

ارزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا

خدایار ابیلی^۱

سارا رحمتی^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۵/۰۵)

چکیده

هدف از این پژوهش تعیین وضعیت فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های ارزشیابی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به تعداد ۲۶۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۵۵ نفر از آنان انتخاب و مورد سؤال قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق‌ساخته شامل ۲۰ سؤال بسته پاسخ استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید دانشگاهی بررسی و مورد تأیید قرار گرفته و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۴/۵ محاسبه شده است. پس از جمع‌آوری و تلخیص داده‌ها به منظور تحلیل و تفسیر سؤال‌های پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. نتایج نشان داد که از نظر کارکنان وضعیت فرایند استعدادپروری در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های فرایند استعدادپروری و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معنادار وجود دارد که در راستای کاهش این فاصله در جهت رفع آن پیشنهادهای نیز ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، فرایند، استعدادپروری، واحد منابع انسانی، شرکت خودروسازی سایپا.

^۱ - استاد علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران،

ایران

^{۲*} - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه

تهران، ایران، مسئول مکاتبات: sara.rahmati@ut.ac.ir

۱- مقدمه

دنیای پرتلاطم و رقابتی حاکم بر فضای کسب و کار سازمان‌ها، مؤلفه نیروی انسانی را تبدیل به یک عامل تأثیرگذار و فرصت بالقوه در حفظ و ارتقای منافع سازمانی و پایداری ماندگار سازمان‌ها کرده است؛ به طوری که در اختیار داشتن منابع انسانی کیفی و دارای مهارت‌های متناسب با نیازمندی‌های سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و رشد و توسعه سازمان‌ها که از ارکان مهم توسعه همه جانبه اجتماعی و اقتصادی هستند، خود مستلزم وجود افرادی توسعه‌یافته در سازمان‌ها می‌باشد. از طرفی تحقق سازمان توسعه‌یافته در گرو افراد توسعه‌یافته است و از الزامات بسیار مهم تحقق توسعه منابع، وجود بستر مناسب می‌باشد؛ که خود مستلزم این است که فرد و سازمان هر دو به اهمیت به‌کارگیری قابلیت‌های نهفته در نیروی انسانی و به ضرورت فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی مستمر استعدادهای آنان واقف باشند (ابیلی، ۱۳۸۹). در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست (Vestal, 2010) و آن‌ها هم‌چنان به توسعه سازمانی و آموزش و پرورش افراد که به ایجاد قابلیت‌هایی مطابق چشم‌انداز کمک می‌کند، نیاز دارند (Kehinde, 2010). امروزه یکی از مشکلات اساسی که در رابطه با استعداد‌های سازمانی مطرح می‌شود این است که با استعدادها همان طور در سازمان رفتار می‌کنند که با سایر افراد. غالب افرادی که به عنوان استعداد شناخته می‌شوند، معتقدند که آن‌ها از مزایای اندک بیش‌تری نسبت به سایر کارکنان بهره‌مند هستند، اندکی توسعه بیش‌تر، اندکی پیشرفت برنامه‌ریزی شده بیش‌تر در مسیر شغلی و دریافت مشاوره کمی بیش‌تر از سایرین؛ اما اساس پیشرفت‌های مسیر شغلی-شان همانند سایرین است؛ و این در حالی است که باید رابطه سازمان با کارکنان مستعد اساساً متفاوت از سایر کارکنان باشد و در عین حال نباید بین کارکنان مستعد و سایر کارکنان جدایی افکند (Ingham, 2006). در واقع شرایط سازمانی امروز ایجاب می‌کند که افراد سازمان هر روز مطلب تازه‌ای بیاموزند، زیرا به تعبیر پیتر دراکر^۱ صرفاً کار کردن مهم نیست و کارکنان باید برای بهتر کار کردن، آمادگی پیدا کنند. یک سازمان پیشرو و موفق با پیش‌بینی آینده و تحولات احتمالی فرا روی کسب و کار خود، باید افراد خود را برای رویارویی با تحولات آینده آماده کند. از طرفی قرار بر این نیست که افراد همواره در شغلی که گمارده شده‌اند، باقی بمانند؛ بنابراین، افراد برای ارتقای سطح شغلی و گذر از مراحل کارراهه، به پرورش و بهسازی نیاز خواهند داشت (ابیلی، ۱۳۸۹). یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیش-

^۱-Peter Drucker

تر، برنامه‌های زمان کار و محیط کاری منعطف است. این مطلب نشان می‌دهد که آنچه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است، وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است و در این راستا به موقعیت‌های شغلی جذب می‌شوند که در آن فرصت‌های یادگیری و رشد وجود داشته باشد؛ لذا باید همواره این نکته را در نظر داشته باشیم که آموزش و بهسازی نیروها یکی از اولویت‌های فردی در سیستم‌های منابع انسانی است (Axelrod et al., 2001). از طرفی با توجه به اینکه اقتصاد دانشی به طور مداوم در حال رشد است و در پی آن ارزش استعداد نیز برجسته‌تر خواهد شد (Iles et al., 2010) استعدادها در هر سازمانی مهم‌ترین مزیت رقابتی محسوب می‌شوند که آن سازمان را در مقابل چالش‌ها و مخاطرات آتی حفظ می‌کنند. هدف هر سازمانی باید تقویت مستمر سرمایه‌های انسانی باشد که تشکیل‌دهنده استعدادها و نخبگان بوده و سازمان را در مسیر رو به جلو و رو به رشد حرکت می‌دهند (Phillips & Roper, 2009) و به گفته مک‌کالی و ویک فیلد (۲۰۰۶)، کسب و کارها باید توانایی شناخت و پرورش کارکنان باارزش برای بلندمدت را داشته باشند.

در راستای آنچه گفته شد تحقیقات در داخل کشور هم حاکی از آن است که طی سال‌های اخیر در بخش دولتی نرخ بی‌سابقه‌ای از تغییر، تجربه شده است. نشانه‌ها گویای آن است که این بحث گسترده شده و شامل مدیریت استعداد نیز می‌گردد. در سال ۱۳۸۹ مرجان معالی تفتی پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و موانع پیاده‌سازی آن در گروه سایپا انجام داد. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش «حاکمیت روابط در انتخابات، عدم وجود دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی و نیز عدم باور، تعهد و حمایت مدیران ارشد» به عنوان مهم‌ترین موانع و چالش‌ها و «به‌کارگیری فرآیندها و ابزارهای استاندارد، باور، تعهد و حمایت مدیران ارشد، وجود نگاه مثبت به منابع انسانی و حضور مدیران با دیدگاه بلندمدت» به عنوان مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت استعداد در این گروه شناسایی شده است. در سال ۱۳۹۰ حاجی‌کریمی و سلطانی با هدف شناسایی عوامل سنجش مدیریت استعداد، پژوهشی تحت عنوان «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران» انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شاخص‌های سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران عبارتند از: «ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان، جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش‌آفرینی سازمان، مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد، ارایه بازخور و ایفای نقش مربی‌گری نسبت به نیروهای مستعد، قدردانی رسمی از نیروهای مستعد به خاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان، فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه نیروهای مستعد، اعطای حداکثر آزادی عمل و

استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد، حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد، ایجاد سطح مناسب چالش شغلی به منظور انگیزشی کردن کارها برای نیروهای مستعد، شناسایی استعدادهای مؤثر بر موفقیت سازمان، حمایت سرپرستان از اجرای مدیریت استعداد، شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد، حمایت استراتژی‌های کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد، پشتیبانی فرهنگ موجود سازمان از اجرای مدیریت استعداد، افزایش ضریب امنیت شغلی ویژه نیروهای مستعد، طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد، شناسایی شکاف‌های استعداد (استعدادهایی که سازمان نیاز دارد؛ اما در اختیار ندارد)». همچنین اهم شاخص‌های سنجش مدیریت استعداد در این صنعت را در ۴ شاخص اصلی «به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد، و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد» خلاصه کرده‌اند.

