنش‌های سازمانی مثل گزینش‌ها و روش‌های اجتماعی شدن و ویژگی‌های درونی فرد هم چون وفاداری تعمیم یافته ارزش‌های مورد توافق سازمان مشخص و نگرش‌های وظیفه‌ای باعث ایجاد تعهد سازمانی می‌شود.

تاثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر تعهد کارکنان

اثر شیوه‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت‌ها به صورت عمیق بررسی شده است. شیوه‌ها مدیریت منابع انسانی از انتخاب، آموزش، مدیریت مسیر شغلی، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد تشکیل شده که تاثیر مهمی بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. با توجه به نظر مک‌ماهان^۶ و مک‌ویلپامز^۷ (۱۹۹۴) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راه‌هایی هستند که سازمان‌ها در قالب نگرش‌ها، ادراک‌ها و رفتارهای کارکنان استفاده می‌کنند. این تاکید می‌کند که شیوه‌های منابع انسانی به طور شایسته فرموله‌بندی و پیاده‌سازی می‌کند و سازمان‌ها باید قادر باشند به اهداف خودشان دست پیدا کنند که وابستگی مهمی بر سرمایه‌های انسانی دارد. به خاطر اینکه امروزه سرمایه‌های انسانی دارایی اصلی در سازمان‌هاست. ینگ و برمان^۸ (۱۹۹۷) تاکید داشتند که عملکرد شرکت تاثیر بالایی بر شیوه-

^۱ Moral or Attitudinal Commitment

^۲ Behavioral or Calculative

^۳ Exchange Model

^۴ Homans & Gouldner

^۵ Normative Commitment

^۶ McMahan

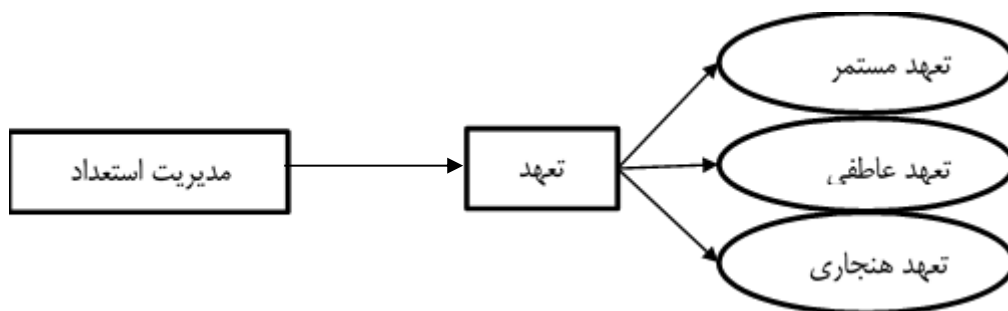
^۷ MacWilliams

^۸ Yeung and Berman

های منابع انسانی دارد که می‌تواند تاثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بگذارد (جوهدای^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت خوب عملکرد، مسیر شغلی، آموزش، جبران خدمات کارکنان و انتخابی که بر اساس میل مثبت کارکنان باشد و همچنین وجود گردش کار باعث می‌شود که کارکنان با تعهد بالای سازمانی خود عمل متقابلی داشته باشند.

چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات تحقیق و همچنین بیان پژوهش و مدل‌ها این تحقیق به دنبال یافتن تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان می‌باشد. با توجه به تعریف مدیریت استعداد اوهلی (۲۰۰۷) که ابعادی را برای مدیریت استعداد تعریف کرده بود و با سه بعد تعهد کارکنان آلفا و میسر که ارائه شده و بسیار شناخته شده است، به ارائه مدل زیر می‌پردازد.



