

## عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران

### در راستای تحقق سیاست‌های کلی «علم و فناوری»<sup>۱</sup>

کریم شاطری<sup>۲</sup>، خدایار ابیلی<sup>۳</sup>، علی رضاییان<sup>۴</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۵</sup>، شعله مرادفام<sup>۶</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۸/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۱

#### چکیده

در بند ۲-۷ سیاست‌های کلی «علم و فناوری»، بر حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی تاکید شده، موضوعی که امروزه دغدغه بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود. به همین منظور، در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به مطالعه عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت نخبگان و استعدادهای سازمانی در صنعت برق ایران پرداخته شده است. در این راستا با تعداد ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونان منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای صنعت برق مصاحبه‌هایی عمیق بعمل آمد. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد و روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضاء، چند سوپه نگری منابع داده‌ها و تحلیل موارد منفی/مخالف تضمین گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، محقق کدها یا مفاهیم اولیه را شناسایی نمود و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات عنوانی، که نمایانگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب گردید و در نتیجه، مقوله‌های اصلی اثرگذار بر نگهداشت نخبگان در صنعت برق ایران، در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی و سازوکارهای نگهداشت، شناسایی شد.

**واژگان کلیدی:** نگهداشت استعدادها، عوامل سازمانی، عوامل شغلی، سازوکارهای نگهداشت، صنعت برق ایران

۱. مقاله حاضر از پایان نامه دکتری استخراج شده است.

۲. دانشجوی دکتری دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

۳. استاد دانشگاه تهران

۴. استاد دانشگاه شهید بهشتی

۵. استاد دانشگاه تهران

۶. رئیس گروه نظام‌های انگیزشی شرکت توانیر **Email:** sholehmoradfam@yahoo.com

**Email:** shatery20@gmail.com

**Email:** abili@ut.ac.ir

**Email:** a-rezaeian@sbu.ac.ir

**Email:** agholipor@ut.ac.ir

## مقدمه

در عصر رقابتی امروز، نگهداشت استعدادها یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها را به ستوه آورده است، موضوعی که سازمان‌ها را بر آن داشته تا برای نگهداشت درازمدت استعدادهای خود استراتژی‌های مناسبی را به کار گیرند (هاوسکنت و همکاران، ۲۰۰۹). می‌توان گفت نگهداشت افراد قوی و توانمند یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های امروزیست. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند (طهماسبی، ۱۳۹۱). به گفته ایبلی (۱۳۸۹) برخورداری از گنجینه‌های انسانی، به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی شده و در عصر اقتصاد دانایی محور، این واقعیت بیش از پیش بر همگان مشخص گردیده است. بعلاوه، در محیطی که تغییرات مداوم و لزوم نوآوری‌های مستمر، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش محور را در اختیار داشته باشند (طهماسبی، ۱۳۹۱). در این راستا، موضوع مدیریت استعداد از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار رفته و هدف آن پرداختن به مباحث مهم جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها یا همان برترین‌های سازمان است. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته و با مهارت‌های مناسب، در جایگاه شغلی مناسب قرار بگیرند (دیویس و دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). تا زمینه‌های هرچه بهتر رشد و توسعه سازمان‌های خود را فراهم آورند.

مدیریت استعداد از زمانی که واژه نبرد بر سر استعداد توسط گروه مشاوران مکنزی به کار گرفته شد اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری توجه بسیاری از افراد را به خود جلب کرده است. می‌توان گفت امروزه مدیریت استعدادها بیانگر نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگزیده توجه به نخبگان سازمانی است (کالینگز و ملاحی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به زعم ردفورد (۲۰۰۵) بخش بندی کارکنان اساس مدیریت استعداد بوده و سازمان‌های موفق به سمت داشتن یک بخش برجسته استعداد تمایل دارند، در حالی که سازمان‌های ضعیف توجه اندکی به این امر می‌نمایند. به عبارتی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند همه چیز را برای همه افراد فراهم نماید (به نقل از ملاحی و کالینگز، ۲۰۱۰).

به زعم تانسلی (۲۰۱۱) تعریف استعداد بسته به ماهیت کار، از سازمانی به سازمانی دیگر متفاوت است. از نظر گاگن (۲۰۰۹)، به نقل از تانسلی (۲۰۱۱) استعداد به معنای بلوغ در شایستگی‌ها (دانش و مهارت‌ها) و فعالیت‌های فردی است به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد برتر افرادی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند. بلاس<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نیز تاکید می‌کند که استعداد، توانایی بالقوه و بالا برای انجام وظایف سازمانی است، به

1. Hausknecht    2. Davies & Davies    3. Collings & Mellahi    4. Tansly  
5. Blass



عبارت دیگر، برخورداری از شایستگی‌های درست و مناسب و یا در اختیار داشتن منابع انسانی مناسب از لحاظ قابلیت‌ها و تعهد کاری، استعداد نام دارد. از دیدگاه ویلیامز (۲۰۰۰) افراد مستعد کسانی هستند که دارای توانایی استثنایی بوده و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها، یا در یک رشته تخصصی موفق هستند و منجر به تحولات چشمگیری می‌شوند. آنها بطور مداوم در زمینه فعالیت‌هایشان، شایستگی‌های بالایی نشان می‌دهند که به سادگی قابل اکتساب نمی‌باشند (ایلز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). همچنین، اینگهام<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) فرد مستعد را مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین فرد، که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارد، تعریف کرده است.

بررسی ادبیات مفهومی تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. به زعم لوئیس وهاکمن (۲۰۰۶)، مدیریت استعداد نیازمند یک دیدگاه منظم است و در این خصوص تعریف مفهومی مشترکی وجود ندارد. به زعم دیریک، مدیریت استعداد رویکردی آگاهانه و عمدی است که به منظور جذب، توسعه و نگهداشت افراد با استعداد و توانمند برای تحقق نیازهای فعلی و آینده سازمان صورت می‌گیرد (به نقل از سوکانایا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). دیویس و دیوس (۲۰۱۰) نیز اظهار می‌کنند که مدیریت استعداد نظام جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت و بکارگیری افراد دارای پتانسیل بالایی است که بخشی از ارزش‌های خاص سازمان بشمار می‌آیند.

از نظر هاوسکنت و همکاران (۲۰۰۹)، نگهداشت استعدادها اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان ارزندهای خود به کار می‌گیرند. به گفته ایکولز<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) نگهداشت استعداد عبارت از کاربرد تمهیداتی برای تشویق و ترغیب استعدادها به منظور ماندن در سازمان برای حداکثر دوره زمانی است. از نظر فرانک و همکاران (۲۰۰۴) نیز نگهداشت عبارت از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف کاری است (به نقل از ناتالی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

به زعم هاوسکنت و همکاران (۲۰۰۹) اگر چه استخدام کارکنان آگاه و باهوش مهم است ولی نگهداشت آنها از اهمیتی بیشتر برخوردار است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، تنها به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محوله توسط آنان توجه می‌شد در حالی که در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که کارکنان شرکای سازمان هستند و اگر سازمان بخواهد آنان را نگهدارد باید به رویاهایشان بها دهد (اکسلورد<sup>۶</sup> و همکاران ۲۰۰۱). به زعم طهماسبی (۱۳۹۱) تغییرات فرهنگی، مبتنی بر فناوری، اقتصادی و سیاسی می‌تواند انتظارات و انگیزاننده‌های افراد را متحول نماید. به همین دلیل رصد مداوم عوامل انگیزشی و توجه به انگیزاننده‌های نوین در حفظ و نگهداشت استعدادها اهمیت بسزایی دارد. همچنین، مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادهای خود موفق نیستند (کالینگز و



ملاحی ۲۰۰۹؛ فیگلی<sup>۱</sup> ۲۰۰۶؛ ریدی و کنگر<sup>۲</sup> ۲۰۰۷). به گفته کاسیو (۲۰۰۶) نگهداشت کارکنان یکی از مسائل مهمی است که سازمان‌ها و مدیران با آن مواجه هستند. هزینه مربوط به استخدام، گزینش و آموزش یک کارمند جدید غالباً فراتر از ۱۰۰ درصد حقوق سالیانه شغل یا سمتی است که بایستی پر شود (به نقل از آلن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). هزینه‌های مستقیم، اختلالات کاری و از دست دادن حافظه سازمانی مربوط به ترک خدمت کارکنان مسائل مهمی هستند که سازمان‌ها بایستی به آن توجه کنند (آلن و همکاران، ۲۰۱۰).

به گفته ایبلی (۱۳۸۹) نگهداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش هزینه- سودمندی است، زیرا وقتی کارمندی کارآمد به هر علت سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد. چاریتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نیز بیان داشته است که نگهداشت کارکنان کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که رضایت مشتری، افزایش فروش، ارتقاء روابط کاری، بهبود روابط مدیران- کارکنان و بهبود برنامه جانشین پروری را بدنبال دارد. در چنین سیستمی، دانش و یادگیری سازمانی به طور موفقیت‌آمیزی حفظ شده و ارتقاء می‌یابد. در ادامه، مندز و استاندر<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) تاکید می‌کنند که شرکت‌ها برای موفق بودن نیاز دارند که روی نگهداشت کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، چرا که از دست دادن کارکنان کلیدی برای سازمان‌ها بسیار هزینه بر است.

در خصوص نگهداشت استعدادها پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. یافته‌های پژوهش قلی پور، طهماسبی و جواهری زاده (۱۳۹۱) نشان داد که عوامل جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش، و محیط فیزیکی کاری به ترتیب مهمترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی می‌باشند. اسلیدرینک<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که مهمترین عوامل درونی تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعدادهای شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز، و قدردانی می‌شود و مهمترین عوامل بیرونی به ترتیب دربرگیرنده روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقاء و دستمزد است. در ادامه، باتناگار<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که مهمترین پنج عاملی که در نگهداشت و توسعه افراد دارای عملکرد بالا نقش دارند عبارت از کار هیجانی/ چالش برانگیز، رشد/یادگیری شغلی، روابط/کارکردن با افراد برجسته و بزرگ، پرداخت منصفانه، و حمایت مدیران می‌باشند. همچنین، به گفته گوستیک و التون (۲۰۰۷)؛ به نقل از رضاییان و سلطانی، (۱۳۸۸) عوامل موثر بر نگهداشت افراد با استعداد در سازمان شامل روابط خوب با مدیر، فرصت‌های رشد و پیشرفت، توازن کار

1. Fegley

2. Ready &amp; Conger

3. Allen

4. Charity

5. Mendez and Stander

6. Sleiderink

7. Bhatnagar



و زندگی، داشتن شغل معنی‌دار و چالش برانگیز و آموزش می‌شود. در ادامه، بیرت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، نشان دادند که متغیرهای کار چالش انگیز و معنی‌دار، فرصت‌های پیشرفت، درستی و کیفیت مدیریت، توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری، و فرصت‌ها و چالش‌های جدید پنج متغیری بودند که بیشترین امتیاز را کسب نمودند و اثرگذارترین متغیرها بر نگهداشت استعدادها به حساب می‌آیند. یوهنا<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش و مزایا، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاهی برای کارکنان، و برند شرکت از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشند.

پژوهش اسکات<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که مهمترین روش‌های که سازمان‌های تحت مطالعه برای نگهداشت استعدادهای کلیدی خود به کار می‌برند شامل شناسایی کارکنان کلیدی، فرصت‌های یادگیری و ارتقاء، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، استفاده از برنامه‌های جانشین‌پروری، پرداخت هزینه‌های تحصیل و دیگر فرصت‌های آموزشی، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار می‌باشند.

طی چند سال گذشته شرکت مادر تخصصی توانیر در خصوص نگهداشت نخبگان سازمانی و استعدادها با مشکل مواجه شده و شماری از آنها این شرکت را به دلایل مختلف ترک نموده‌اند. این موضوع نه تنها از منظر کمبود نیروی انسانی در این پست‌ها شرکت را با مشکل مواجه کرده بلکه همچنین هر یک از این افراد با رفتن‌شان، دانش صریح و ضمنی خود را از این شرکت خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر نموده‌اند. همچنین، برخی از استعدادهای این شرکت خواستار برخورداری از امتیازات ویژه‌ای در مقایسه با سایر کارکنان سازمان هستند، به عنوان مثال، آموزش‌های بیشتر و با کیفیت‌تری ببینند، ساعات کاری منعطف‌تری (شناور) داشته باشند و از مزایایی بیشتری برخوردار گردند. با توجه به آنچه گفته شد، مشخص است که موضوع نگهداشت نخبگان و استعدادها در شرکت مادر تخصصی توانیر مستلزم توجهی خاص است و با توجه به اینکه افراد مستعد نقش بسزایی در پیشبرد اهداف شرکت مادر تخصصی توانیر دارند لذا، پرداختن به مساله نگهداشت این دسته از افراد در این شرکت ضرورت پیدا می‌کند. انتظار می‌رود شرکت توانیر بتواند با استفاده از یافته‌های این پژوهش، زمینه‌های نگهداشت هر چه بهتر نخبگان و استعدادهای خود را فراهم آورد و از این طریق، مأموریت مهم خود یعنی تولید، انتقال و توزیع نیروی برق کشور را هر چه بهتر تحقق بخشد. از این طریق سازمان توانسته است در راستای تحقق هر چه بهتر بند ۲-۷ سیاست‌های کلی «علم و فناوری»، که در آن قویا بر حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی تاکید شده، گام بردارد. این پژوهش با رویکرد کیفی به مطالعه عوامل اثرگذار بر نگهداشت نخبگان سازمانی و استعدادها پرداخته، موضوعی که در پژوهش‌های مشابه،



1. Birt
2. