

بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان صنعت هتلداری

داود کیاکجوری^{۱*}، سیدمحمد میرتقیان رودسری^۲

(۱) دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد چالوس، مازندران، ایران

(۲) مدرس دانشگاه مازندران، دانشکده میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، نوشهر، مازندران، ایران

*نویسنده مسئول: davoodkia@iauc.ac.ir

تاریخ پذیرش مقاله ۹۸/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت مقاله ۹۵/۰۶/۲۶

چکیده

در صنعت پرشتاب و سرشار از رقابت هتلداری آنچه که برتری هتل‌ها بر یکدیگر را تضمین نموده است، برخورداری از منابع انسانی با استعداد و توانمند است. هدف از تحقیق حاضر بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و توانمندسازی روانشناختی در بین کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر بوده است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر بوده که از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود، ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بر اساس نمونه‌گیری در دسترس، پرسشنامه‌های توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) پایایی ۰/۸۵ و مدیریت استعداد فیلیس و روپر (۲۰۰۹) پایایی ۰/۸۶ بین آنها توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS23 و LISREL8.54 استفاده گردید. یافته‌های معادلات ساختاری نشان داد مدیریت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی به میزان ۶۸٪ تاثیر دارد و از بین مؤلفه‌های مدیریت استعداد، جذب استعداد در رتبه اول و حفظ و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد به ترتیب در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. در نتیجه هتل‌ها می‌توانند با به کارگیری برنامه‌های مدیریت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان خود بیفزایند.

کلید واژه گان: توانمندسازی روانشناختی، مدیریت استعداد، صنعت هتلداری

مقدمه

بخشی از تغییرات ضروری در استقرار تحول در سازمان‌ها

است (گروسمن^۲، ۲۰۰۷).

از طرفی، از عوامل مهم تحول در سازمان‌ها، کیفیت توانمندسازی نیروی انسانی است (سلاجقه، پوررشیدی و موسایی، ۱۳۹۲). توانمندسازی کارکنان به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادهای افراد می‌باشد. توانمندسازی، نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته، برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری برای انواع شیوه‌های کاربرد شایستگی‌های افراد در سازمان است

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک، تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۴). سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور ماندگاری در محیط کسب و کار پیچیده جهانی، به داشتن بهترین استعدادهای نیاز دارند (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷). بنابراین، استراتژی مدیریت استعداد،

² Grossman

¹ Amestrang

بنابراین لازم است که سازمان‌ها برای حفظ بقا همگام با تغییرات متحول گردند و استعداد کارکنان خود را همراستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت نمایند (آرمسترانگ، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار ایجاد می‌نماید (هاقر و راگ^۲، ۲۰۰۸). البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در هتل‌ها، برنامه‌ریزی شود، در غیر این صورت هتل‌ها پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد. به همین جهت این تحقیق تلاش می‌کند برای هتل‌ها این ادراک را به وجود آورد که مدیریت استعدادها در توانمندسازی روانشناختی کارکنان، می‌تواند بسیار راهگشا و موثر باشد. از اینرو، مسئله و سوال اصلی تحقیق حاضر این است که، مدیریت استعداد چه نقشی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر دارد؟

توماس و ولتهوس^۳ (۱۹۹۰)، توانمندسازی روانشناختی را فرآیند انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه‌ی شناختی، یعنی احساس شایستگی^۴، احساس موثر بودن^۵، احساس معنادار بودن^۶ و حق‌انتخاب^۷ است. ایشان برای نخستین بار توانمندسازی روانشناختی را وارد متون نظری مدیریت کردند (شرمولی، شرمولی و می‌یر^۸، ۲۰۱۱). اسپریتز^۹ (۱۹۹۵) نیز با مطالعات بیشتر در محیط کاری، توانمندسازی را به عنوان سازه‌ای انگیزشی که

(قنبری، محمدرضا، نصیری و کریمی، ۱۳۹۴). در این راستا، یکی از وظایف مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه‌ی کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی به منظور توانمند شدن روان‌شناختی کارکنان است (الحسن، چان و متکالف^۱، ۲۰۰۰). بر این اساس، مدیریت استعداد از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی روانشناختی کارکنان است.

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر هتل، کارکنان آن می‌باشند و از این رو مهمترین ابزار برای ایجاد تحول در هر هتل، توانمندسازی کارکنان است.

هدف توانمندسازی بکارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است (نیازآذری و تقوایی‌یزدی، ۱۳۹۱). توانمندسازی روانشناختی موجب می‌شود که کارکنان، هتل و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. از اینرو توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. توانمندسازی روانشناختی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی‌های کارکنان شروع می‌شود. به این معنی که آنان باید به این باور برسند که استعداد لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تاثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی‌دار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (سلاجقه و همکاران، ۱۳۹۲).

² Hughes and Rog

³ Thomas & Velthouse

⁴ Competency

⁵ Impact

⁶ Meaning

⁷ Choice

⁸ Schermuly, Schermuly & Meyer.

⁹ Spreitzer

¹ Alhassan, Chan & Metcalfe.

شامل چهار بعد معناداری شایستگی، خودمختاری^۱ و اثرگذاری است، مطرح کرد (کئو، لی-آن و لین^۲، ۲۰۱۰). بطورکلی ممکن است کارکنان درجه‌های مختلفی از توانمندسازی را درک کنند تا به سادگی احساس کنند توانمند شده‌اند، یا خیر (مویی و هنکین^۳، ۲۰۰۶).