شکل ۲. چارچوب مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

۱. مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان تاثیر مثبتی دارد.
 - (a) مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی کارکنان تاثیر مثبتی دارد.
 - (b) مدیریت استعداد بر تعهد هنجاری کارکنان تاثیر مثبتی دارد.
 - (c) مدیریت استعداد بر تعهد مستمر کارکنان تاثیر مثبتی دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و از نوع جمع‌آوری داده توصیفی - پیمایشی می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات هم پرسشنامه و روش نمونه‌گیری هم به صورت تصادفی بوده و نمونه‌گیری هم با استفاده از فرمول کوکران انجام گرفت. این پژوهش در نمونه‌ای از بانک‌های خصوصی (گردشگری، ملت، انصار و بانک شهر) واقع در شهر تهران انجام شد که در نهایت ۲۹۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش سنجش پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ بود که در شکل زیر آورده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	سولات	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۲۸ سوال	۰/۹۱۲
تعهد	۱۹ سوال	۰/۷۸۰

برای تایید روایی پرسشنامه هم از اعتبار صوری و سازه و روش تحلیل مسیر برای تایید یا رد فرضیه بهره گرفته شد. کلیه عملیات تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به وسیله نرم افزار آماری spss22 و LISREL صورت گرفته است.

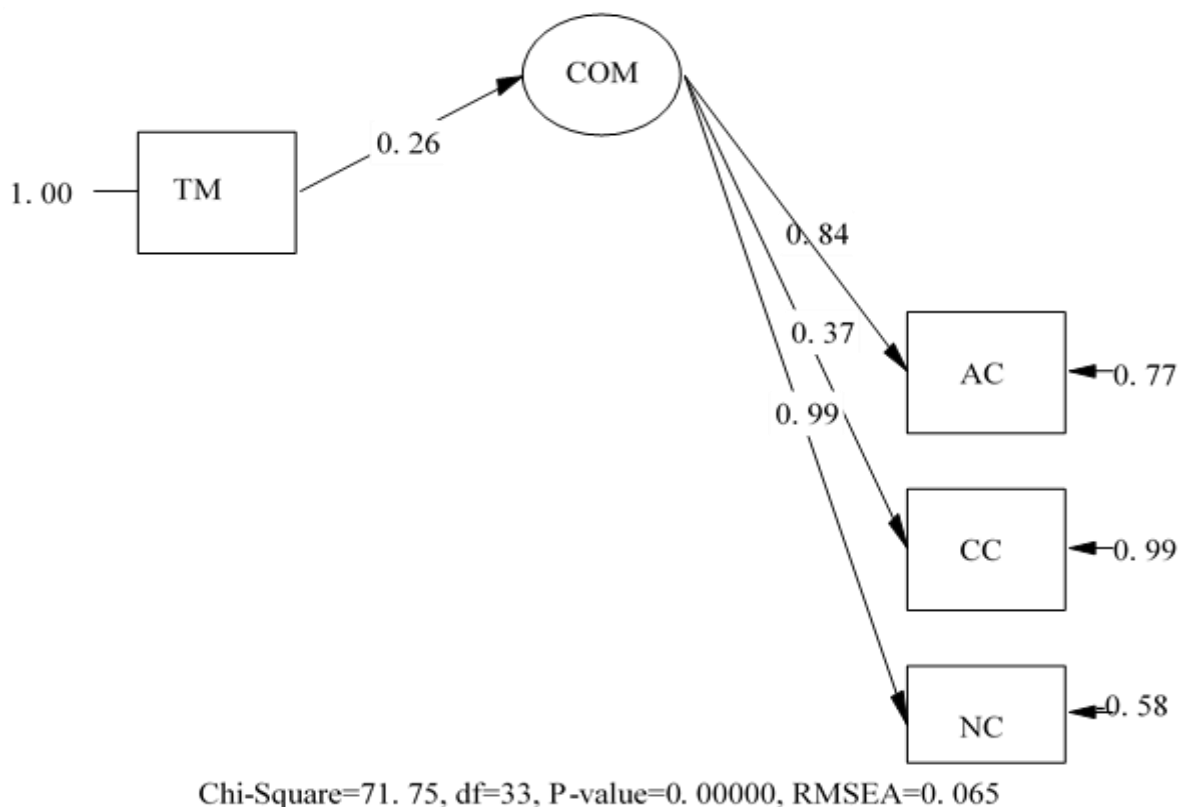
تجزیه و تحلیل

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌ها از حیث جنسیت، و سن پرداخته می‌شود. که جدول زیر گویای مطالب است.

