Identifying the cause and effect circles of talent management in Iran's National Oil Products Distribution Company

Gholamreza Ghadirinejad[1] – Mojtaba Rajab Beigi[2]
Abdul Khaliq Gholami[3]

Abstract

Undoubtedly, the present age is the age of organizations and the custodians of these organizations are humans, humans who, by possessing the greatest source of power, that is, thinking, can create the causes of excellence, movement and growth of organizations. Organizations can integrate effective talent management strategies into their workforce programs from proven methods and systems to properly optimize human capital resources to increase their competitive advantage and maintain their market share. In this article, the system dynamics method is used to identify the cause and effect loops of the talent management system. In this research, using articles, library sources, and using the opinions of experts and experts of the National Oil Products Distribution Company, as well as academic experts in the field of talent management, cause and effect diagrams have been drawn. Vensim software has been used to draw these circles. The results of this research show that the talent management system has the main subsystems of organizational strategy, human resource empowerment, talent alignment, talent evaluation and talent development. Also, the causal loops obtained from the 15 subsystems of this model, the influencing variables and how they interact with each other were drawn and presented as a basis for providing a solution. Finally, the factors affecting talent management in the case of open control lead to the improvement of talent management.

Keywords:
Talent, talent management system, cause and effect diagram, system dynamics, National Oil Products Distribution Company.

1. Department of Public Administration, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran.
2. Associate Professor, Public Administration, Associate Professor, Institute of International Energy Studies, Tehran, Iran, rajabbaigy@gmail.com, responsible author
3. Assistant Professor, Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Tehran. gh.khalegh@yahoo.com

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۰۵/۱۳ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱ /۱۱/۰۵

شناسایی حلقه‌های علّی و معلولی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

غلامرضا قدیری نژاد[۱] ـ مجتبی رجب‌بیگی[۲] ـ عبدالخالق غلامی[۳]

چکیده

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند، انسان‌هایی که خود به‌واسطهٔ در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. سازمان‌ها می‌توانند با تلفیق استراتژی‌های مؤثر مدیریت استعداد در برنامه‌های نیروی کار خود، از روش‌ها و سیستم‌های اثبات‌شده برای بهینه‌سازی مناسب منابع سرمایهٔ انسانی برای افزایش مزیت رقابتی آن‌ها و حفظ سهم بازار خود باشند. در این مقاله از روش پویایی سیستم برای شناسایی حلقه‌های علّی و معلولی سیستم مدیریت استعداد استفاده شده است. در این پژوهش از مقالات، منابع کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و کارشناسان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی و همچنین خبرگان دانشگاهی در عرصهٔ مدیریت استعداد به ترسیم نمودارهای علت و معلولی پرداخته شده است. برای ترسیم این حلقه‌ها از نرم‌افزار Vensim استفاده شده است نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سیستم مدیریت استعداد دارای زیرسیستم‌های اصلی راهبرد سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، همسوسازی استعدادها، ارزیابی استعدادها و توسعهٔ استعداد است. همچنین حلقه‌های علّی ـ معلولی به‌دست‌آمده از زیرسیستم‌های پانزده‌گانه این الگو،

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر ، ایران. ghadirinz@yahoo.com

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، دانشیار موسسهٔ مطالعات بین المللی انرژی، تهران، ایران، نویسندهٔ مسئول rajabbaigy@gmail.com

۳. استادیار، مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، تهران. gh.khalegh@yahoo.com

متغیرهای اثرگذار و نحوۀ تعاملات آن‌ها بر روی یکدیگر را ترسیم و به‌عنوان مبنایی جهت ارائۀ راهکار عرضه شد. درنهایت عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صورت کنترل، باز موجب بهبود مدیریت استعداد را موجب می‌شود.

کلمات کلیدی: استعداد، سیستم مدیریت استعداد، نمودار علت معلولی، پویایی سیستم، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

مقدمه

بسیاری از سازمان‌های امروزی با بحران مدیریت استعداد به دلایل کاهش استعدادهای در دسترس، شرایط و امکانات پایین برای نگهداری استعدادهای برجسته، راهبردهای منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات یا مزایا و بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان مواجه هستند. (Saling & Do, 2020) مسئلۀ استعداد و شایستگی افراد و مدیریت آن در سازمان‌های امروزی که هر روز بیش‌ازپیش به سمت نخبه‌گرایی و بهره‌مندی حداکثری از اندیشه‌های افراد حرکت می‌کند، مسئله‌ای بسیار مهم است. در ایران همانند بسیاری از کشورهای دیگر بر اساس سند نقشه جامع علمی کشور برجذب و توسعۀ سرمایه‌های انسانی مستعد و نگهداری و پرورش آن‌ها تأکید می‌شود. (Darouian, 2019) سازمان‌های امروزی به نیروها و کارکنانی خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و سازمان‌های پویا در دنیای رقابتی امروز به دنبال فرصت‌هایی جهت جذب و نگهداری افراد بااستعداد هستند و سازمان‌هایی که نتوانند این کار را انجام و منابع انسانی خود را مدیریت نمایند با شکست و انحلال مواجه می‌شوند. (Tran & SmitR, 2020) مدیریت استعداد در پاسخ به چالش‌های سازمانی جهت کسب مزیت رقابتی در دنیای مدرن و برای رویارویی با محیط پیچیده و مخاطره‌آمیز امروز که با رشد فزایندۀ رقابت جهانی و تغییر بازارها و وقایع غیرقابل‌پیش‌بینی در جهان، جذب، حفظ و توسعۀ کارکنان ماهر و توانمند به وجود آمده است. (King & Vaiman, 2019) دانشگاهیان و متخصصان معتقدند که مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در سراسر جهان است زیرا می‌تواند منبعی از مزیت رقابتی پایدار در محیط بسیار پویا و اغلب نامشخص در بازار قرن بیست و یکم باشد. (Khoreva, et-al, 2017) هر کاری که برای استخدام، حفظ، توسعه، پاداش و وادار کردن افراد انجام می‌شود، بخشی از مدیریت استعداد و همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار را تشکیل می‌دهد. (DeVaro, 2020) زمانی که مدیران در جهت شناسایی کارمندان مستعد تلاش کنند، به کارمندان جهت اثبات

توانایی‌ها و استعدادشان فرصت دهند و از افراد مشتاق جهت فعالیت بهتر حمایت کنند و همچنین برای انتخاب کارکنان مستعد و توانمند تلاش‌های علمی و میدانی صورت گرفته و بین پست کارکنان و توانایی و استعداد آن‌ها تطابق وجود داشته باشد، در آن صورت سطح نوآوری ارتقاء می‌یابد و نهایتاً می‌توان شاهد یک نظام سازمانی استعداد محور و منسجم در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی باشیم.

ادبیات و پیشینهٔ پژوهش

با توجه به عوامل فردی، محیطی و سازمانی، سیستم مدیریت استعداد را این‌گونه می‌توان تعریف کرد: «فردی با توانایی‌های خاص (دانش، مهارت، تجربه) که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند». (Saddozai, 2017) برتری شواهد علمی و دانش روان‌شناختی مستلزم تجدیدنظر در معنابخشی به پتانسیل‌های انسانی است. چنین تلاشی به حل‌وفصل اختلافات اجتماعی مرتبط با آموزش عمومی، به‌ویژه آموزش افراد مستعد و سیاست‌های آموزشی که تضمین‌کننده عدالت و ارتقای استعدادهاست، کمک می‌کند. (Du, 2020) جریان‌های استعداد ازجمله تسهیل حرکت کارکنان بااستعداد در بین مناطق و کشورهای مختلف و اطمینان از حفظ و نگهداری کارکنان بااستعداد است. (Saddozai, 2018) مدیریت استعداد ابزاری نیرومند در هر سازمان است و مدیران با به‌کارگیری آن می‌توانند مهارت‌های کارکنان مستعد را به‌طور صحیح و در مسیر مناسبی گسترش دهند. (Jais,et al, 2021) امروزه تنها جذب نیروهای بااستعداد کافی نیست، بلکه باید استراتژی‌هایی برای استفاده از استعدادها و توانایی‌ها و حفظ و ارتقای تعهد افراد بکار برده شود. درواقع سازمان‌ها به‌وسیلهٔ کارکنان خود حرکت می‌کنند و این استعداد کارکنان است که موفقیت یا شکست سازمان را مشخص می‌نماید. (دیوکار و رامان Divekar & Raman،2020) مدیریت استعداد موضوعی ساده دربارهٔ پیش‌بینی سازمان برای تأمین سرمایه انسانی خود در جهت نیازهای خود در مسیر پرشتاب دنیای امروز است. (Sparrow, 2019)

مدیریت استعداد یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت هر سازمانی است که باید در فرهنگ و سیاست‌های سازمان لحاظ گردد. (Crane & Hartwell, 2019) اجرای موفق مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان بااستعداد در سازمان می‌شود و این کارکنان را برای مشاغل استراتژیک سازمان آموزش می‌دهد. (Anlesinya & Amponsah, 2020) درواقع آینده در حال حاضر اینجا است و به‌طور مداوم در حال

تکامل است. بدون شک، تحولات مدیریتی نه‌تنها باعث ایجاد تزلزل در عملکرد سنتی و مستقر در منابع انسانی نمی‌شود، بلکه فرصتی برای مدیریت استعداد در سازمان‌ها می‌شود. (Claus, 2019) سازمان می‌تواند با تلفیق استراتژی‌های مؤثر مدیریت استعداد، در برنامه‌های نیروی کار خود از روش‌ها و سیستم‌های اثبات‌شده برای بهینه‌سازی، مناسب منابع سرمایهٔ انسانی برای افزایش مزیت رقابتی آن‌ها و حفظ سهم بازار خود باشد و همچنین باعث «آماده‌سازی» کارمندان به‌عنوان جانشینانی برای چنین انتقال نسبی و افزایش امتیازات نیز باشد. (hongal & Kinange, 2021) با توجه به اهمیت موضوع تحقیق مطالعاتی انجام‌شده که ازلحاظ رویکرد بامطالعه فعلی تشابهاتی دارد، به چند نمونه اشاره می‌کنیم: در مطالعات لاتین؛ (Omotunde & Alegbeleye, 2021) نشان دادند که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطهٔ مثبت و معناداری وجود دارد. (Kelechi-Kanu,2020) و نیز نشان دادند که تمام ابعاد مدیریت استعداد کارآفرینی در مقابل مهارت کارآفرینی و دانش کارآفرینی به‌طور قابل‌توجهی بر سازگاری و هوشیاری تأثیر می‌گذارد. لیو (۲۰۲۰) الگویی را ارائه می‌دهد که پویایی چند سطحی مدیریت استعداد دو فرهنگی را بررسی می‌کند. هرش و فستین (۲۰۱۹) یک دیدگاه متنی را ارائه داده‌اند که از طریق آن می‌توان روند قابلیت‌های پویای ذاتی استعداد و سازمانی را توضیح داد. کلایوس (۲۰۱۹)، مدیریت استعداد شامل چارچوب‌های مدیریتی مانند تفکر طراحی، چابکی مدیریت، اقتصاد رفتاری و تجزیه‌وتحلیل برای افزایش صلاحیت‌های منابع انسانی است. سازمان‌ها قادر نخواهند بود شیوه‌های موجود مدیریت استعداد خود را به‌صورت پایدار ابداع کنند به‌جز این‌که آن‌ها گفتمان مدیریت استعداد را گسترش دهند. آوادی وکمالی (۲۰۱۸) نتیجه‌گیری کردند که در صورت بررسی، سه عامل ارزش زیادی به فرایندهای مدیریت استعداد اضافه می‌کنند. این عوامل عبارت‌اند از: الف. ارتباطات، ب. شناخت نیازها و جاه‌طلبی‌های استعدادها، ج. آمادگی مدیران.

روش پژوهش

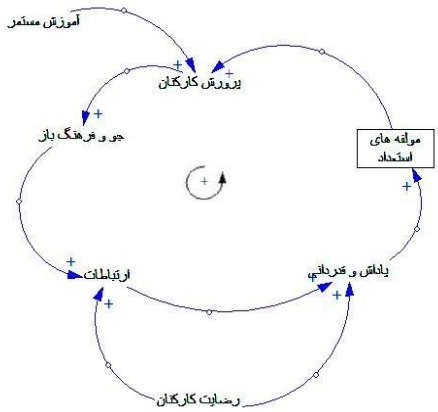
هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی حلقه‌های علّی و معلولی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. روش پژوهش ازنظر هدف، توسعه‌ای و دارای رویکردی آمیخته از نوع اکتشافی می‌باشد. لذا، تحقیق حاضر آمیخته بوده و با ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کیفی و کمّی به انجام رسیده است. در بخش

کیفی از روش تحقیق گروه‌های کانونی سود جسته تا وضعیت مطلوب را نیز در نظر گیرد و برای حرکت در آن سمت‌وسو، نظام مطلوب برای مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و زیرسیستم‌ها و الزامات آن را طراحی کند. بدین ترتیب، گروه کانونی و گروه تصمیم شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی منتخب، انتخاب شدند، تعداد آن‌ها بر اساس بررسی‌های صورت گرفته ۲۰ نفر است؛ که بر مبنای مصاحبهٔ نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. درنهایت با استفاده از روش پویایی سیستم، نمودار علّی ـ معلولی و با استناد به نظرات خبرگان و همچنین ادبیات پژوهش، حلقه‌های علّی معلولی تهیه شد. درواقع سیستم مدیریت استعداد به همراه زیرسیستم‌های آن به‌صورت یک کل در نظر گرفته‌شده و اجزای آن در این کل مورد بررسی قرار می‌گیرد و چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز برهم‌کنش اجزاء و محیط بررسی می‌شود. همچنین با استفاده از حلقه‌های علی و معلولی، عوامل مؤثر و مکانیزم اثرگذاری این عوامل احصا شده است.

یافته‌ها

برای درک رفتار سیستم‌ها، تعیین حلقه‌های بازخورد معنادار و ساختار علّی ـ معلولی آن‌ها موضوع محوری در پویاشناسی است. یک نمودار حلقه علّی ـ معلولی، ابزاری بصری برای متفکر سیستم‌های بازخوردی است. در این بخش در راستای نمودار سیستم ترسیم‌شده، به بررسی علت‌ها و معلول‌ها پرداخته می‌شود. بدین منظور از نمودار حلقه‌های علّی و معلولی استفاده شده است. (شکل ۱)

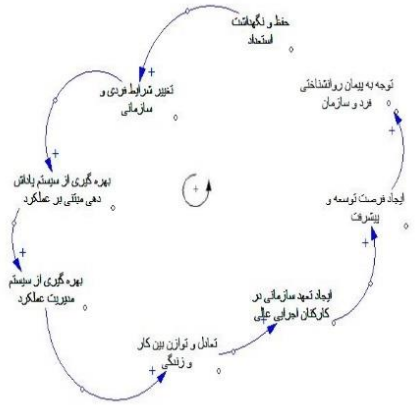
شکل ۱. مدل علّی مؤلفه‌های استعداد



یکی از چالش‌های جدی سازمان‌ها پرورش نیروی کار به‌عنوان یک سرمایهٔ بلندمدت و پایدار است. وجود کارکنان آموزش‌دیده بر فضای پویای سازمان تأثیر مثبت خواهد داشت و سبب‌ساز افزایش ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی خواهد شد. هرچند ارتباطات در سطح میان فردی عامل قابل‌توجهی در بازتولید دانش و یادگیری خودانگیخته است، اما نمی‌توان سهم رضایت درونی کارکنان را نادیده انگاشت. حلقهٔ علّی درونی به‌خوبی نشان می‌دهد رضایت کارکنان عامل افزایش‌دهندهٔ سطح ارتباطات و از سویی، نوعی پاداش میان فردی به‌حساب می‌آید.

همان‌طور که حلقه‌های علّی حفظ استعداد نشان می‌دهد، ضرورت‌ها و پیامدهای حفظ و نگهداشت منجر به تغییر شرایط فردی و سازمانی شده و همین امر از طریق سیستم پاداش مدیریت عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بخش مهمی از عملکرد افراد در این سطح می‌تواند سرریز کار خانواده را کنترل کرده و تعادلی بین محیط کار و زندگی فراهم کند. چنین قابلیتی به توسعهٔ فرصت‌های پیشرفت فردی از طریق افزایش سطح تعهد منجر خواهد شد. تعهد کارکنان، استمرار ارتباط با شرکت را در پی دارد؛ موضوعی که می‌تواند لنگرگاه‌های مسیر شغلی را برای فرد به شکل پیشرفت در موقعیت‌های کار تأمین نماید. این قابلیت باعث تقویت جنبه‌های مثبت قرارداد روان‌شناختی فرد با شرکت خواهد شد. (شکل ۲)

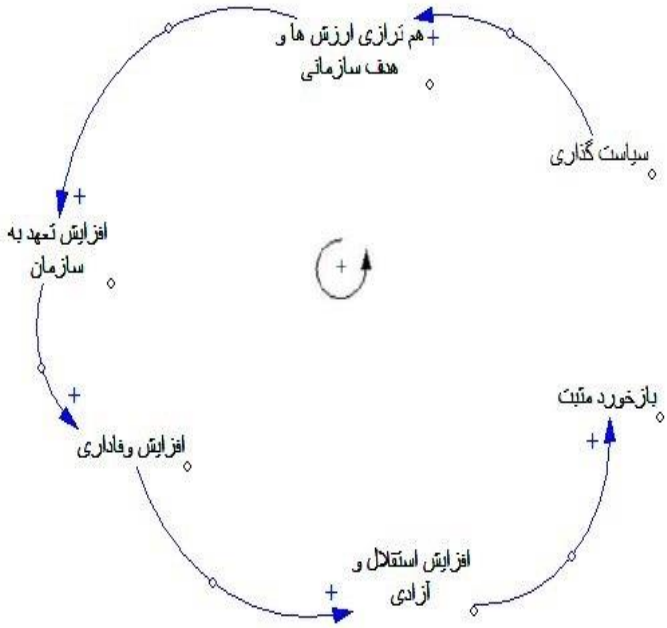
شکل۲. مدل علّی حفظ و نگهداشت استعداد



ازآنجاکه برای تدوین سیاست‌ها نیاز جدی به همسویی ارزش‌ها و اهداف سازمانی است، سیاست‌گذاری عامل مهمی در ایجاد توازن بین ارزش‌ها و اهداف می‌شود. افزایش تعهد به افزایش وفاداری و به‌تبع آن به احساس استقلال منجر خواهد شد. افراد متعهد

به سازمان، استمرار ارتباط خود را از طریق وفاداری به ارزش‌های سازمانی نشان می‌دهند و همین امر احساس لذت افراد از طریق دریافت بازخورد مثبت را در پی دارد. (شکل ۳)

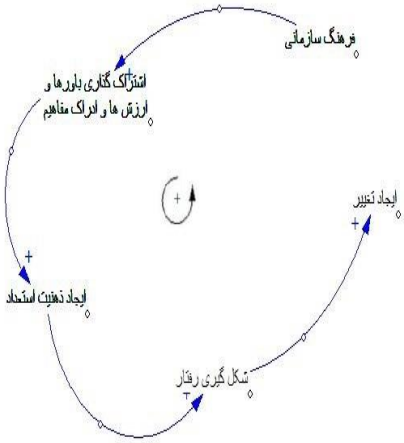
شکل۳. مدل علّی سیاست‌گذاری



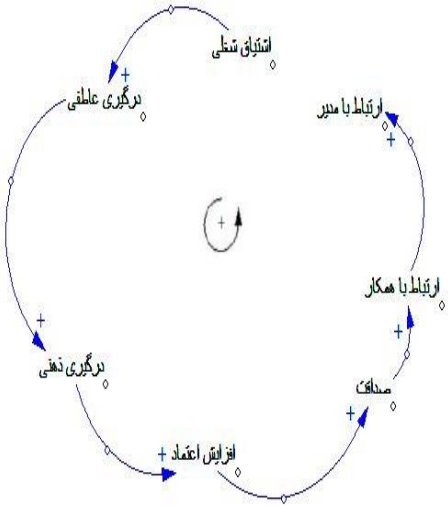
کارکرد اصلی فرهنگ سازمانی ایجاد انسجام درونی و سازگاری بیرونی است؛ این امر مستلزم تغییرات مداوم و پذیرش تغییرپذیری است. به‌منظور چنین قابلیتی اشتراک بین ارزش‌ها، باورها و مفاهیم درونی شده شرکت به امکانی برای ایجاد امر بین الاذهانی در حوزهٔ استعداد منجر می‌شود. در این حالت افراد درک مستقل و مشترکی از استعداد دارند که به شکل سری رفتار درونی شده افراد یا به تعبیری رفتار نهادینه شدن منتهی خواهد شد که به نحوی پیشران پذیرش و ایجاد تغییر است. (شکل ۴)

کارکنانی که شور و اشتیاق کاری داشته باشند، ارتباط کاری آن‌ها با شغلشان با درگیری عاطفی و پس‌ازآن با درگیری ذهنی همراه خواهد شد و سپس باعث افزایش اعتماد فردی به سازمان خواهد شد و صداقت فرد با سازمان زیاد خواهد شد و فضای ایجادشده باعث خواهد شد تا همکاران در فضای صمیمی ایجادشده ارتباط بهتری برقرار کنند و در راستای آن ارتباط با مدیر سازمان نیز مؤثرتر خواهد شد. (شکل ۵)

شکل ۴. مدل علّی فرهنگ سازمانی



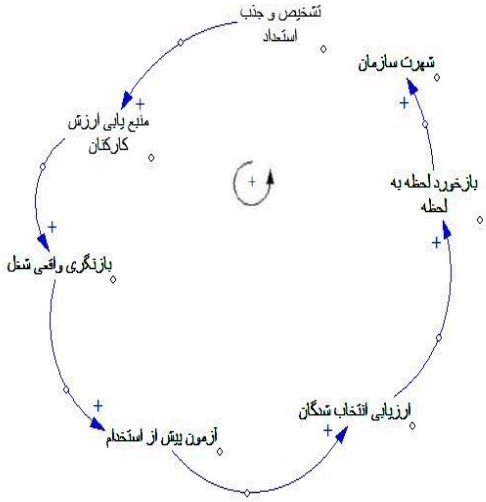
شکل ۵. مدل علّی اشتیاق شغلی



شرکت نفت برای این‌که بتواند برنامهٔ مدیریت استعداد خود را به نحوی بهتر مدیریت کند، ابتدا باید ارزش‌ها و نیازهای کارکنان خود را تشخصی دهد که این ارزش‌های آن‌ها از کجا نشئت گرفته است؛ سپس یک بازنگری کلی بر روی شغل فرد داشته باشد که آیا شغل مناسب با ارزش‌های فرد است یا خیر و حتماً آزمون پیش از استخدام و ارزیابی انتخاب‌شدگان را داشته باشد و در حین کار نیز بازخوردهای

لحظه‌به‌لحظه از کار کارکنان داشته باشد تا بتواند با ارزش‌های آن‌ها تطابق دهد و با استفاده از هم‌راستایی ارزش‌های فرد با شهرت سازمانی، بتواند فرد را به‌عنوان یک نیروی خوب استخدام کند. (شکل ۶)

شکل ۶. مدل علّی تشخیص و جذب استعداد

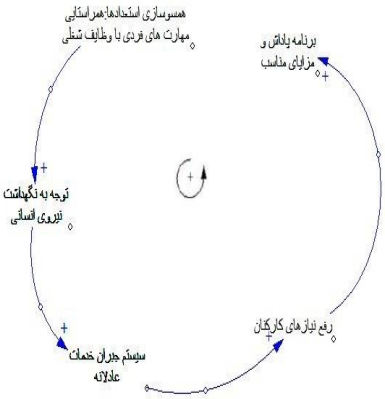


مادامی‌که مهارت‌های فردی و وظایف شغلی افراد در یک مسیر همسوسازی می‌شود، نیروی انسانی قابلیت دوام و ماندگاری خواهد یافت. ازآنجاکه برنامه‌های پاداش مناسب نظام انگیزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیازهای کارکنان را رفع می‌کند، می‌توان انتظار داشت چنین وضعیتی منجر به ایجاد یک نظام عادلانه جبران خدمت شود. عدالت ادراک‌شده در نظام توسعهٔ منابع انسانی کمک شایانی به توسعه و نگهداشت منابع انسانی و به‌تبع آن بهبود مهارت‌های فردی افراد خواهد داشت. عدالت ادراک‌شده ناشی از نظام جبران خدمات قابلیت افراد در همسویی اهداف و مهارت‌ها را فراهم خواهد آورد. (شکل ۷)

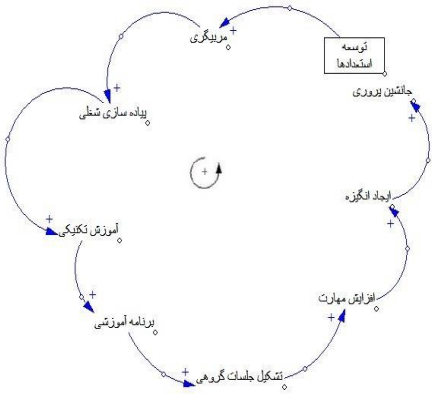
توسعهٔ استعدادها در شرکت نیازمند وجود نظام جانشین پروری است. موضوعی که موجب ایجاد انگیزه در نیروی کار منجر شده و نهایتاً از طریق توسعهٔ قابلیت‌های فردی و افزایش مهارت به تقویت قوای میان فردی و ارتباطات درون‌گروهی خواهد انجامید. به نظر می‌رسد چنین قابلیتی به‌واسطه افزایش توانمندسازی از طریق آموزش به دست خواهد آمد. موضوعی که تا حد زیادی ناشی از نظام مربی‌گری و آموزش‌های

مهارت افزای کارکنان به‌قصد جانشین پروری است. درواقع نیروی کار انگیزه لازم برای ایجاد مهارت را از طریق آموزش‌های عملی دریافت می‌کند که بیش از هر چیز ناشی از برنامه مدون آموزشی و توسعهٔ استعداد کارکنان خواهد بود. (شکل ۸)

شکل ۷. مدل علّی همسوسازی استعدادها

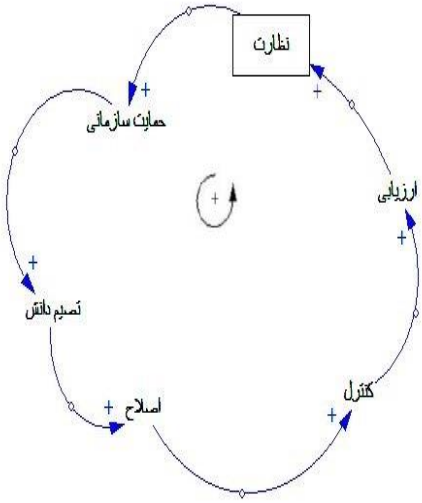


شکل ۸. مدل علّی توسعهٔ استعدادها



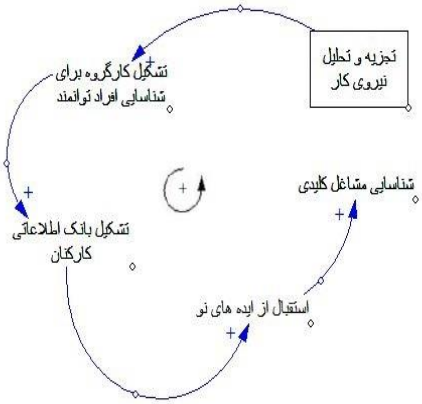
وجود حمایت سازمانی در درون شرکت می‌تواند بستری برای به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش ایجاد کند؛ مقوله‌ای که تا حد زیادی به وجود سرمایه اجتماعی برمی‌گردد. هرچقدر حمایت‌های سازمانی در درون یک سازمان تقویت شود دانش سیال‌تر توسعه پیدا می‌کند. افزایش سطح آگاهی، سبب خودکنترلی و ارزیابی در افراد می‌شود و امکان ارزیابی دقیق‌تر را فراهم می‌کند. افزایش قابلیت‌های ارزیابی در درون حلقهٔ علّی امکان نظارت بر مدیریت استعداد در شرکت افزایش می‌دهد. (شکل ۹)