بنابراین، چهار بعد یاد شده مجموعه‌ای تقریباً جامع یا کامل از تصورها و ادراک مربوط به فهم «توانمندسازی روانشناختی» را مشخص می‌کند (نصراصفهان، غضنفری و عامری‌نسب، ۱۳۹۲). این چهار بعد عبارتند از: احساس معنادار بودن: تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی؛ احساس شایستگی: اعتقاد افراد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی (بیگی‌نیا، سرداری و نجاری‌نژاد، ۱۳۸۹)؛ احساس آزادی عمل: احساس داشتن حق انتخاب و کنترل بر کار (فوک، چیانگ، آئو و هویی^۴، ۲۰۱۱)؛ و احساس موثر بودن: حدی که کارکنان معتقدند، می‌توانند بر پیامدهای سازمانی که در آن کار می‌کنند، نفوذ داشته باشند (کئو و همکاران، ۲۰۱۰).

مدیریت استعداد، همه‌ی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در بر می‌گیرد (ساینور و آگادی^۵، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد شامل جذب استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ و نگهداری استعدادها است (آرمسترانگ، ۲۰۱۴). جذب استعداد، شامل تمام موضوع-های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است (فیلیپس و

روپر^۶، ۲۰۰۹)؛ توسعه استعداد، یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان است (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷). حفظ و نگهداری استعداد، پیوند بسیار نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشتن آنها بسیار مهم است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد فرآیند مستمری است که نیازمندی به نیروهای مستعد را طرح‌ریزی می‌کند و تصویری از سازمان ایجاد می‌کند تا بهترین‌ها جذب شوند، همچنین به نگهداشت بهترین‌ها کمک می‌کند و جریان مداوم استعدادها را به مشاغل در سازمان که می‌تواند بیشترین تاثیر را داشته باشد تسهیل می‌کند (سالیوان^۷، ۲۰۰۴). مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست (بارون^۸، ۲۰۰۸). پس فرضیه اصلی پژوهش این است:

H1: مدیریت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر تاثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد.

مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها، نه تنها زمان بر بلکه نیازمند به سرمایه‌گذاری مالی است، بخصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش‌های سستی استخدام در جذب نیروی کار

¹ Self-Determination

² Kuo, Li-An & Lin

³ Moye & Henkin

⁴ Fock, Chiang, Au & Hui.

⁵ Sinnoor & Agadi

⁶ Phillips and Roper

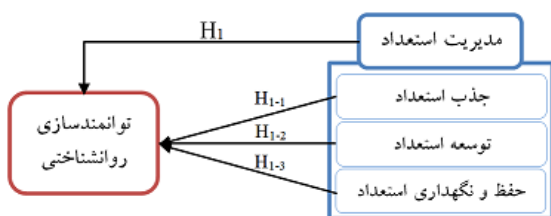
⁷ Sullivan

⁸ Barron

نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهمتر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (دایچتوالد، اریکسون و موریسون^۱، ۲۰۰۶). پس می‌توان گفت یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت سازمان و افزایش عملکرد آن، حفظ و نگهداری استعدادها و برنامه‌ریزی برای شناسایی، جذب و توسعه آنها در سازمان می‌باشد، زیرا استعدادها به سازمان فشار می‌آورد تا به طور دایم و مستمر توانمندی‌های آنان را بهبود ببخشد (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹). پس:

H₁₋₃: حفظ و نگهداشت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر تاثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد.

با توجه به فرضیه‌های مطرح شده مبتنی بر مطالعات نظری در حوزه مدیریت استعداد و توانمندسازی روانشناختی، مدل مفهومی تحقیق حاضر، به صورت شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق - مدل فرضیه‌سازی شده

روش

پژوهش حاضر، از نظر هدف، کاربردی، و از نظر روش، توصیفی همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه‌ی آماری پژوهش را تمامی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر تشکیل دادند. با توجه

جدید پرهیز نماید (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹). پس برنامه‌ریزی در این زمینه با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود نایل می‌شود (بارون، ۲۰۰۸). پس:

H₁₋₁: جذب استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر تاثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد.

فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچگونه توسعه‌ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد، افراد با پتانسیل و توانایی‌های بالا را انتخاب نموده، و پرورش می‌دهد و با بکار گرفتن و ایجاد محیط کاری جذاب برای آنها، انگیزه و فرصت لازم را برای پیشرفت و انجام کار بهینه فراهم می‌نماید. در مجموع افراد با استعداد، نیروهای پُرانرژی و پویایی هستند که اداره صحیح آنها موجب بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد (سلطانی، ۱۳۸۷). پس:

H₁₋₂: توسعه استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های شهرستان رامسر تاثیر مثبت و مستقیم می‌گذارد.

هیچ چیز بیش از این باعث ناامیدی یک مدیر نمی‌شود که یکی از اعضای مستعدش سازمان را ترک کند یا به سازمان دیگری پیوسته باشد (سیدی، ۱۳۸۸). بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته

¹ Dychtwald, Erikson & Morison

تحلیل داده‌ها از طریق بسته‌ی نرم‌افزاری SPSS 23 صورت پذیرفت و همچنین برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۴ اقدام گردید.

یافته‌ها

در مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل، بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در متغیرها ضروریست، که این کار از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف انجام و نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است؛ به این صورت که با توجه به بزرگتر بودن سطح معناداری از ۰/۰۵ برای تمام متغیرها، توزیع داده‌ها مربوط به این متغیرها نرمال می‌باشد.