جدول ۲. تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی

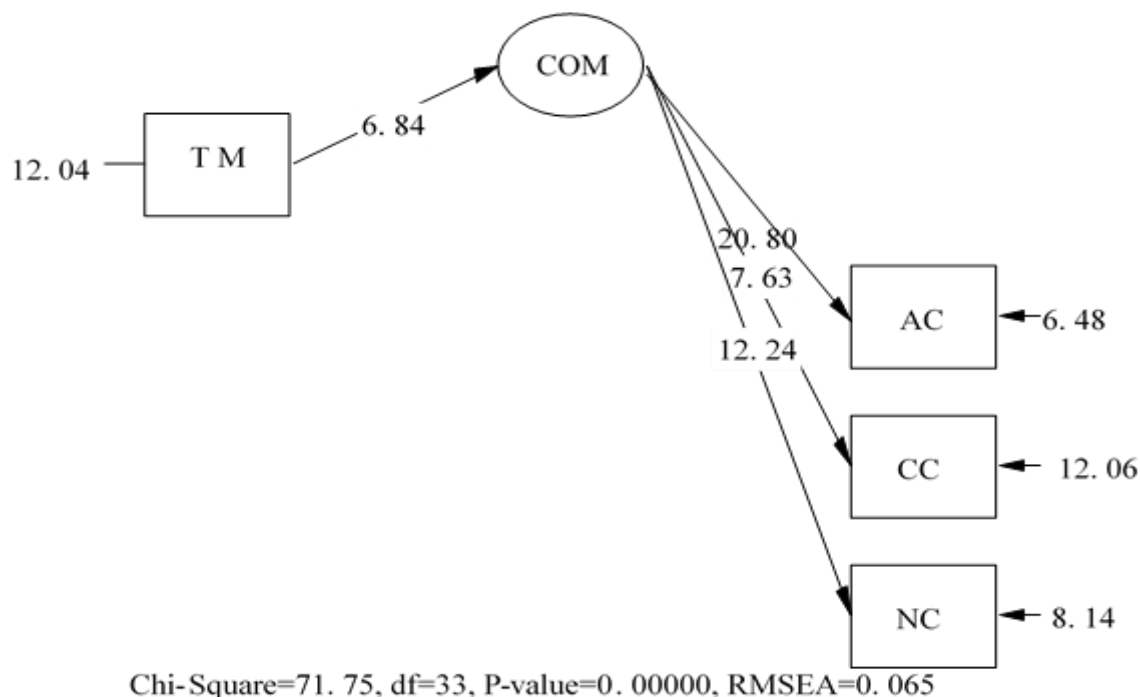
درصد	فراوانی	سن
۹/۶	۲۸	زیر ۲۵ سال
۷/۵۷	۱۶۸	۲۵-۳۵ سال
۵/۲۸	۸۳	۳۵-۵۰ سال
۱/۴	۱۲	بالای ۵۰ سال
۱۰۰	۲۹۱	جمع
درصد	فراوانی	جنسیت
۶۰/۸	۱۷۷	مرد
۳۹/۲	۱۱۴	زن
۱۰۰	۲۹۱	جمع

آخرین مرحله به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مسیر استفاده شد. مدل تحقیق در دو حالت ضریب تخمین استاندارد و ضرایب معناداری با استفاده از نرم افزار لیزرل استخراج گردید. با توجه به مدل‌های استخراجی به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. در آخرین مرحله به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. برای آزمون فرضیه‌ها از معادلات ساختاری استفاده شد. در معادلات ساختاری بارهای عاملی میزان β بین متغیر مکنون و قابل مشاهده را نشان می‌دهد. این عدد در حالت استاندارد شده مشابه ضریب بتا در معادله رگرسیون می‌باشد و مقدار آن بین ۱ و -۱ می‌باشد. برای تایید و رد فرضیه تحقیق در مدل-های ساختاری مقادیر T-Value یا سطح معناداری باید مورد بررسی قرار گیرند. بدین صورت که چنانچه این مقادیر بیشتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشند فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می‌گیرند (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). به همین خاطر مدل در دو حالت تخمین استاندارد و ضریب t استخراج شد.