شکل ۹. مدل علّی نظارت



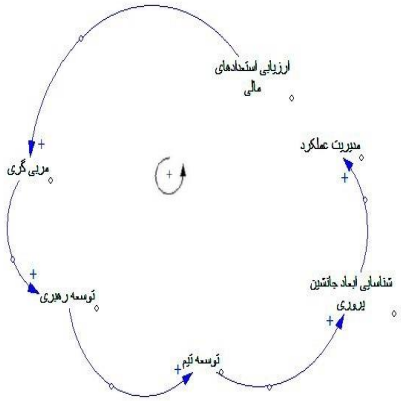
تجزیه‌وتحلیل نیروی کار امکانی است که نه‌تنها مشاغل کلیدی را مشخص و افراد متناسب با آن را در پست‌های کلیدی قرار می‌دهد؛ افراد با صلاحیت و شایستگی مرتبط با مدیریت استعداد را از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی شناسایی و دسته‌بندی می‌کند. بانک‌های اطلاعاتی امکانی را برای مدیران فراهم می‌کند تا بتوانند نه‌تنها نیروی کار مناسب را ساماندهی کند، بلکه جذب و توسعهٔ ایده‌های نو را به‌منظور درک موقعیت مشاغل کلیدی و تقویت قابلیت‌های خلاقیت در درون شرکت تقویت کند. (شکل ۱۰)

شکل ۱۰. مدل علّی تجزیه‌وتحلیل نیروی کار



در شرکت‌های بزرگ فعالیت‌های مالی بخش قابل‌توجهی است که عملکرد کلی شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بررسی ارزیابی استعدادهای مالی افراد که عمدتاً شامل هوش مالی و اداری است، تأثیر قابل‌توجهی بر جنبه‌های مهارت مربی‌گری دارد. مهارت‌های مربی‌گری می‌تواند قابلیت یک رهبر را در شکل‌دهی به مهارت‌های جانشین‌پروری توسعه دهد. توسعهٔ رهبری می‌تواند به جانشین‌پروری از رهگذر توسعهٔ کیفیت تیم منجر شود. افزایش قابلیت‌های تیمی و به‌تبع آن توسعهٔ کیفیت جانشین‌پروری به بهبود مدیریت عملکرد منجر می‌شود. (شکل ۱۱)

شکل ۱۱. مدل علّی ارزیابی استعداد

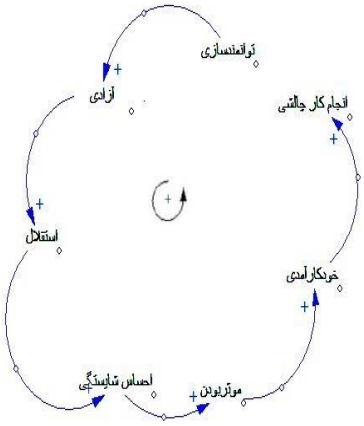


وجود کارهای چالشی در یک شرکت به افزایش ظرفیت‌های توانمندی کارکنان منجر می‌شود. در حلقهٔ علّی روابط میان‌متغیری، به نظر می‌رسد کارکنانی که امکان انجام کار چالشی را دارند خودکارآمدی بالاتری را تجربه می‌کنند؛ خودکارآمدی به معنای احساس مؤثر بودن و شایستگی در سطح فردی و میان فردی است. افراد خودکارآمد احساس می‌کنند حضورشان اهمیت قابل‌توجهی در توانمندی آن‌ها دارد. در مدل پتانسیل انگیزشی شغل نیز این امر کنار احساس استقلال دیده شده است. پس درواقع کار چالشی می‌تواند از طریق تحریک درونی افراد را به سطحی از توانمندسازی برساند که ناشی از افزایش قابلیت‌های درونی افراد است. (شکل ۱۲)

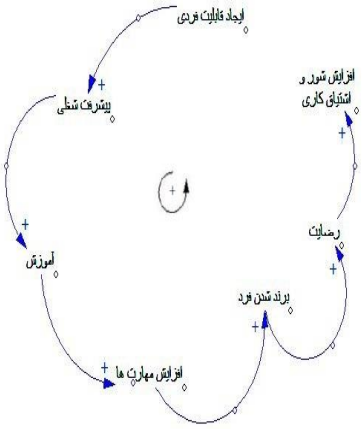
افزایش شور و اشتیاق کاری از طریق ایجاد قابلیت‌های فردی به دست خواهد آمد؛ به نظر می‌رسد قابلیت‌های فردی به پیشرفت شغلی منجر می‌شود، چراکه امکانی برای توسعهٔ قابلیت‌های افراد آموزش‌دیده برای دستیابی به اهداف ایجاد می‌کند. بالا

بودن سطح پیشرفت شغلی باعث آموزش پذیری عملی به معنای کسب مهارت و توسعهٔ توانش فردی خواهد شد. آموزش اثربخشی که مهارت‌های فردی افراد را توسعه داده آن‌ها را به‌عنوان چهره‌های متمایز و مطرح معرفی خواهد کرد که می‌تواند امکانی برای تقویت انگیزش درونی آن‌ها باشد. بر مبنای تئوری خودارزیابی شناختی انگیزشی که رضایت درونی آن‌ها را افزوده و اشتیاق کاری را ایجاد می‌کند، استمرار و پایایی بالایی دارد. رابطهٔ علّی بین این عناصر منجر به تقویت قابلیت‌ها و استمرار آن در چرخهٔ اشتیاق خواهد شد. (شکل ۱۳)

شکل ۱۲. مدل علّی توانمندسازی منابع انسانی

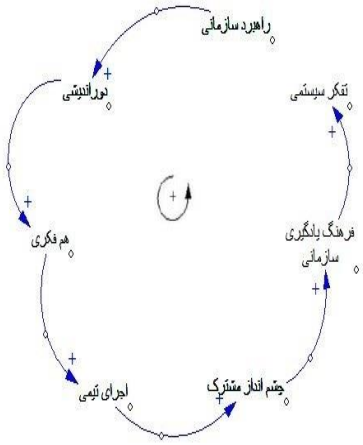


شکل۱۳. مدل علّی ایجاد قابلیت‌های فردی



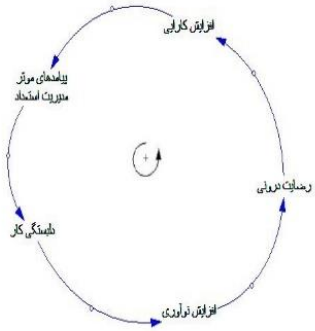
راهبردهای سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر توسعهٔ تفکر سیستمی دارد؛ بدین معنا که این قابلیت سبب افزایش امکان بلندمدت نگری در افراد می‌شود. بلندمدت نگری به‌واسطهٔ امکان به اشتراک‌گذاری در افراد به‌ویژه برای فعالیت‌های گروهی و تیمی، امکان توسعهٔ بین الاذهانی را فراهم می‌آورد. چنین مسیری به دستیابی به چشم‌انداز مشترک منجر خواهد شد و بستر یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد. وجود چشم‌انداز مشترک الگوگیری‌های رفتاری کارکنان از یکدیگر را توسعه داده و منجر به ایجاد یک روح مشترک در شرکت خواهد شد. (شکل ۱۴)

شکل۱۴. مدل علّی راهبرد سازمانی



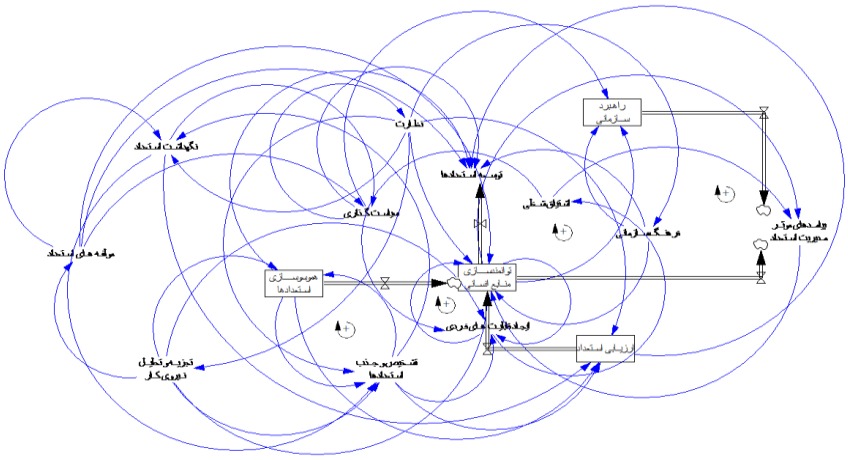
یکی از پیامدهای مؤثر مدیریت استعداد، توجه به سطح دل‌بستگی افراد در محیط کار است؛ درواقع زمانی که افراد بر اساس ظرفیت درونی خود به کار گرفته می‌شوند، انگیزهٔ درونی آن‌ها باعث ایجاد علاقهٔ فردی در کار می‌شود. همین امر امکان توسعهٔ نوآوری را تسهیل کرده و باعث تقویت جنبه‌های خلاقانه در محیط کار می‌شود. افراد خلاق اهداف جذاب و بلند پروازانه‌ای دارند؛ موضوعی که بر اساس تئوری هدف‌گذاری، مشخص شده است می‌تواند عامل ترغیب افراد به سمت اهداف شود. همین امر سطح رضایت درونی را در کارکنان شرکت بهبود داده و تقویت می‌کند. افزایش سطح رضایت کارکنان نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیرگذاری بر روحیهٔ منابع انسانی کارایی را افزایش می‌دهد. نکته‌ای که در شکل کلی حلقه‌های علّی نیز نشان داده شده است. (شکل ۱۵)

شکل ۱۵. مدل علّی پیامدهای مؤثر مدیریت استعداد



نمای کلی حلقه‌های علّی و معلولی در قالب شکل ۱۶ ارائه شده است.

شکل۱۶. نمای کلی حلقه‌های علّی ـ معلولی



بحث و نتیجه‌گیری

همواره یکی از معضلات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی، جذب استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها، رهبری استعدادها، کشف استعدادها و جانشین‌پروری استعدادها است که این مهم بستر تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی را در سازمان‌ها مهیا می‌کنند. به مدد آن می‌توان در تهیه گزارش ملی عملکرد به‌منظور ممیزی مدیریت استعداد در سازمان همت گماشت که این خود ابزار تصمیم‌گیری بهتر و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت. به‌بیان‌دیگر کاربست این الگو، سازمان‌های کشور را قادر می‌سازد تا منابع انسانی

خود را مدیریت نموده و به‌عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامهٔ روزی به برنامه‌ریزی تغییر داده و ارتقا کیفی سازمان‌ها را فراهم آورد.

با توجه به ماهیت و نقش مدیریت استعداد در دنیای کنونی و حساسیت و پیچیدگی بالاتر موضوعات مرتبط با مدیریت استعداد، در این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مؤثر برای جذب استعدادها و افراد شایسته برای کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌ای نفتی ایران در جنبه‌های نظری و اجرایی آن بوده و با استفاده از روش دلفی فازی و با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و سازمانی است؛ که با استفاده از روش دلفی فازی ۱۵ شاخص (مؤلفه‌های استعداد، نگهداشت استعداد، سیاست‌گذاری، فرهنگ سازمانی، اشتیاق شغلی، تشخیص و جذب استعدادها، همسوسازی استعدادها، توسعهٔ استعدادها، نظارت، تجزیه‌وتحلیل نیروی کار، ارزیابی استعداد، توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد قابلیت‌های فردی، راهبرد سازمانی، پیامدهای مؤثر مدیریت استعداد) مورد تأیید قرار گرفت. این متغیرهایی که داخل باکس هستند و همچنین با توسعهٔ استعداد و با پویا نگه‌داشتن این عوامل مدیریت استعداد شرکت نفت می‌تواند به‌روز باشد. بر اساس نتایج تحقیق، متغیرهای همسوسازی استعدادها، توانمندسازی منابع انسانی، راهبرد سازمانی و ارزیابی استعداد متغیرهای انباشت هستند؛ مدل مدیریت استعداد به‌عنوان متغیر انباشت نهایی مشخص شده است و متغیرهای دیگر مانند مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌های ذهنی، ارزش‌های اخلاقی، متغیرهای جریان هستند و در صورت لحاظ نکردن این متغیرها، سیستم افزایش عملکردی مجازی نشان می‌دهد که از شرایط واقعی دور شده است. عملکرد مثبت یادگیری، باعث بهبود عملکرد و درنتیجه افزایش بهره‌وری مدیریت پشتیبانی می‌شود. این تأثیر بر بهبود عملکرد فرایند کسب‌وکار و همچنین ارتقای ویژگی‌های عملکردی مدیریت استعداد و ملاحظات اعتماد می‌انجامد. درنهایت عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صورت کنترل، باز موجب بهبود مدیریت استعداد می‌شود. آماتاند و الگبلی (۲۰۲۱)؛ کلچی چارلز واونوها (۲۰۲۰)؛ لیو و همکاران (۲۰۲۰)؛ کلایوس (۲۰۱۹)؛ اخوان دورباش و همکاران (۱۳۹۹)؛ شکوری و همکاران (۱۳۹۹) وبرزگر و همکاران (۱۳۹۹) نیز در مقالات خود مدل و الگوهایی از مدیریت استعداد را نشان داده بودند؛ اما توجه به الگوی سیستم مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران با رویکرد پویایی سیستم، مورد توجه قرار نگرفته بود. لذا در این مقاله به شناسایی حلقه‌های علّی و معلولی مدیریت استعداد با استفاده از پویاشناسی سیستم‌ها پرداخته شد.

منابع

Al awadhi, kamali, khalid mohd amin,2018, he Implementation of Talent Management Practices in U.A.E. Organizations, *The British University in Dubai* (BUiD). *And Services*. Vol.13:99- 109.

Anlesinya A, Amponsah-Tawiah K. (2020). Towards a responsible talent management model. European *Journal of Training and Development*, 44(2-3): 279-303.

Claus, Lisbeth.(2019). HR disruption--Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterl*.

Crane B, HartwellCJ. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2): 82-92.

Darouian S, Mirsepasi N, Daneshfard K. (2019). Pathology and design of optimal talent management model among teachers of Islamic Azad University. *Management Researches in Iran*, 23(3): 28-52.

DeVaro.Jed.(2020). Strategic Compensation and Talent Management. University Printing House, Cambridge CB2 8BS, United Kingdom.

Divekar R, Raman R. (2020). Talent Management in Academia - The Indian Business School Scenario. *International Journal of Higher Education*, 9(2): 184-192.

Du, B., Candela, M., Huffaker, B., Snoeren, A. C., & Claffy, K. C. (2020). RIPE IPmap active geolocation: mechanism and performance evaluation. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 50(2), 3-10.

Harsch, Katharina, Festing, Marion,2019, Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration, ORIGINAL ARTICLE.

Hongal, P., & Kinange, U. (2021). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.

Kelechi Charles, Oga, Onouha, B. Chima,(2020), International Journal of Management Sciences, Pages 61 – 77.

King KA, Vaiman V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3): 194-206.

Kurbanov, R. A., Zenov, V. E., Khairullin, L. R., Shulga, T. I., Filinkova, E. B., Latysheva, V. V., ... & Modestum, L. T. D. (2017). Projecting and implementation of future managers' integrated practical activity. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, *12*(7), 1597.

Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 100744.

Mohamed Jais IR, Yahaya N, Ghani EK. (2021). Talent management in

higher education institutions: Developing leadership competencies. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1): 8-15.

Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319.

Paisey C, Paisey NJ. (2018). Talent management in academia: The effect of discipline and context on recruitment. *Studies in Higher Education*, 43(7): 1196-1214.

Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*.

Saling KC, Do MD. (2020). Leveraging people analytics for an adaptive complex talent management system. *Procedia Computer Science*, 168: 105-111.

Sparrow P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. BRQ Business Research Quarterly, 22(3): 160-170.

Tran H, Smith D. (2021). Talent-centered education leadership: Using the employee experience to improve teacher-school relations. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 24(1): 42-54.