به شرایط تحقیق حاضر، روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس بوده است. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران برای جامعه‌ی نامحدود ۳۸۴ تعیین شد (سطح اطمینان ۹۵٪ و ۵٪ خطا). ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق عبارتند از پرسشنامه‌ی توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) با ۱۶ گویه (گویه‌ی "باور داشتن در توانایی انجام دادن کارها" مربوط به مولفه‌ی احساس شایستگی به دلیل پایین بودن بار عاملی و مقدار آلفای کرونباخ حذف شد) و پرسشنامه‌ی مدیریت استعداد فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) با ۲۰ گویه (۲ گویه‌ی "در هتل ما، کارکنان توانایی مراجعه به حافظه و یادآوری اطلاعات را دارند" و "در هتل ما، کارکنان در زمان عمل، از تئوری‌ها بهره می‌گیرند" مربوط به مولفه‌ی توسعه‌ی استعداد به دلیل پایین بودن بار عاملی و مقدار آلفای کرونباخ حذف شدند). بخشی از تجزیه و

جدول ۱. بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره Z کولموگروف-اسمیرنوف	معناداری	وضعیت
مدیریت استعداد	۰/۲۰۰	۰/۱۱۱	نرمال
توانمندسازی روانشناختی	۰/۰۵۳	۰/۰۵۷	نرمال

جدول (۲) و برای متغیر مدیریت استعداد در جدول (۳) گزارش شده است.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، بکارگیری تحلیل عاملی تاییدی و مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل، محدودیتی ندارد. روایی پرسشنامه، از طریق روایی صوری و تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم و نیز پایایی آن از طریق محاسبه‌ی ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن برای متغیر توانمندسازی روانشناختی در

جدول ۲. نتایج روایی و پایایی متغیر توانمندسازی روانشناختی

تحلیل عاملی مرتبه اول توانمندسازی روانشناختی			
شاخص‌های آشکار	بار عاملی	آماره تی	آلفا
مطابق با میل خود عمل کردن	۰/۷۶	۱۶/۳۸	۰/۸۸۲
آزادی در تصمیم‌گیری برای انجام دادن وظایف شغلی	۰/۸۹	۲۰/۵۰	۰/۸۸۱
احساس استقلال به طور کلی	۰/۸۰	۱۷/۵۳	۰/۸۷۷
داشتن اطلاعات پایه‌ای قوی در زمینه‌ی کاری خود	۰/۷۳	۱۵/۹۴	۰/۸۷۵
باور به خوب بودن خود در انجام دادن کارها	۰/۸۰	۱۷/۹۲	۰/۸۷۳
اطمینان از توانایی خود برای انجام دادن کارها	۰/۷۰	۱۴/۹۴	۰/۸۷۶
اطمینان به قابلیت‌های خود برای انجام دادن وظایف شغلی	۰/۸۰	۱۷/۹۶	۰/۸۷۳
تسلط به مهارت‌های مورد نیاز وظایف شغلی	۰/۷۶	۱۶/۷۰	۰/۸۷۴
باور داشتن به تاثیرگذار و موثر بودن در کار	۰/۷۹	۱۷/۷۳	۰/۸۷۸
باور داشتن به توانمند کردن همکاران خود	۰/۸۶	۱۹/۹۷	۰/۸۷۶
احساس توانایی برای تاثیرگذاری بر دیگران	۰/۶۳	۱۲/۹۱	۰/۸۷۹
ناتوانی در انجام دادن مهارت‌هایی که آموخته‌ام	۰/۸۰	۱۷/۸۴	۰/۸۷۵
باور به اینکه کار کردن فرصتی برای رشد است.	۰/۷۶	۱۶/۴۵	۰/۸۷۷
احساس می‌کنم کار متمایز انجام می‌دهم.	۰/۸۳	۱۸/۴۶	۰/۸۷۸
لزوم به کار گرفتن مهارت‌های آموخته شده برای موفقیت در کار	۰/۸۱	۱۷/۶۳	۰/۸۷۷
تحلیل عاملی مرتبه دوم توانمندسازی روانشناختی			
احساس آزادی عمل	۰/۸۲	۱۱/۲۴	۰/۸۵۳
احساس شایستگی	۰/۵۸	۷/۳۹	۰/۸۶۹
احساس موثر بودن	۰/۶۲	۹/۵۲	۰/۸۵۰
احساس معنادار بودن	۰/۶۵	۹/۶۵	۰/۸۴۱

استاندارد ۰/۷ بیشتر باشد (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲، ۲۰۱)؛ که در اینجا، برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ است، از اینرو پرسشنامه دارای پایایی مرکب است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ و مناسب می‌باشد.