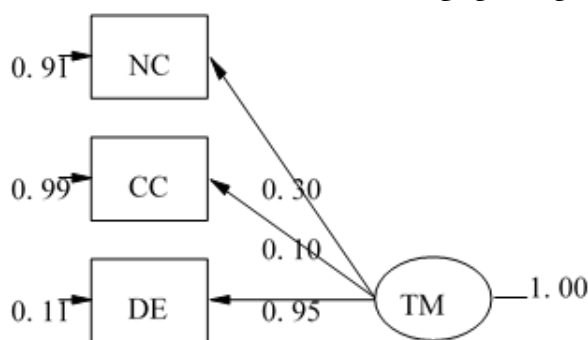
شکل ۳. مدل تحقیق در حالت ضریب تخمین استاندارد

نتایج داده‌ها نشان می‌دهد که χ^2 برابر ۰۸.۱۱۱۴ است. از طرفی به علت اینکه نسبت χ^2 بر درجه آزادی (df) برابر با ۱/۹۶ و کمتر از مقدار مجاز ۳ و RMSEA نیز کوچکتر از ۰/۰۸ بوده که مدل در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری از لحاظ شاخص‌های تناسب (برازش) در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. مدل نهایی تحقیق در حالت ضریب استاندارد در شکل بالا مشاهده می‌شود. بارهای عاملی میزان β بین متغیرها را نشان می‌دهد. ارتباط مدیریت استعداد با تعهد ۰/۲۶ است که تقریباً ضریب β متوسطی بین این متغیرها وجود دارد. با توجه به اعداد معناداری به بررسی فرضیات می‌پردازیم.



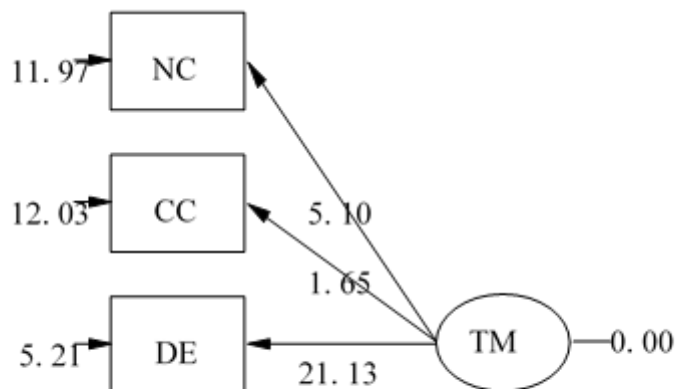
شکل ۴. مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

فرضیه اول که تاثیر مدیریت استعداد را بر تعهد می‌سنجید با توجه به عدد $6/84$ نیز تایید شد. پس با توجه به این ضرایب مشخص است که مدیریت استعداد بر تعهد تاثیر دارد. در ادامه به بررسی فرضیات فرعی می‌پردازیم. به همین خاطر مدل تاثیر مدیریت استعداد را با سه بعد تعهد کارکنان را، نشان می‌دهد.



شکل ۵. مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

با توجه به نتایج به بررسی برازش مدل می‌پردازیم. با توجه به مدل، χ^2 بر درجه آزادی (df) برابر با $2/27$ و کمتر از مقدار مجاز ۳ و RMSEA نیز کوچکتر از $0/08$ بوده که مدل در دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری از لحاظ شاخص‌های تناسب (بrazش) در وضعیت قابل قبولی قرار دارد. در بررسی فرضیه‌ها، مدیریت استعداد با تعهد عاطفی با ضریب β 26.00 و با تعهد هنجاری با ضریب β 0.00 30 تاثیر مثبت و با تعهد مستمر با ضریب β $0/1$ در ارتباط است. برای بررسی فرضیه‌ها از مدل تخمین در حالت ضریب t استفاده شد.



Chi-Square=111.25, df=49, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

شکل ۶. مدل تحقیق در حالت ضرایب معناداری

در بررسی فرضیه‌های فرعی، همچنین در بررسی فرضیه‌های فرعی متغیر تعهد یعنی تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری تایید شد اما فرض این که مدیریت استعداد تاثیر مثبت با تعهد مستمر دارد با توجه به عدد ۰.۱۶۵ و قرار گرفتن در دامنه ۰.۱-۹۶ رد شد.