به طور کلی سازمان‌های دولتی نیز به این مسأله توجه دارند که مدیریت استعداد می‌تواند آن‌ها را در جذب، پرورش و توسعه کارکنان یاری رساند. فرآیند مدیریت استعدادها در برگیرنده «شناسایی منصب‌های کلیدی، شناسایی و جذب افراد مستعد، آموزش و توسعه افراد مستعد، به کارگیری افراد مستعد در منصب‌های کلیدی و جبران خدمات افراد مستعد» است. (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). از همین روست که استعدادپروری به عنوان یکی از فرآیندهای مدیریت استعداد که منجر به کسب و پرورش قابلیت‌ها و ظرفیت لازم کارکنان - همان افراد بااستعداد- در جهت تحقق اهداف سازمان می‌شود و با توجه به استعدادهای بالقوه‌شان به آن‌ها ارایه می‌گردد، همواره مورد توجه بوده و متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است (ابیلی و رحمتی، ۱۳۹۴). فرد بر اثر توسعه به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی، اجتماعی یا جهانی تبدیل می‌شود و سازمان به دنبال توسعه منابع انسانی خود، به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت نایل می‌شود (ابیلی، ۱۳۸۹). بر همین اساس استعدادپروری ابزار مؤثری در سازمان به شمار می‌رود و مدیران با به‌کارگیری این ابزار می‌توانند مهارت‌های کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند (McCauley & Wakefield, 2006).

بنا به گفته ارگان^۱ (۲۰۰۱) نخستین خدمتی که می‌توان به انسان‌ها کرد، کشف استعدادهای نهفته آنان است. بهترین مدیران آنانی هستند که می‌توانند رگه‌هایی از استعداد نهفته را در کارکنان شناسایی کنند، سپس آنان را در نقشی قرار دهند که این استعداد به درستی و مؤثرتر بروز کند (Collings & Mellahi, 2009). در واقع آغاز فرآیند توسعه استعداد، شناسایی افرادی است که برای سازمان استعداد تلقی می‌شوند؛ و این در حالی است که در بسیاری از سازمان‌ها

^۱-Organ

اغلب آخرین امری است که اتفاق می‌افتد (Ross, 2013). در این راستا باید در نظر داشته باشیم که افراد به طور بالقوه ظرفیت کسب تدریجی و تکاملی قابلیت‌ها را دارند، در عین حال هر فرد با توجه به علایق و استعدادهای خاص خود ممکن است، در زمینه یا زمینه‌های خاصی قابلیت و صلاحیت بیش‌تری نشان دهد (ابیلی، ۱۳۸۹). باید توجه داشته باشیم چنانچه استعدادها در نقش‌های جدیدشان از حمایت کافی و توسعه ساختارمندی برخوردار نباشند، از دست خواهند رفت (Ross, 2013). یک کارمند راضی، از حقوق، مزایا و دیگر شرایط خود رضایت دارد؛ در حالی که این رضایتمندی الزاماً منجر به ایجاد خلاقیت‌های بدیع و موفقیت‌های چشم‌گیر توسط وی نمی‌گردد. بلکه عامل مکمل رضایت شغلی، درگیر نمودن افراد است که به صورت‌های مختلف نظیر خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شغلی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد، تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان و داشتن نوعی پیوند عاطفی با سازمان و چشم‌انداز و رسالت وجودی آن، می‌تواند وجود داشته باشد (Phillips & Roper, 2009). تجربیات مک دونالد^۱ در زمینه توسعه استعداد شامل فعالیت‌هایی در حوزه‌های توسعه عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه رهبری است. بررسی شایستگی‌های محوری کارکنان، بازبینی استراتژی شرکت، استقرار اهداف مشخص، برقراری برنامه‌های آموزش و مربی‌گری برای کارکنان، رو آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد، موجب ارتقای سیستم مدیریت استعداد شرکت شد. تجربیات مایکروسافت^۲ نیز گویای تلاش‌های این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه‌های عمومی برای کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربی‌گری، استاد شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار، بر روی گروه‌های کوچک‌تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد و میانی‌تر هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند (Wallis et al., 2010).

یکی دیگر از مسایل مهم در زمینه بهسازی استعدادها، مدیریت مطلوب فرآیندهای بهسازی است. در این راستا، تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت استعداد است. بدین صورت که با مطالعه اهداف، وظایف سازمان، الزامات مشاغل، و شایستگی‌های مورد نیاز هر شغل، نیازهای آموزشی شناسایی می‌شوند. تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های آموزشی مشخص می‌سازد سازمان باید در چه حوزه‌هایی به آموزش و بهسازی افراد بپردازد تا آنان به روز، ماهر و ورزیده شوند و بتوانند نیازهای آنی و آتی سازمان را برآورده

^۲-McDonald

^۳-Microsoft

سازند (Green, 2008؛ Axelrod et al., 2001). به‌ویژه توجه به بهسازی استعدادها و لزوم متفاوت بودن آن با آموزش و بهسازی دیگر کارکنان، از اهمیت اساسی برخوردار است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، بهسازی از طریق آموزش صورت می‌پذیرفت و اعتقاد بر این بود که بهسازی زمانی اتفاق می‌افتد که فرد کفایت مدیر خوب بودن را به دست آورده باشد؛ در حالی که در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که بهسازی از طریق تجارب شغلی، مربی‌گری و مرشدیت صورت می‌گیرد و می‌تواند در افراد نهادینه و درونی شود. به همین دلیل عنوان می‌شود که هر مدیری مسئول بهسازی نیروهای مستعد واحد خود است. در حالی که در تفکر سنتی، بخش منابع انسانی مسئول بهسازی آموزش و بهسازی به‌شمار می‌آمد (Axelrod et al., 2001). هم‌چنین به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد استعدادها، استراتژی‌های مربوط به پرورش آن‌ها نیز باید بسیار خاص و ویژه باشد (Phillips & Roper, 2009). در این‌جا کارکنان به یک مسیر شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان مستلزم سرمایه‌گذاری بیش‌تر بر روی کارکنان، با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه است تا از این راه بتواند مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخ‌گویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگه دارد (Lewis & Heckman, 2006). در همین راستا هدف پرورش منابع انسانی کسب حداکثر منابع، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده حداکثر از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است (Garavani, 2004). شایان ذکر است که بهسازی استعدادها به خود استعدادها نیز بستگی دارد و توصیه می‌شود که کارکنان مسئولیت بهسازی فردی خود را پذیرفته و علایق و تمایلات شخصی خود در زمینه دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی مورد تمایل را نیز به مدیران انتقال دهند (Green, 2008). از نظر مک‌کالی و ویک فیلد (۲۰۰۶) می‌توان با تأکید بر مؤلفه‌هایی هم-چون ارتباطات، جو و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و مدیریت عملکرد که همگی به نحوی معطوف به نیروی انسانی می‌باشند، موجبات توسعه و پرورش افراد بااستعداد و در پی آن توسعه سازمان را فراهم آورد (McCauley & Wakefield, 2006). اوهلی (۲۰۰۷) نیز معتقد است که استعدادپروری شامل آموزش، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و بازنگری استعدادها می‌باشد (Oehley, 2007). موهان^۱ (۲۰۰۸) نیز قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند بدین صورت که: «ظرفیت یادگیری به وسیله آموزش جامعی که چگونه یادگرفتن را به همراه توانایی در پایش محیط فراهم می‌سازد، توسعه می‌یابد؛ ارتقای ظرفیت تفکر نه تنها به شخص کمک می‌کند تا به سطح بالاتری از درک و خرد برسد، بلکه باعث می‌شود خلاقیت خود را توسعه دهد؛ توسعه ظرفیت ارتباطی برای افراد مستعد، در