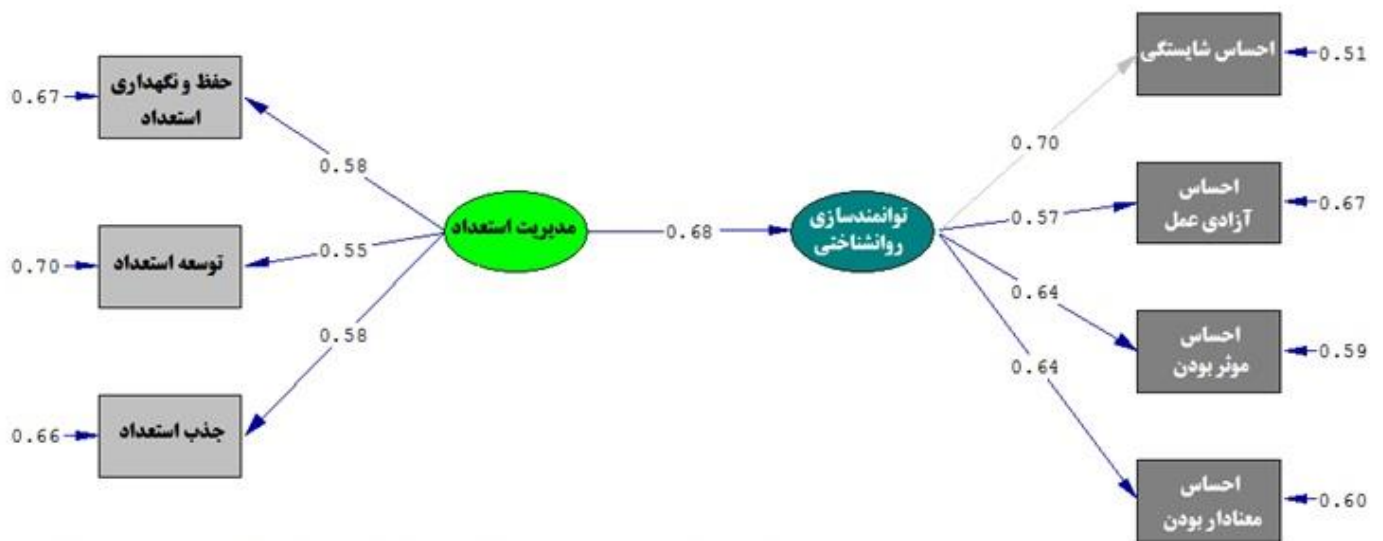
مقدار بارهای عاملی باید بزرگتر از مقدار استاندارد ۰/۵ باشد؛ تایید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری صورت می‌گیرد که مقدار آن باید بزرگتر از قدرمطلق ۱/۹۶ باشد (رامین‌مهر و چارستاد، ۱۳۹۲، ۲۰۱). تحلیل داده‌های جدول (۲) نشان می‌دهد که برای تمامی گویه‌ها و مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی، مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری بزرگتر از قدرمطلق ۱/۹۶ است. از اینرو سازه‌ها دارای روایی همگرا می‌باشد. مقدار پایایی مرکب برای متغیرها، می‌بایست از مقدار

جدول ۳. نتایج روایی و پایایی متغیر مدیریت استعداد

تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت استعداد			
شاخص‌های آشکار	بار عاملی	آماره تی	آلفا
در هتل ما، برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود.	۰/۶۳	۱۳/۳۷	۰/۸۸۱
در هتل ما، نیاز به نیروی انسانی بررسی می‌شود.	۰/۷۱	۱۵/۵۴	۰/۸۷۸
در هتل ما، کارمندیابی از منابع خارج از سازمان صورت می‌گیرد.	۰/۸۷	۲۱/۱۰	۰/۸۷۸
در هتل ما، کارمندیابی از منابع داخل سازمان صورت می‌گیرد.	۰/۸۷	۱۷/۴۴	۰/۸۷۹
در هتل ما، استخدام از طریق آزمون‌های استخدامی صورت می‌گیرد.	۰/۶۲	۱۳/۰۵	۰/۸۸۲
در هتل ما، استخدام از طریق مصاحبه‌های استخدامی صورت می‌گیرد.	۰/۸۵	۲۰/۰۲	۰/۸۷۹
در هتل ما، استخدام از طریق کانون ارزیابی صورت می‌گیرد.	۰/۷۴	۱۶/۳۹	۰/۸۸۰
در هتل ما، کارکنان، دانش اجرایی نمودن مهارت‌های مختلف را دارند.	۰/۵۸	۱۲/۰۹	۰/۸۸۲
در هتل ما، کارکنان از توانایی حل مساله برخوردارند.	۰/۷۰	۱۵/۱۵	۰/۸۷۹
در هتل ما، کارکنان توانایی خلاقیت و تفکر نقادانه را دارند.	۰/۷۲	۱۵/۹۴	۰/۸۸۰
در هتل ما، کارکنان از توانایی برقراری ارتباط کارآمد برخوردارند.	۰/۸۹	۲۱/۸۳	۰/۸۷۸
در هتل ما، کارکنان از مهارت ادراکی برخوردارند.	۰/۷۹	۱۸/۰۹	۰/۸۷۷
در هتل ما، کارکنان از مهارت تصمیم‌گیری آگاهانه برخوردارند.	۰/۸۵	۲۰/۲۰	۰/۸۸۰
در هتل ما، خودنظارتی در کارکنان وجود دارد.	۰/۶۸	۱۴/۶۵	۰/۸۸۱
در هتل ما، بازخورد ۳۶۰ درجه صورت می‌گیرد.	۰/۶۵	۱۲/۹۰	۰/۸۸۲
در هتل ما، ارزیابی عملکرد دوره‌ای انجام می‌شود.	۰/۷۹	۱۶/۵۲	۰/۸۸۰
در هتل ما، پرداخت بر اساس دانش و مهارت و تجربه کارکنان است.	۰/۷۱	۱۴/۴۲	۰/۸۸۲
در هتل ما، پرداخت بر اساس دستیابی به اهداف تعیین شده است.	۰/۶۳	۱۲/۳۵	۰/۸۸۳
تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت استعداد			
جذب استعداد	۰/۵۷	۵/۹۸	۰/۸۹۷
توسعه‌ی استعداد	۰/۵۹	۵/۹۴	۰/۹۰۱
حفظ و نگهداری استعداد	۰/۸۸	۷/۲۱	۰/۷۸۵

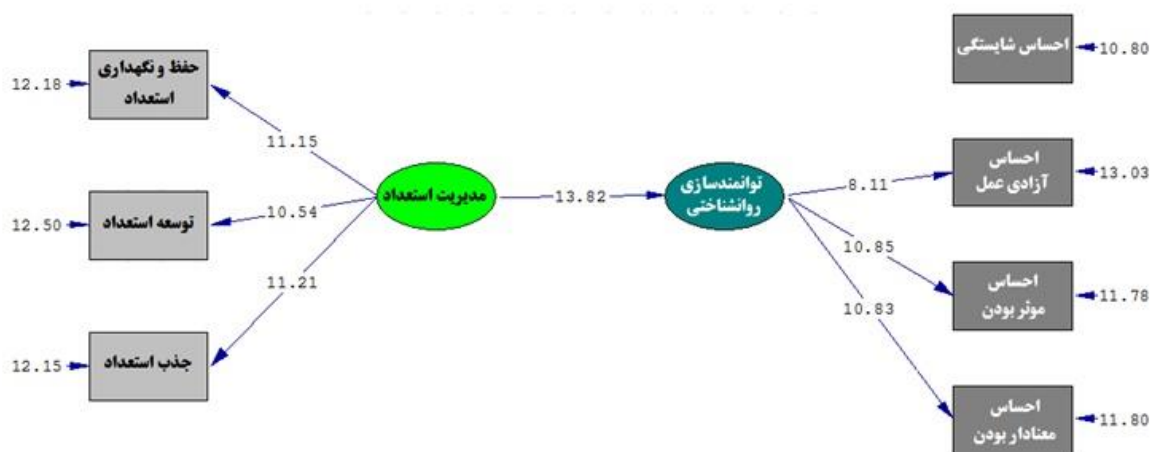
برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل اقدام گردید. مدل ساختاری بررسی شده در حالت تخمین استاندارد در شکل (۲) و حالت ضرایب معناداری در شکل (۳) برای آزمون فرضیه-ی اصلی گزارش شده است

تحلیل داده‌های جدول (۳) نشان می‌دهد که برای تمامی گویه‌ها و مولفه‌های مدیریت استعداد، مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۵ و مقدار معناداری بزرگتر از قدرمطلق ۱/۹۶ است. از اینرو سازه‌ها دارای روایی همگرا می‌باشد. مقدار پایایی مرکب برای تمامی متغیرها این مقدار بیشتر از ۰/۷ است، از اینرو پرسشنامه دارای پایایی مرکب است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ و مناسب می‌باشد.



Chi-Square=37.11, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۲. مدل تحقیق (فرضیه‌ی اصلی) در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=37.11, df=13, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۳. مدل تحقیق (فرضیه‌ی اصلی) در حالت ضرایب معناداری

همانطور که در شکل (۲) و (۳) قابل مشاهده است، با توجه به اینکه ضریب معناداری برای رابطه‌ی مدیریت

همچنین شاخص‌های برازش مدل تحقیق نیز مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است و به طور کلی می‌توان بیان نمود که مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد.

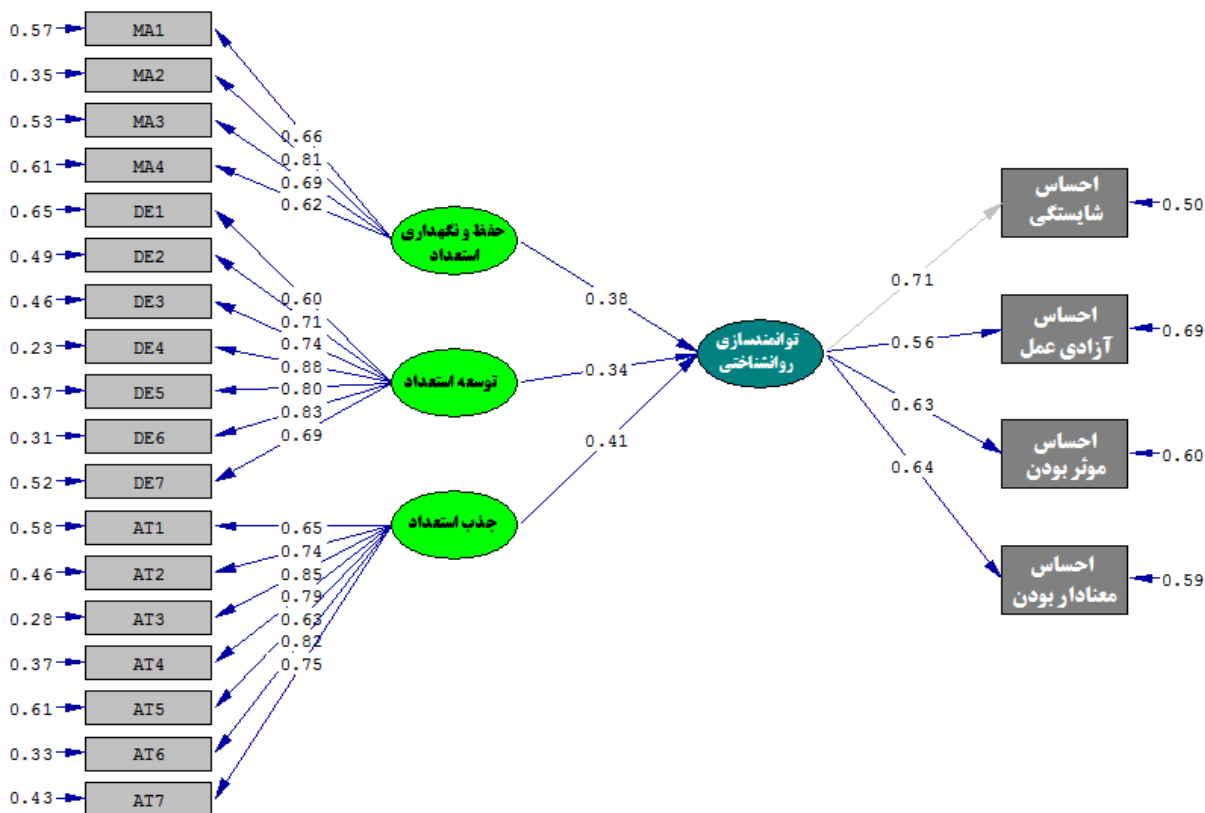
استعداد و توانمندسازی روانشناختی بیشتر از قدرمطلق (۱/۹۶) و برابر با (۱۳/۸۲) است، از اینرو فرضیه اصلی تحقیق تایید می‌شود و مشخص شده است که مدیریت استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های رامسر اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۸ دارد.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل تحقیق (آزمون فرضیه اصلی)