بررسی نتایج

در بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد از طریق تحلیل مسیر تخمین ضرایب معناداری، $6/84$ بدست آمد که این فرضیه هم به خاطر قرار نگرفتن در دامنه $1/96$ و $1/96$ - تایید شد سپس مشخص شد که مدیریت استعداد بر تعهد با ضریب $0/26$ تاثیر دارد. که این هم مطابق با ادبیات نظری پیش بینی می‌شد. زیرا سیستم فرایند مدیریت استعداد تعهد لازم را ایجاد می‌کند که این یکی از شیوه‌های نگهداشت کارکنان می‌باشد. پس برای سازمان‌های که تعهد کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی مهم می‌دانند تحقق سیستم مدیریت استعداد امری ضروری قلمداد می‌شود. در بررسی ادبیات در حوزه تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد مشابهت‌های علمی را شاهد هستیم به طوری که وورال و همکاران (۲۰۱۲) روی تاثیرات به کارگیری مدیریت استعداد با سیستم ارزیابی عملکرد بر روی تعهد کارکنان پژوهشی را انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که مدیریت استعداد یکپارچه شده، رویه‌های منابع انسانی و سیستم عملکرد تاثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. آنها اذعان کردند که مسئولیت و مأموریت سازمان‌ها در این نکته است که استعدادهای سازمان جذب کند و استراتژی‌ها و رویه‌ها برای توسعه چشم اندازهای ضروری برای نگهداشت استعدادهای سازمان‌ها باید استعدادهای پتانسیل‌ها را تعریف کنند و مسیر را برای ارزشی که این استعدادهای می‌توانند ارائه کنند هموار سازند. در واقع مدیریت استعداد نه تنها برای انتخاب استعداد مناسب است، بلکه برای مدیریت اثربخش و کارا و افزایش تعهد و عملکرد نیز مناسب می‌باشد. در ادامه به بررسی تاثیر مدیریت استعداد با ابعاد تعهد می‌پردازیم. در بحث تعهد عاطفی و تاثیرپذیری آن از مدیریت استعداد این فرضیه با تخمین ضرایب t ، $4/4$ تایید شد که ضریب β آن هم برابر با $0/26$ بود. همچنین فرضیه دوم یعنی تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد هنجاری با تخمین ضریب t ، $5/1$ تایید شد و ضریب β بین آنها هم برابر با $0/3$ بود. اما تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد مستمر با تخمین ضریب t ، $1/65$ و قرار گرفتن در محدوده $1/96$ و $1/96$ -رد شد ضریب β بین این بعد و متغیر تعهد $0/1$ - بود. در این رابطه می‌توان بیان کرد که فرایند مدیریت استعداد باعث ایجاد تعهد عاطفی می‌شود یعنی فرد به نوعی علاقه‌مند هست در سازمان بماند زیرا شرایط رضایت بخشی از طریق مدیریت استعداد ایجاد شده است و فرد حاضر است اهداف و رویه‌های منابع انسانی را بپذیرد. همچنین کارکنان فکر می‌کنند آنها باید برای سازمان، به خاطر تاثیر اجتماعی بلند مدت پاسخگو هستند، بنابراین آنها باید در سازمان بمانند. اما در فرض سوم (تعهد مستمر) که مدیریت استعداد باعث می‌شود که فرد فکر کند که ترک سازمان باعث رنج و یا از دست دادن منافع آنها می‌شود بنابراین آنها مجبور می‌شوند در سازمان اولیه بمانند رد شد. این عامل را چنین می‌توان تبیین کرد که مدیریت استعداد نمی‌تواند با محدود کردن شرایط خارجی منجر به تعهد کارکنان شود. زیرا یک فرد با استعداد به توانایی‌هایی خود اعتقاد دارد و مطمئن است در صورت ترک سازمان در سازمان‌های دیگر می‌تواند مشغول به فعالیت شود. به همین خاطر باید در سازمان بیشتر بر تعهدات هنجاری و

عاطفی باید تاکید شود. زیرا مدیریت استعداد می‌تواند این مولفه‌ها را تبیین کند. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، به محققین آتی پیشنهاد می‌شود که نقش مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی را در واحدهای صف و ستاد مجزا بررسی کنند زیرا مشاهده شده که عوامل تبیین‌کننده تعهد در جایگاه‌های مدیریتی متفاوت تر از جایگاه کارشناسی می‌باشد. همچنین پیشنهاد می‌گردد که این تحقیق در بانک‌های دولتی نیز مورد پژوهش قرار گیرد.