^۱-Mohan

جهت برقراری ارتباط بین یادگیری و افکارشان مهم است. این کار باعث می‌شود تا افراد قادر به برقراری ارتباط با افراد و محیط اطرافشان باشند که نتیجه آن ایجاد یک حس تعلق و یک محیط مبتنی بر اعتماد در سطح سازمان و روحیه تیمی در افراد و سازمان می‌شود؛ ظرفیت اجرا به معنای سازماندهی و به انجام رساندن امور است که چگونگی بالا بردن سه ظرفیتی که در بالا اشاره شد را در بر می‌گیرد». به نظر موهان (۲۰۰۸) علاوه بر این‌ها، ارزش‌ها نیز نقش مهمی را ایفا می‌کنند. ارزش‌ها به عنوان عامل تقویت کننده جهت ارتقای ظرفیت افراد به‌شمار می‌آیند (Burbach & Royle, 2010). در این راستا آیلِس و ژو (۲۰۱۲) معتقدند برنامه‌های پرورش استعداد روی توسعه مهارت‌های فردی، شایستگی‌ها و رفتارهایی که شغل‌ها و افراد را در آینده موفق می‌سازند، متمرکز می‌شود. این امر بیش‌تر روی توسعه یک طرز تفکر استعداد جامع و کامل تمرکز دارد (Iles & Zhu, 2012).

امروزه سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیاز دارند تا کارکنان خود را در جهت چشم‌انداز مشترک سازمانی خود هدایت کنند (Vural et al., 2010). آن‌ها باید با ارتقای استعدادهای سازمانی در دانش و بینش کسب و کار، به توسعه خود سرعت بخشند (Pruis, 2011). والکر^۱ (۲۰۰۲) اظهار می‌دارد که بایستی افراد را بر اساس جایگاه‌های ارزشی متمایزشان، بخش‌بندی کرد. از نظر او بدون بخش‌بندی و متمایز نمودن، مدیران با همه کارکنان به صورت یکسان رفتار می‌کنند و ارزش یکسانی برای همه صرف نظر از عملکرد، شایستگی، قابلیت یا دیگر ویژگی‌هایشان در نظر می‌گیرند که محققاً منجر به هزینه‌های گزاف غیرضروری برای استخدام، به‌کارگیری، آموزش، توسعه و حقوق و دستمزد کارکنان می‌شود. بنابراین باید سرمایه‌گذاری ویژه‌ای روی استعدادهای انجام شود، و این امر نباید به کارکنان دیگر تسری یابد؛ چرا که بهره‌وری هر سازمان و کسب مزیت رقابتی پایدار آن در گرو توسعه نیروی انسانی است (Phillips & Roper, 2009). هانس استرابرگ^۲ مدیر اجرایی الکترولوکس^۳ اظهار می‌دارد که در صنعت بسیار رقابتی ما داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که فرصت‌هایمان را بشناسیم تا افراد بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا ما معتقدیم که مدیریت پویا به همراه توسعه استعدادهایمان - که همان توسعه افراد، توانایی‌ها و مهارت‌های ایشان است - یک پیش‌نیاز برای موفقیت است (Pollitt, 2004). در واقع سازمان توسعه‌یافته با افراد و نیروهای توسعه‌یافته شکل می‌گیرد و توسعه سازمان در گرو توسعه منابع انسانی آن از جمله افراد بااستعداد است. هم‌چنین باور گسترده‌ای وجود دارد مبنی بر این که بین توسعه کارکنان و عملکرد سازمان همبستگی

^۱-Walker

^۲-Hans Straberg

^۳-Elextrolux

مثبتی برقرار است؛ یعنی قاعده کلی بر این است که سازمان‌ها با ارایه مجموعه‌ای از فرصت‌ها، کارکنان را برای انجام بهتر مشاغلشان توانمند می‌کنند و این به نوبه خود، سازمان را به عنوان یک کل، برای انجام بهتر امور توانمند می‌کند. باید توجه داشت که دانش و مهارت‌های شغلی با توجه به تحولات پرشتاب دانش، مهارت، و ظهور تکنولوژی‌های جدید، غالباً تاریخ مصرف دارند و هر از گاهی باید برای روزآمد ساختن دانش و مهارت افراد، آموزش‌های لازم ارایه شود (ابیلی، ۱۳۸۹). در حقیقت فعالیت‌های آموزش و بهسازی ابزارهای مهمی برای پرورش مدیران و کارمندان بااستعداد می‌باشند که از طریق ارایه فرصت رشد به آنان در نقش‌های کنونی‌شان و پیشرفت به سوی نقش‌های سطح بالاتر، استعدادها را پرورش می‌دهند. این فعالیت‌ها باید از طریق رجوع به نیم‌رخ‌های موفقیت کارکنان فرمول‌بندی شوند. نیم‌رخ‌هایی که بر حسب شایستگی‌ها توصیف می‌شوند و صلاحیت‌هایی را توصیف می‌نمایند که نیاز به پرورش دارند (Armstrong, 2006).

به طور کلی استعدادپروری عبارت است از مجموعه‌ای از برنامه‌های مدون یک‌پارچه که در یک دوره زمانی برای حصول اطمینان از کسب و پرورش قابلیت‌ها و ظرفیت لازم از سوی کارکنان، در جهت تحقق اهداف سازمان و با توجه به استعدادهای بالقوه‌شان به آن‌ها ارایه می‌شود. به تجربه ثابت شده است که حتی در مطلوب‌ترین شرایط گزینش نیز، افراد برای کسب قابلیت‌ها و مهارت‌های مرتبط با شغل خود به آموزش‌هایی نیاز خواهند داشت. استعدادپروری به عنوان حلقه رابط بین جذب و به‌کارگیری افراد بااستعداد از موقعیت و اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا همواره افراد گزینش و به‌کارگمارده شده، باید آموزش‌هایی را تحت عنوان آموزش توجیهی و بدو خدمت بگذرانند تا با محیط سازمان، ارزش‌ها، فرهنگ کاری و مقررات حاکم بر آن آشنایی لازم را پیدا کنند و برای تطابق هر چه بیش‌تر با محیط کار و شغل خود آماده شوند؛ در عین حال می‌تواند کاستی‌های احتمالی نظام جذب را با توسعه و توانمندسازی و منطبق کردن افراد با نیازهای سازمان مرتفع نماید و جز با اجرای درست و اثربخش این زیر نظام، صرفاً به‌کارگیری نیروها به تحقق افراد مورد انتظار سازمان منجر نخواهد شد (ابیلی، ۱۳۸۹).