شاخص	X2/df	P-Value	RMSEA	RMR	AGFI	CFI	NFI
مقدار استاندارد	≤ ۳	≤ ۰/۰۵	≤ ۰/۰۸	≤ ۰/۰۵	≥ ۰/۸	≥ ۰/۹	≥ ۰/۹
مقدار برآورد شده	۲/۸۵۵	۰/۰۰۰۰۰	۰/۰۷۴	۰/۰۳۸	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۴

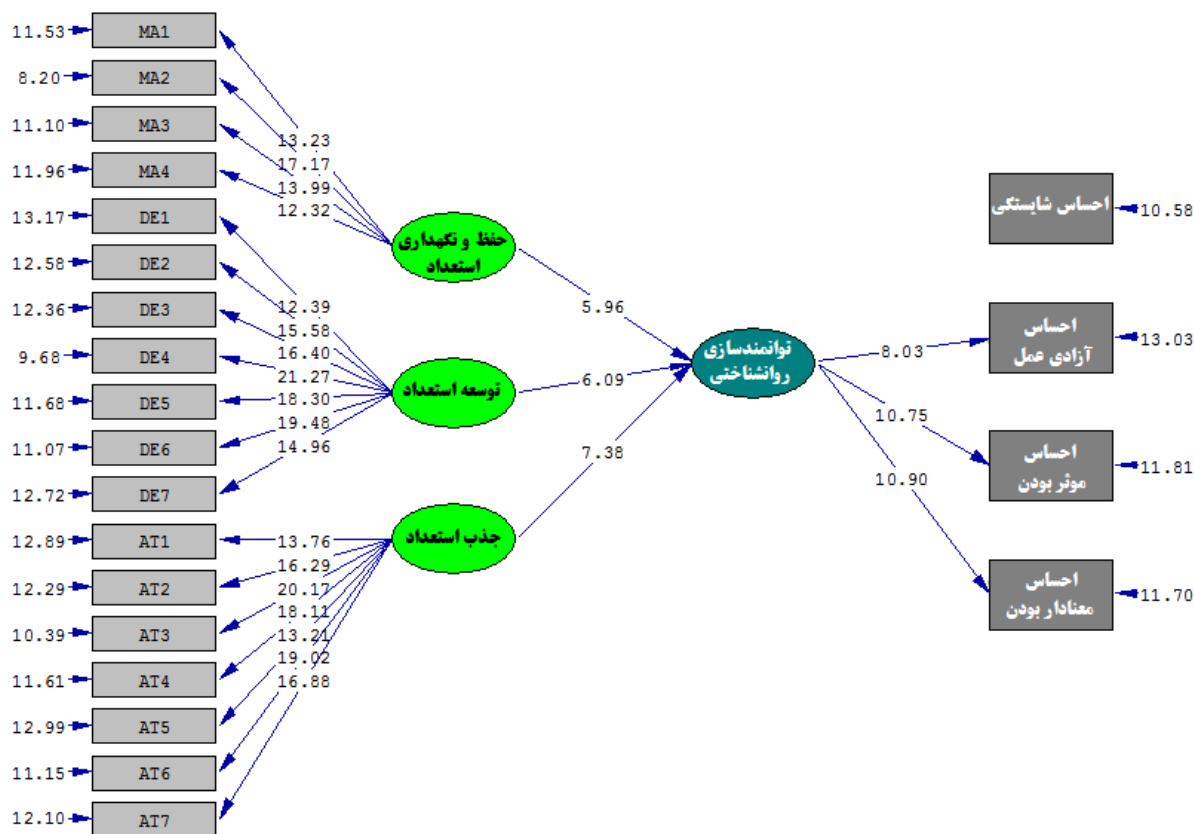
گردید. مدل ساختاری بررسی شده در حالت تخمین استاندارد در شکل (۴) و حالت ضرایب معناداری در شکل (۵) برای فرضیه‌های فرعی گزارش شده است.

در ادامه، برای آزمون فرضیه‌های فرعی نیز از مدل-سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار لیزرل اقدام



Chi-Square= 502.38 , df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

شکل ۴. مدل تحقیق (فرضیه‌های فرعی) در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square= 502.38 , df=203, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

شکل ۵. مدل تحقیق (فرضیه‌های فرعی) در حالت ضرایب معناداری

که توسعه استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های رامسر اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۳۴ دارد. بعلاوه، با توجه به اینکه ضریب معناداری برای رابطه‌ی حفظ و نگهداری استعداد و توانمندسازی روانشناختی بیشتر از قدرمطلق (۱/۹۶) و برابر با (۵/۹۶) است، از اینرو فرضیه‌ی فرعی سوم تحقیق تایید می‌شود، و مشخص شده است که حفظ و نگهداری استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های رامسر اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۳۸ دارد. در نهایت شاخص‌های برازش مدل تحقیق نیز مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است و به طور کلی می‌توان بیان نمود که مدل از برازش خوبی برخوردار می‌باشد.

همانطور که در شکل (۴) و (۵) قابل مشاهده است، با توجه به اینکه ضریب معناداری برای رابطه‌ی جذب استعداد و توانمندسازی روانشناختی بیشتر از قدرمطلق (۱/۹۶) و برابر با (۷/۳۸) است، از اینرو فرضیه‌ی فرعی اول تحقیق تایید می‌شود، و مشخص شده است که جذب استعداد بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های رامسر اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۴۱ دارد. همچنین با توجه به اینکه ضریب معناداری برای رابطه‌ی توسعه‌ی استعداد و توانمندسازی روانشناختی بیشتر از قدرمطلق (۱/۹۶) و برابر با (۶/۰۹) است، از اینرو فرضیه-ی فرعی دوم تحقیق تایید می‌شود، و مشخص شده است

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل تحقیق (آزمون فرضیه‌های فرعی)

NFI	CFI	AGFI	RMR	RMSEA	P-Value	X ² /df	شاخص
≥ ۰/۹	≥ ۰/۹	≥ ۰/۸	≤ ۰/۰۵	≤ ۰/۰۸	≤ ۰/۰۵	≤ ۳	مقدار استاندارد
۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۸۵	۰/۰۴۰	۰/۰۶۲	۰/۰۰۰۰۰	۲/۴۷۵	مقدار برآورد شده

مهمترین سازه‌های تاثیرگذار بر توانمندسازی روانشناختی بودند.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد که مدیریت استعداد با ضریب مسیر بالایی که با توانمندسازی روانشناختی دارد، می‌تواند عاملی موثر و قدرتمند برای توانمندسازی کارکنان محسوب شود و با توجه به نتایج، مدیران هتل‌های شهرستان رامسر، بیشترین بسترسازی در توانمندسازی روانشناختی کارکنان را برای جذب استعداد در محیط کاری هتل فراهم نموده‌اند و زمینه‌ی کمتری را برای توسعه، و حفظ و نگهداری استعداد مهیا ساخته‌اند که این عامل سبب شده احساس آزادی عمل؛ احساس معنادار بودن؛ احساس موثر بودن و احساس شایستگی به ترتیب مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان شوند. در واقع، اگر افراد با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، به طور داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، قادر خواهند بود اقدامات ابتکاری انجام دهند. همچنین، وقتی اهداف یا فعالیت‌های هتل‌ها با ارزش‌ها، آرمان‌ها و استانداردهای کارکنان متجانس باشد، کارکنان خود را بیشتر درگیر فعالیت‌های اصلی هتل کرده و عرضه‌ی خدمت بهتر به میهمانان، بخشی از نظام آنان می‌شود.

بنابراین، مدیران هتل‌ها، برای توانمندسازی کارکنان می‌توانند از طریق اقدامات قانونی و رسمی و راهبردهایی

نتایج تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول برای متغیر برونزای مدیریت استعداد کارکنان هتل‌های رامسر نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌ها که بالاترین بار عاملی را دارند عبارتند از «در هتل ما، کارکنان از توانایی برقراری ارتباط کارآمد برخوردارند؛ در هتل ما، کارکنان از مهارت تصمیم‌گیری آگاهانه برخوردارند و در هتل ما، استخدام از طریق مصاحبه‌های استخدامی صورت می‌گیرد» می‌باشند؛ در تحلیل نتایج تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم مدیریت استعداد، «حفظ و نگهداری استعداد، توسعه‌ی استعداد و جذب استعداد» به ترتیب مهم‌ترین سازه‌های تاثیرگذار بر مدیریت استعداد بودند.

نتایج تحلیل عاملی مرتبه‌ی اول برای متغیر برونزای توانمندسازی روانشناختی کارکنان هتل‌های رامسر نشان داد که مهم‌ترین شاخص‌ها که بالاترین بار عاملی را دارند عبارتند از «آزادی در تصمیم‌گیری برای انجام دادن وظایف شغلی؛ باور داشتن به توانمند کردن همکاران خود و احساس می‌کنم کار متمایز انجام می‌دهم» می‌باشند؛ در تحلیل نتایج تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم توانمندسازی روانشناختی، «احساس آزادی عمل؛ احساس معنادار بودن؛ احساس موثر بودن و احساس شایستگی» به ترتیب

- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۷). *ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی*، اصفهان: ارکان دانش.

- سیّدی، سیّد مسعود و اکبری، علیرضا. (۱۳۸۸). مدیریت عملکرد و تاثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، *یادمان*، شماره ۵۳: ۵۸-۶۱.

- قنبری، سیروس، محمدرضا، اردلان، نصیری، فخرالسادات و کریمی، ایمان. (۱۳۹۴). تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه‌ی میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۲): ۴۸۷-۵۱۴.

- نصراصفهان‌نی، علی، غضنفری، احمد و عامری‌نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱): ۱۰۷-۱۲۸.

- نیازآذری، کیومرث و تقوایی‌یزدی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگی‌های مدیران و توانمندسازی آنها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه سه، *روانشناسی تربیتی*، ۳(۳): ۸۲-۹۵.

- Alhassan, K. h., Chan, J. F. L., & Metcalfe, A. (2000). The role of total productive maintenance in business excellence, *Total Quality Management*, 1. 1(4-6); 522-596.

- Armstrong, M. (2014). *A handbook of Human Resource Management Practices*, 13thEd, London: Kogan Page Business Books.

- Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7); 730-742.

مانند مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، فراهم کردن اطلاعات، تشکیل گروه و آزادی عمل، و تغییر عوامل سازمانی هتل، مانند نظام پاداش‌دهی، تدوین اهداف روشن و قابل دستیابی، تهیه منابع لازم و تدوین ساختار مناسب هتل، حالات بی‌قدرتی و ناتوانی کارکنان را از بین ببرند، تا کارکنان احساس کنند عضو مهم هتل محسوب می‌شوند و دارای با ارزشی‌اند. علاوه بر این، با توجه به نتایج این پژوهش، مدیران و مسئولان هتل‌ها می‌توانند از طریق اقدامات غیررسمی، در بخش تحت سرپرستی خود، نقش‌های توسعه، حفظ و نگهداری استعدادها را ایفا کنند تا کارمندان احساس آزادی عمل و معناداری بیشتری داشته باشند.

منابع

- بیگی‌نیا، عبدالرضا، سرداری، احمد و نجاری‌نژاد، حسن. (۱۳۸۹). تاثیر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل تقویت‌کننده‌ی بهره‌وری نیروی انسانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۳: ۷۹-۱۰۲.

- تاج‌الدین، محمد و معالی‌تفتی، مرجان. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، *تدبیر*، ۱۹(۲۰۲): ۷۲-۷۳.

- رامین‌مهر، حمید و چارستاد، پروانه (۱۳۹۳). *روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار لیزرل)*، تهران: ترمه.

- سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم و موسایی، محمد. (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳(۷۲): ۹۹-۱۱۸.

Tourism Industries: A Case Study of Select Hotels of Bidar city. *Advances in Global Business Research*, 10(1); 131-138.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement & Validation, *Academy of Management Journal*, 3(1); 1372-445.

- Sullivan, J. (2004). *Talent management Defined: Is it a buzzword or a major break throw?*. ERE, Net, - <http://www.ere.net>.

- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4); 666-681.

- Dychtwald, K., Erikson, T.J., & Morison, R., (2006). *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*, Boston: Harvard Business School Press

- Fock, H., Chiang, F. Y., Au, K. K., & Hui, M. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2); 319-328.

- Grossman, R. J. (2007). IBM's HR takes a risk, *HR Magazine*, 52(4); 54-59.

- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7); 743-757.

- Kuo, T. H., Li-An, H. C., & Lin, K. K. L. (2010). Employee Empowerment in a Technology Advanced Work Environment, *Industrial Management & Data Systems*, 110(1); 24-42.

- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers, *Journal of Management Development*, 25(2); 101-117.

- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1); 7 - 16

- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of Vice-Principals Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Burnout, *International Journal of Educational Management*, 25(3); 252-264.

- Sinnoor, G. B. & Agadi, R. (2013). Talent Management in Hospitality and

Quarterly Journal of Educational Psychology

Islamic Azad University Tonekabon Branch

Vol. 9, No. 1, spring 2018, No 33



Journal of Educational
Psychology

Investigating the Effect of Talent Management on Psychological Empowerment of Employee of Hospitality Industry

Davood KiaKojuri *¹, Seyed Mohammad Mirtaghian Rudsari ²

- 1) Associated Professor of Islamic Azad University, Comprehensive Branch of Chalus, Mazandaran, Iran
- 2) Lecturer of Mazandaran University, Faculty of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism

*Corresponding author: davoodkia@iauc.ac.ir

Abstract

In the accelerating and competitive industry of hospitality, what has guaranteed the excellence of hotels, relative to each other, is having a great wealth of capable and talented human resources. The main purpose of this study is to investigate a relationship between talent management and psychological empowerment of hotel employees in Ramsar. The population of the study is the staff of a hotel that was selected by Cochran's formula for unlimited population, which contains 384 people as samples. And according to a series of convenience sampling Spreitzer's psychological empowerment questionnaires (1995) determined reliability of 0.855 and also Philips & Roper's talent management questionnaire (2009) reliability of 0.860 were distributed among them and were collected after answering. In order to analyze the data, SPSS23 and Lisrel8.54 softwares were used. The results showed that talent management can affect psychological empowerment as the amount of 68%; and also, among the components of talent management, attracting talents, talents compatibility and maintenance, and talents development earn the first, second and the third place, respectively. Consequently, hotels can profit from talent management program to improve the employees' psychological empowerment.

Key words: Psychological Empowerment, Talent Management, Hospitality Industry