منابع

- آرین خصال، مهشید. (۱۳۹۰). "بررسی تطبیقی عملکرد منابع انسانی نخبه با دیگر کارکنان سازمان در شرکت ملی نفت ایران(نفت فلات قاره)"، پایان نامه ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- حاج کریمی، عباسعلی، و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد(مطالعه موردی صنعت ماشین الات و تجهیزات صنعتی کشور). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹۵-۱۱۶.
- حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۰۵-۱۸۱.
- ساروقی، احمد. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت. فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۵، ۷۳-۶۵.
- شائمی، علی، علامه، سید محسن، و عسکری، محبوبه. (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، ۷۵-۴۷.
- صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، و نیک پور، امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه، ۱۴۸-۱۳۳.
- مستقیم، زینب، و حسینزاده، علی. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خالقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه). فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خالقیت در علوم انسانی. ۱۶۲-۱۳۳.
- معالی تفتی، مرجان. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادهای و چالشها و موانع پیاده سازی آن در گروه سایپا. پایان نامه ارشد-دانشگاه تهران-دانشکده مدیریت
- Amit, R. , & Schoemaker, P. H. (1993). Strategic assets and organisational rent",. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Ataee Khoram ,Layla. Samadi, Abbas. (۲۰۱۳). Relationship of Talent Management and Organizational Creativity in Maskan Bank of Hamedan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 728-731.
- Bates, S. (2004). Getting Engaged. *HR Magazine*, 49, 2, 44-51.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Emerald* , 640-663.
- Byham, W. C. , Smith, A. B. & Paese, M. J. (2002). Grow your own leaders. How to identify
- Cappelli, P. (2004). *Talent Management in the 21st Century*. Singapore Management University, 1-16.
- Cheloha, R. , & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 5-7.
- Devi, Saloni, 2017, impact of talent management on organizational performance. Role of employee engagement. *International Journal of Management Studies*. 2231-2528
- Falcone, p. (2006). Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise. *HR Magazine*
- Gumus, Sefe, Apak, sudi, gulnihal, Hande. Kurban, Zuhul. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *ELSEVIER*, 749 – 808.
- HR Focus. (2006). Critical issues in HR drive 2006 priorities: number 1 is talent management. *HR Focus*. ,8-9
- Jeevan Jyoti, R. D Jyoti و Jyoti Sharma. (2013). IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON EMPLOYEE EFFECTIVENESS. *Scribd*

- Joo, B. K. & ,Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review* ,228-257.
- Juhdia, N. , Pa'wan, F. , & Hansaram, R. M. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 No 15, 302-319.
- Kahn, W. A. (1990). An exercise of authority". *Organizational Behavior Teaching Review*, 28-42.
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 32-34.
- Khalvand, f. & Abbaspour, a. (2013). Optimizing Talent Management Process; A Case Study in PONE Company. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 3(9) 43-54.
- Kong, Ying. (2009). A Study on the Job Engagement of Company Employees. *CCSE*، 65-68.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *SHRM*, 1-12.
- Markos, S. , & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 89-96.
- Michaels, E. , Handfield-Jones, H. & ,Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press ,1-9.
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Occupational Behavior*, 40-56.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce Hoe can You Create it? *Workspan*, 49, 36–39.
- Sweem, S. (2009) .Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study .UMI.16-25.
- Vural, Y., VARDARLIER, P& ,AYKIR, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment .*ELSEVIER*.. 340-349.
- WELLINS, R. S., SMITH, A. B., & ERKER, S. (2010). Nine best practices for effective talent management. *Development Dimensions International* , 1-14.

نحوه استناد به مقاله:

نقدی، اعتبار، فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان در صنعت بانکداری. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۱ (۱).

۲۵-۳۶. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_543211.html