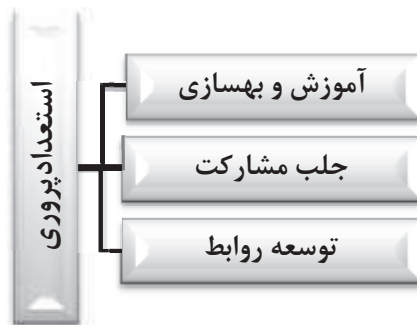
با توجه به مطالب گفته شده این سؤال مطرح می‌شود که در سازمان‌های ایرانی، به‌کارگیری رویکرد مبتنی بر فرآیند استعدادپروری چگونه است و توسعه آن چه نتایج را در بر خواهد داشت؟

هم‌چنین با در نظر داشتن رشد شتابان صنعت خودروسازی در میان سایر صنایع و عدم توجه به این شاخص و تبعات ناگوار آن، بررسی و تأکید بر ضرورت فرآیند استعدادپروری از الزامات این بخش عظیم است. تفکر تفکیک سیستم‌های توسعه منابع انسانی از سیستم‌های اداری طی دهه‌های اخیر یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های بزرگی بوده است که خواستار

توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف می‌باشند. این تفکر در شرکت سایپا طی سال‌های اخیر قوت بیش‌تری گرفته، به طوری که مدیریت ارشد سازمان و معاونت اداری و توسعه منابع انسانی با اتخاذ سیستم‌های مناسب در این خصوص بستر مناسبی را جهت تحقق این امر فراهم آورده و استراتژی منابع انسانی شرکت سایپا با هدف تحقق مفاهیم بنیادین منابع انسانی از قبیل: «مشارکت، مسئولیت‌پذیری، انضباط‌پذیری، صداقت، دانش، مهارت، خلاقیت، نوآوری، مهارت‌های ارتباطی، فعالیت‌های گروهی و شبکه‌سازی، اطمینان و استقلال در بیان نظرات، و رضایت و روحیه همکاران و...» طراحی و تدوین گردیده و به منظور افزایش اثربخشی سازمانی، پروژه جذب و پرورش استعداد و سرمایه‌های فکری در برنامه‌های معاونت اداری قرار گرفته است. لذا نظر به این‌که رویکرد سایپا همواره تکیه بر سرمایه اصلی خود، یعنی نیروی انسانی و کارگران و کارکنان مجموعه بوده و در همین راستا از جمله برنامه‌های آتی توسعه منابع انسانی آن، ایجاد بخش قابلیت‌سنجی و توانایی‌سنجی در گروه سایپا است و نیز این گروه درصدد ایجاد نظام جامع صلاحیت‌های شغلی و حرفه‌ای مشاغل می‌باشد، در این پژوهش بر آن شدیم تا به عنوان یک بررسی مقدماتی، فرآیند استعدادپروری را در شرکت خودروسازی سایپا که یکی از مجموعه‌های گروه خودروسازی سایپا است، بررسی کنیم و نیز از آن‌جا که بیش‌تر فرآیندهای مرتبط با آن معمولاً در واحد منابع انسانی صورت می‌گیرد و حوزه منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به عنوان متولی اصلی مباحث مرتبط با فرآیند استعدادپروری مطرح می‌گردد، درصدد هستیم این واحد را به عنوان جامعه آماری تحت پژوهش قرار دهیم. در این بررسی پس از جمع‌بندی تحقیقات مربوط، این سؤال‌ها مطرح شد که: وضعیت فرآیند استعدادپروری در شرکت خودروسازی سایپا چگونه است؟ و آیا بین وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری و حالت مطلوب آن در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا تفاوت معنادار وجود دارد؟

سایپا در اجرای استراتژی استعدادپروری بر روی بخشی از نیروی کار متمرکز شده و آن‌ها را مجزا می‌نماید که اصطلاحاً به آن مخزن استعداد می‌گویند و استعدادپروری جهت توسعه شایستگی‌های استعدادها با تدارک برنامه‌های پرورشی و با توسل به رویکردهای نوین و ابزارهای ساختاری صورت می‌گیرد. بر همین اساس در سایپا مدل‌های شایستگی گوناگونی متناسب با مشاغل و اهداف سازمان و با در نظر گرفتن اهداف و برنامه‌های استراتژیک و نیز نظر مدیران تدوین گردیده است. از جمله موارد مورد تأکید در این مدل‌ها عبارت است از: «توانایی تفکر و عمل به طرق بدیع، تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف، آمادگی برای اتخاذ تصمیمات مهم، توانایی شناسایی، تحلیل و حل مسایل مختلف شغلی، توانایی کسب توافق، درک احساسات و نگرش‌های دیگران، کمال‌جویی حرفه‌ای، توانایی طراحی و ایجاد تغییر و تحول در سازمان و...». این مدل‌ها نشان می‌دهد که در این سازمان استعداد به عنوان ترکیبی از سه بعد اصلی مهارت‌ها، دانش و

رفتارهایی است که سطح مطلوب و بهینه عملکرد فردی را ایجاد می‌کنند و افراد را قادر می‌سازند تا در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای نقش بپردازند. بر همین اساس و با توجه به آنچه گفته شد در پژوهش حاضر، ابتدا ادبیات موجود درباره موضوع مورد بحث بررسی شده و بدون این‌که نظریه خاصی مبنای کار قرار داده شود، با مطالعه و تلفیق مدل‌های موجود در زمینه استعدادپروری، به صورت اکتشافی در راستای تعیین وضعیت‌های موجود و مطلوب به انجام آن اقدام شده است. در راستای آنچه گفته شد، اذعان می‌داریم که در پژوهش حاضر بر این باور بوده‌ایم؛ هر یک از افراد سازمان یک استعداد تلقی می‌شوند که بالقوه می‌توانند در مخزن استعداد سازمان قرار بگیرند و پرورش آن‌ها بر عهده سازمان است که بر این اساس باید با توجه به اهداف سازمانی و در راستای توسعه و بهبود از مدل‌های استعداد استفاده کند. شایان ذکر است در بررسی مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهشی انجام شده همواره سعی شد مؤلفه‌هایی انتخاب شود که بیش‌تر پژوهشگران به آن‌ها اشاره داشته‌اند. همچنین با در نظر گرفتن این موضوع که در سایه مدل‌های شایستگی گوناگونی متناسب با مشاغل و اهداف سازمان و با در نظر گرفتن اهداف و برنامه‌های استراتژیک و نیز نظر مدیران تدوین گردیده است، موارد مورد تأکید در این مدل‌ها شناسایی و در بررسی‌های صورت گرفته در این پژوهش لحاظ شدند. بر این اساس در حیطه فرآیند استعدادپروری از مؤلفه‌های «آموزش و بهسازی استعدادها، جلب مشارکت استعدادها و توسعه روابط استعدادها» استفاده شده است. جدول ۱ مؤلفه‌های این پژوهش را با توجه به دیدگاه صاحب‌نظران در فرآیند استعدادپروری و شکل ۱ چارچوب مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۱: مؤلفه‌های فرآیند استعدادپروری با توجه به مفاهیم مورد نظر شرکت سایپا

ابعاد	محورهای ابعاد مدیریت استعداد	مفاهیم شرکت سایپا
آموزش و بهسازی	فراهم آوردن دوره‌های آموزشی ویژه‌ای متناسب با موقعیت شغلی	مدیریت عملکرد
	فراهم آوردن منابع لازم برای ابتکارات نو	مهارت‌های ادراکی
	تدارک فرصت‌های همگام ساختن افراد با تجارب موفق در زمینه‌های کاری	مهارت‌های رهبری
	تدارک فرصت‌های پرورش و بالندگی با آرایه تسهیلات تدریس	کمال‌جویی حرفه‌ای
	آگاهی و اشراف نسبت به رخدادهای و تحولات محیطی و آموزشی و پیمایش دائم روندهای آموزشی ملی و بین‌المللی که قادرند سازمان را متأثر سازند	هوشیاری محیطی
	تأکید بر بومی‌سازی آموخته‌ها در به کارگیری الگوهای موفق و مستندات تجربی	هوشیاری محیطی درک رقابت و بازار
	تعریف اهداف چالشی و استانداردهای متعالی در راستای توسعه شغلی	مدیریت عملکرد
	تعریف اهداف چالشی و استانداردهای متعالی در راستای توسعه فردی	عوامل شخصیتی
	سعی در جهت همگام ساختن افراد با علم، تخصص، و تکنولوژی در زمینه‌های کاری خود	مدیریت عملکرد
	فراهم کردن شرایطی که افراد مهارت‌های فردی که آن‌ها و شغلشان را در آینده موفق می‌سازد، توسعه دهند.	مدیریت عملکرد
جلب مشارکت	دادن اختیار لازم به افراد در پست‌های مختلف، متناسب با مسئولیت- هایشان	مهارت‌های رهبری
	هدف‌گذاری با مشارکت کارکنان برای دستیابی به رسالت سازمان	مهارت‌های رهبری
	دادن حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن به افراد در انجام کارها	مهارت‌های رهبری
	فراهم کردن امکان مشارکت افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری	مهارت‌های رهبری
توسعه روابط	تأکید بر انتقال دانش و تجربیات افراد به یکدیگر	کار تیمی مهارت‌های ارتباطی
	فراهم کردن فرصت‌هایی تبادل و تسهیم اطلاعات و دانش	کار تیمی مهارت‌های ارتباطی
	فراهم کردن امکان برقراری ارتباط با افرادی که به کارکنان در رسیدن به اهدافشان یاری می‌کند	مهارت‌های ارتباطی
	مبادرت به ایجاد، توسعه و حفظ روابط مثبت	مهارت‌های ارتباطی
	تدارک مجموعه‌ای از ارتباطات اجتماعی و کاری از طریق ایجاد روابط وسیع با نهادها و افراد مؤثر	مهارت‌های ارتباطی
	تأکید بر برقراری ارتباطات در فضای توأم با حمایت و دور از ترس و تهدید	مهارت‌های ارتباطی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۲- روش تحقیق

جامعه آماری این پژوهش کارکنان واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا تحت عنوان «معاونت اداری و توسعه منابع انسانی گروه سایپا» هستند که ۱۰۵ نفر از مدیریت نیروی انسانی، ۱۲۲ نفر از مدیریت ایمنی و بهداشت، ۳۳ نفر از مدیریت آموزش و در مجموع ۲۶۰ نفر را شامل می‌شوند. برای تعیین وضعیت مطلوب، جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش شامل متخصصانی بودند که به طور خاص مسئولیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و ارزشیابی فرآیند استعدادپروری را در سایپا بر عهده داشتند. از این جامعه ۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین به این دلیل که کارکنان واحد منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه در بخش‌های مختلف مشغول به کار بودند، برای انتخاب تعداد نمونه آماری در تعیین وضعیت موجود از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با اختصاص حجم متناسب بهره گرفته‌ایم. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۱۵۵ نفر مورد مطالعه قرار گرفت که ۶۲ نفر از مدیریت نیروی انسانی، ۷۳ نفر از مدیریت ایمنی و بهداشت و ۲۰ نفر از مدیریت آموزش را شامل می‌شود. شرح آن در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: توزیع فراوانی جامعه و نمونه آماری پژوهش

ردیف	گروه	تعداد اعضای گروه	تعداد کارکنان گرفته شده از هر گروه
۱	مدیریت نیروی انسانی	۱۰۵	۶۲
۲	مدیریت ایمنی و بهداشت	۱۲۲	۷۳
۳	مدیریت آموزش	۳۳	۲۰
جمع کل			۱۵۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته فرآیند استعدادپروری که بر اساس ادبیات مدیریتی و با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش طراحی شده، جمع‌آوری گردیده است؛ و شامل موارد آموزش و بهسازی استعدادها (گویه‌های ۱ الی ۱۰) با ضریب آلفای کرونباخ ۹۴/۴، جلب مشارکت استعدادها (گویه‌های ۱۱ الی ۱۴) با ضریب آلفای کرونباخ ۹۱، و توسعه روابط استعدادها (گویه‌های ۱۵ الی ۲۰) با ضریب آلفای کرونباخ ۸۷/۲ می‌باشد. این پرسش‌نامه در برگیرنده ۲۰ گویه است و به گونه‌ای تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت، فرآیند استعدادپروری را مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسش‌نامه با یک پیش‌آزمون روی تعداد کافی از پاسخ دهندگان با ضریب آلفای کرونباخ ۹۴/۵٪ محاسبه شده است.

۳- یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در چارچوب پرسش‌های مطرح شده بررسی شده است:
پاسخ به سؤال اول پژوهش: وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا چگونه است؟

جدول ۳: نتایج تحلیل وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری

مؤلفه	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین
آموزش و بهسازی	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۰۷
	۲/۸۱	۰/۹۸	۰/۰۷
	۲/۰۱	۱/۰۴	۰/۰۸
	۳/۰۱	۱/۰۴	۰/۰۸
	۲/۹۱	۱/۰۴	۰/۰۸
	۲/۸۰	۰/۹۹	۰/۰۷
	۲/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۷
	۳/۰۴	۰/۹۳	۰/۰۷
	۲/۸۰	۱/۰۸	۰/۰۸
	۲/۸۵	۱/۱۱	۰/۰۸
میانگین کل آموزش و بهسازی			
جلب مشارکت	۲/۹۲	۱/۰۴	۰/۰۸
	۲/۸۰	۱/۰۳	۰/۰۸
	۲/۷۲	۱/۰۴	۰/۰۸
	۲/۸۱	۱/۱۰	۰/۰۸
	۲/۸۱	۰/۹۲	۰/۰۷
میانگین کل جلب مشارکت			
توسعه روابط استعدادهای	۳/۱۲	۱/۰۴	۰/۰۸
	۲/۸۹	۰/۹۷	۰/۰۷
	۲/۹۰	۱/۰۲	۰/۰۸
	۲/۹۹	۰/۹۹	۰/۰۷
	۲/۹۴	۱/۰۲	۰/۰۸
	۲/۸۵	۱/۰۳	۰/۰۸
	۲/۹۵	۰/۸۵	۰/۰۶
میانگین کل توسعه روابط استعدادهای			
میانگین کل در استعدادپروری			
	۲/۹۲	۰/۸۰	۰/۰۶

منبع: (محاسبات نگارندگان)

در جدول ۳ عوامل مرتبط با فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا نشان داده شده است. بر این اساس مشاهده می‌شود که بیش‌ترین میانگین در آموزش و بهسازی استعدادها مربوط به «تدارک دوره‌های آموزشی ویژه متناسب با موقعیت شغلی با میانگین ۳/۲۲»، جلب مشارکت استعدادها مربوط به «دادن اختیار لازم در پست‌های مختلف، متناسب با مسئولیت‌ها با میانگین ۲/۹۲»، توسعه روابط استعدادها مربوط به «تأکید بر انتقال دانش و تجربیات افراد به یکدیگر با میانگین ۳/۱۲» می‌باشد که نشان می‌دهد همه آن‌ها از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردارند. هم‌چنین در فرآیند استعدادپروری بیش‌ترین میانگین مربوط به محور توسعه روابط استعدادها با میانگین ۲/۹۵ است. بطور کلی در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا، کلیه فرآیندهای استعدادپروری وضعیت نسبتاً مطلوبی دارند و وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری با میانگین ۲/۹۵ و انحراف استاندارد ۰/۸۵ نسبتاً مطلوب می‌باشد.

پاسخ به سؤال دوم پژوهش: وضعیت مطلوب فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی

شرکت خودروسازی سایپا چگونه است؟

طبق جدول ۴ میانگین مؤلفه‌های فرآیند استعدادپروری بر اساس نظر متخصصان در وضعیت مطلوب در همه موارد بیش از میانگین متوسط مقیاس است. در تعیین وضعیت مطلوب فرآیند استعدادپروری بیش‌ترین میانگین مربوط به محور توسعه روابط استعدادها با میانگین ۴/۲۸ است. هم‌چنین بیش‌ترین میانگین در آموزش و بهسازی استعدادها مربوط به «فراهم آوردن منابع لازم برای ابتکارات نو با میانگین ۴/۳۰»، جلب مشارکت استعدادها مربوط به «اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کار با میانگین ۴/۲۷»، و توسعه روابط استعدادها مربوط به «تأکید بر برقراری ارتباطات در فضای توأم با حمایت و دور از ترس و تهدید با میانگین ۴/۷۷» می‌باشد.

جدول ۴: نتایج تحلیل وضعیت مطلوب فرآیند استعدادپروری

خطای معیار میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	مؤلفه
۰/۱۰	۰/۶۷	۳/۵۰	تدارک دوره‌های آموزشی ویژه متناسب با موقعیت شغلی
۰/۰۷	۰/۴۶	۴/۳۰	منابع لازم برای ابتکارات نو
۰/۱۱	۰/۷۲	۴/۰۹	تدارک فرصتی جهت همراه ساختن افراد با تجارب موفق در زمینه‌های کاری
۰/۰۷	۰/۴۶	۴/۳۸	تدارک فرصت‌های پرورش و بالندگی با ارایه تسهیلات تدریس
۰/۱۱	۰/۷۲	۴/۱۲	آگاهی نسبت به رخدادهای و تحولات محیطی و آموزشی ملی و بین‌المللی
۰/۱۰	۰/۶۶	۴/۲۵	تأکید بر بومی‌سازی در به کارگیری الگوهای موفق و مستندات تجربی
۰/۰۹	۰/۵۸	۴/۲۵	تعریف اهداف چالشی و استانداردهای متعالی در راستای توسعه شغلی
۰/۰۶	۰/۴۴	۴/۰۵	تعریف اهداف چالشی و استانداردهای متعالی در راستای توسعه فردی
۰/۰۱	۰/۰۱	۴/۰۰	همراه و همگام ساختن افراد با علم، تخصص، تکنولوژی در زمینه‌های کاری
۰/۰۷	۰/۴۵	۴/۰۵	فراهم کردن شرایط توسعه مهارت‌های فردی
۰/۰۴	۰/۲۹	۴/۰۹	میانگین کل آموزش و بهسازی
۰/۰۷	۰/۴۵	۴/۰۵	دادن اختیار لازم در پست‌های مختلف، متناسب با مسئولیت‌ها
۰/۰۶	۰/۴۳	۴/۲۵	هدف‌گذاری با مشارکت کارکنان
۰/۱۰	۰/۶۴	۴/۲۷	اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کار
۰/۰۶	۰/۳۹	۴/۰۰	امکان مشارکت افراد در فرآیندهای تصمیم‌گیری
۰/۰۳	۰/۲۱	۴/۱۴	میانگین کل جلب مشارکت
۰/۰۷	۰/۵۰	۴/۴۵	تأکید بر انتقال دانش و تجربیات افراد به یکدیگر
۰/۰۹	۰/۵۹	۴/۲۷	تدارک فرصت‌های تبادل و تسهیم اطلاعات و دانش
۰/۰۴	۰/۳۱	۳/۹۵	ارتباط با افرادی که کارکنان را در رسیدن به اهدافشان یاری می‌کنند
۰/۰۷	۰/۴۲	۴/۲۵	ایجاد، توسعه و حفظ روابط مثبت
۰/۰۶	۰/۰۱	۴/۰۰	تدارک ارتباطات اجتماعی و کاری با ایجاد روابط با نهادها و افراد مؤثر
۰/۰۸	۰/۴۲	۴/۷۷	تأکید بر برقراری ارتباطات در فضای توأم با حمایت و دور از ترس و تهدید
۰/۰۱	۰/۱۲	۴/۲۸	میانگین کل توسعه روابط استعدادها
۰/۰۲	۰/۱۲	۴/۱۷	میانگین کل در استعدادپروری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

پاسخ به سؤال سوم پژوهش: آیا بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا تفاوت معنادار وجود دارد؟

به منظور مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب فرآیند استعدادپروری، از آزمون t تک گروهی استفاده کردیم. جدول ۵ وضعیت مؤلفه‌های استعدادپروری را در دو وضعیت مورد بحث نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، بین میانگین‌های به دست آمده در وضع موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد. بر همین اساس میانگین تفاوت در آموزش و بهسازی ۱/۱۴-، در جلب مشارکت ۱/۳۲-، و در توسعه روابط ۱/۳۲- است. بدین ترتیب بیش‌ترین تفاوت در مؤلفه‌های جلب مشارکت «با میانگین ۲/۸۱ در وضع موجود و میانگین ۴/۱۴ در وضع مطلوب» و توسعه روابط استعدادها «با میانگین ۲/۹۵ در وضع موجود و میانگین ۴/۲۸ در وضع مطلوب» و میانگین تفاوت ۱/۳۲- به دست آمده است. هم‌چنین با توجه به جدول ۵ مقدار t مشاهده شده در فرآیند استعدادپروری ۱۹/۳۷ می‌باشد که این عدد بزرگ‌تر از t بحرانی ۱/۹۸ است. با توجه به این مطلب و این‌که سطح معناداری مورد مشاهده کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، این مطلب قابل درک است که تفاوت معناداری بین میانگین وضع موجود و میانگین وضع مطلوب وجود داشته و وضعیت فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به طور معناداری از میانگین مطلوب کوچک‌تر است.

جدول ۵: نتایج تحلیل مقایسه وضعیت موجود و مطلوب بر اساس آزمون t تک گروهی

مقدار t	df	معناداری*	میانگین تفاوت	میانگین	وضعیت	مؤلفه
-۱۶/۵۳	۱۵۴	۰/۰۰	-۱/۱۴	۲/۹۴	موجود	آموزش و بهسازی
				۴/۰۹	مطلوب	
-۱۷/۷۴	۱۵۴	۰/۰۰	-۱/۳۲	۲/۸۱	موجود	جلب مشارکت
				۴/۱۴	مطلوب	
-۱۹/۳۷	۱۵۴	۰/۰۰	-۱/۳۲	۲/۹۵	موجود	توسعه روابط
				۴/۲۸	مطلوب	
-۱۹/۳۷	۱۵۴	۰/۰۰	-۱/۲۸	۲/۹۲	موجود	فرآیند استعدادپروری
				۴/۱۷	مطلوب	

** سطح معناداری ۰/۰۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

پاسخ به سؤال سوم پژوهش: آیا در مورد وضعیت استعدادپروری، بین نظرات کارکنان حوزه‌های مدیریت ایمنی و بهداشت، و مدیریت آموزش در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا، تفاوت معنادار وجود دارد؟ همان طور که از جدول ۶ پیداست، سطح معناداری مشاهده شده ۰/۰۰ و کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ لذا حوزه‌های واحد منابع انسانی در فرآیند استعدادپروری از لحاظ آماری دارای تفاوت معناداری هستند.

جدول ۶: نتایج تحلیل برابری میانگین‌های سه حوزه منابع انسانی بر اساس آزمون F

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	df	میانگین مجزورات	F	معناداری*
بین گروهی	۴/۱۹	۲	۲/۰۹	۳/۳۵	۰/۰۳
درون گروهی	۹۵/۰۰	۱۵۲	۰/۶۲		
کل	۹۹/۲۰	۱۵۴			

** سطح معناداری ۰/۰۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

مشاهده شد نتیجه آنالیز واریانس نمایان‌گر تفاوت بین گروه‌ها است؛ لذا به منظور تعیین این‌که کدام یک از گروه‌ها با هم متفاوت است که باعث رد فرض صفر شده، از آزمون شفه استفاده شده است. البته شرط لازم برای اجرای آزمون شفه همگن بودن واریانس‌ها است که برای تعیین آن از آزمون لوین استفاده شده است. نتایج آزمون لوین و شفه در فرآیند استعدادپروری به ترتیب در جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده است. همان طور که مشاهده می‌شود طبق جدول ۷ با توجه به مقدار سطح معناداری ۰/۷۷ که از سطح معناداری ۰/۰۵ بزرگ‌تر است، همگن بودن واریانس‌ها در این سطح پذیرفته است.

جدول ۷: نتایج تحلیل همگن بودن واریانس‌ها بر اساس آزمون لوین

آماره لوین	df ₂	df ₁	سطح معناداری*
۰/۲۵	۲	۱۵۲	۰/۷۷

** سطح معناداری ۰/۰۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج آزمون شفه طبق جدول ۸ نشان می‌دهد که تنها میانگین واحد مدیریت بهداشت و ایمنی با مدیریت آموزش تفاوت معناداری دارد و صرفاً اختلاف همین دو واحد باعث رد فرض صفر شده است و اختلاف سایر واحدها از لحاظ آماری معنادار نیست. تفاوت میانگین‌های این دو واحد برابر با ۰/۴۹- می‌باشد که با توجه به معناداری مشاهده شده (۰/۰۴) در سطح مورد نظر

(۰/۰۵) معنادار است و تأکید بر نابرابری میانگین فرآیند استعدادپروری در بین این دو واحد دارد.

جدول ۸: نتایج تحلیل تفاوت بین گروه‌ها در استعدادپروری بر اساس آزمون شفه

واحد الف	واحد ب	میانگین تفاوت (الف-ب)	خطای معیار	معناداری*
مدیریت نیروی انسانی	مدیریت بهداشت و ایمنی	۰/۱۹	۰/۱۳	۰/۳۶
	مدیریت آموزش	-۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۳۳
مدیریت بهداشت و ایمنی	مدیریت نیروی انسانی	-۰/۱۹	۰/۱۳	۰/۳۶
	مدیریت آموزش	-۰/۴۹	۰/۱۹	۰/۰۴
مدیریت آموزش	مدیریت نیروی انسانی	۰/۳۰	۰/۲۰	۰/۳۳
	مدیریت بهداشت و ایمنی	۰/۴۹	۰/۱۹	۰/۰۴

** سطح معناداری ۰/۰۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت، خلاقیت، توانمندی و نهایتاً استعدادهای نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان به ویژه در شرایط پیچیده کنونی است؛ چرا که آن‌ها محصول یک ساختار فکری، آموزش و تجربیات ویژه هستند و باید بتوان عناصر دانش آن‌ها و رفتارهایی که منجر به ارزشمندی آن‌ها برای سازمان شده را شناسایی کرد و پرورش داد؛ و در این راستا مدیران آموزشی نقش مهمی را ایفا می‌کنند. این اهمیت سبب شده تا در دهه‌های اخیر سیستم‌ها و روش‌ها، نظام‌ها و تحقیقات گسترده‌ای در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی به عنوان استعدادهای سازمانی صورت گیرد. در پژوهش حاضر نیز سعی بر آن شده، وضعیت فرآیند استعدادپروری مورد پژوهش قرار گیرد.

پژوهش از دو بعد نظری و کاربردی حائز اهمیت است. پژوهش حاضر، از بعد نظری به بررسی وضعیت فرآیند استعدادپروری می‌پردازد و از بعد کاربردی می‌تواند زمینه‌ساز توجه به شناسایی و پرورش منابع انسانی به عنوان استعدادهای در جهت رشد و بالندگی سازمان گردد. بدیهی است، چنین توجهی به منابع انسانی در شرکت‌ها و تمرکز بر شناسایی و پرورش آن‌ها با توجه به ظرفیت‌های بالقوه‌شان خواهد توانست، علاوه بر ایجاد انگیزه پژوهشی در بررسی این زمینه، بستر توسعه منابع انسانی با هدف توسعه سازمان را فراهم نماید.

همان‌گونه که پیش از این اشاره شد، هدف از پژوهش حاضر بررسی فرآیند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا است. نتایج حاکی از آن بود که در تعیین وضعیت مطلوب بر اساس نظر متخصصان، میانگین مؤلفه‌های فرآیند استعدادپروری در همه موارد بیش از

میانگین متوسط مقیاس است. در تعیین وضعیت مطلوب فرآیند استعدادپروری بیشترین میانگین مربوط به محور توسعه روابط استعدادها است. همچنین بیشترین میانگین در آموزش و بهسازی استعدادها مربوط به «فراهم آوردن منابع لازم برای ابتکارات نو»، جلب مشارکت استعدادها مربوط به «اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کار»، و توسعه روابط استعدادها مربوط به «تأکید بر برقراری ارتباطات در فضای توأم با حمایت و دور از ترس و تهدید» می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که میزان رعایت همه شاخص‌های بیانگر پرورش استعدادها به طور معنی‌داری در سطح نسبتاً بالایی بوده است. بنابراین از دیدگاه کارکنان واحد منابع انسانی سازمان مورد بررسی، کلیه فرآیندهای استعدادپروری وضعیت نسبتاً مطلوبی دارند. در این میان بیشترین میانگین مربوط به محور توسعه روابط استعدادها است. همچنین بیشترین میانگین در آموزش و بهسازی استعدادها مربوط به «تدارک دوره‌های آموزشی ویژه متناسب با موقعیت شغلی»، جلب مشارکت استعدادها مربوط به «دادن اختیار لازم در پست‌های مختلف، متناسب با مسئولیت‌ها»، و توسعه روابط استعدادها مربوط به «تأکید بر انتقال دانش و تجربیات افراد به یکدیگر» می‌باشد. بر همین اساس وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری نسبتاً مطلوب می‌باشد.

با مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب فرآیند استعدادپروری، نشان داده شد که بین میانگین‌های به دست آمده در وضع موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد. بر همین اساس بیشترین میانگین تفاوت، به محورهای جلب مشارکت و توسعه روابط استعدادها اختصاص دارد. بر اساس نتایج به دست آمده و نیز مبانی نظری و پیشینه پژوهش این مطلب قابل درک است که سازمان‌ها باید روی رشد استعداد داخلی به همراه عامل‌های خاص تأثیرگذار روی موفقیت آن‌ها اعم از شبکه‌های داخلی و عضویت تیم و جلب مشارکت تمرکز نمایند که البته یافته‌های پژوهش گویای آن می‌باشد که در سازمان مذکور هم، چنین اموری مشهود است.

در مجموع یافته‌های پژوهش در راستای تعیین وضعیت موجود فرآیند استعدادپروری از منظر کارکنان نشان داد که عوامل «تدارک دوره‌های آموزشی ویژه متناسب با موقعیت شغلی، دادن اختیار لازم در پست‌های مختلف متناسب با مسئولیت‌ها، و تأکید بر انتقال دانش و تجربیات افراد به یکدیگر» وضعیت مطلوب‌تری نسبت به سایر عوامل دارند. همچنین در تعیین وضعیت مطلوب از نظر خبرگان، عوامل «فراهم آوردن منابع لازم برای ابتکارات نو، اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کار، و تأکید بر برقراری ارتباطات در فضای توأم با حمایت و دور از ترس و تهدید» نسبت به سایر عوامل از اهمیت بالاتری برخوردار بوده‌اند. بر همین اساس و با در نظر داشتن این نکته که مبنای نیازسنجی کنونی برای توسعه افراد مستعد در شرکت همانند سایر کارکنان به صورت ثابت و توسط بخش منابع انسانی شرکت تعیین و از

طریق نماینده آموزش به بخش منابع انسانی انتقال داده می‌شوند؛ پیشنهاد می‌شود که علاوه بر این رویه، فرآیند توسعه مختص به افراد مستعد شکل گیرد و هم‌چنین از طریق نظرخواهی نهایی از افراد مورد نظر جهت متناسب‌سازی برنامه با نیازهای فردی و شغل هر فرد، به طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مبادرت ورزیده شود و همواره فرصت‌هایی را جهت همراه و همگام ساختن افراد با تجارب موفق در زمینه‌های کاریشان تدارک ببیند.

در ادامه این بررسی هم‌چنین مشخص شد که وضعیت موجود توسعه روابط استعدادها بالاترین میانگین و جلب مشارکت آن‌ها پایین‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند؛ ضمن این‌که مؤلفه توسعه روابط استعدادها از دیدگاه خبرگان نیز بیش‌ترین میانگین را بدست آورده است. در این راستا پیشنهاد می‌شود با اعطای حداکثر آزادی و استقلال ممکن در انجام کارها و اعطای اختیار لازم در پست‌های مختلف متناسب با مسئولیت‌ها، زمینه و شرایط لازم جهت مشارکت کلیه افراد مستعد در زمینه‌های تخصصی فراهم گردد. هم‌چنین سازمان با فراهم آوردن زمینه لازم برای توسعه روابط در یک فضای حاکی از اطمینان و اعتماد و توأم با حمایت و به دور از ترس و هراس و تهدید به توسعه روابط استعدادها در جهت پرورش آن‌ها مبادرت کند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، حوزه‌های واحد منابع انسانی در فرآیند استعدادپروری دارای تفاوت معناداری بودند و با توجه به نتایج آزمون شفه تنها میانگین واحد مدیریت بهداشت و ایمنی با مدیریت آموزش تفاوت معناداری دارد. بطور کلی این یافته‌ها گویای آن است که بخش‌های مختلف سازمان، فرایند استعدادپروری را به عنوان یک فرآیند یکپارچه درک نکرده‌اند و در این رابطه تفکر جزیره‌ای بر سازمان حاکم است و همین امر پیشبرد آن را محدود و کند خواهد کرد و این در حالی است که با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش همواره باید این نکته را در نظر داشته باشیم؛ فرآیندهای توسعه و بهسازی از جمله استعدادپروری باید در سرتاسر سازمان نهادینه شود و واحدهای منابع انسانی باید آن را به عنوان یک فرآیند یکپارچه درک کنند؛ چرا که هدف اصلی فراهم‌سازی عرضه مستمر منابع ارزشمند در سرتاسر سازمان است. در این راستا پیشنهاد می‌شود فرآیند استعدادپروری بر اساس مشارکت واحدهایی انجام گیرد که نیروهای بااستعداد در آن واحدها به کار گرفته می‌شوند و هر مدیری مسئولیت استعدادپروری واحد خود را بر عهده بگیرد.

۵- منابع

- ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ابیلی، خدایار و رحمتی، سارا. (۱۳۹۴). *مدیریت استعدادها: رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی*. تهران: کتاب آیلاز.
- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد: مورد مطالعه صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال بیست و سوم، شماره ۹، صص ۹۵-۱۱۶*.
- معالی تفتی، مرجان. (۱۳۸۹). *بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی آن در گروه سایپا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. Kogan Page Business Books.
- Axelrod, E., Handfield- Jones, H., & Timothy, W. (2001). The war on talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on Demand?: Talent Management in the German and Irish Subsidiaries of a US Multinational Corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304- 313.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
- Garavani, T. N. (2004). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441.
- Iles, P., & Zhu, X. (2012). Changing Talent Management Practises and Global Talent Management: a Literature Review and Research Agenda for the Mediterranean Region. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(4), 424-438.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Ingham, J. (2006). Closing the Talent Management Gap: Harnessing your Employees' Talent to Deliver Optimum Business Performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Oehley, A. M. (2007). *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*. Ph.D Dissertation. University of Stellenbosch.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real

- Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Pollitt, D. (2004). Talent Management Puts the Shine on Electrolux. *Human Resource Management International Digest*, 12(5), 23-35.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles for Talent Development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206-216.
- Ross, S. (2013). Talent Derailment: a Multi-Dimensional Perspective for Understanding Talent. *Industrial and Commercial Training*, 45(1), 12-17.
- Vestal, K. (2010). Managing Your Talent Forward. *Nurse Leader*, 8(4), 10-11.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349.
- Wallis, S., Underhill, B., & Mcnamara, c. (2010). Microsoft Corporation. In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. John Wiley & Sons, Inc.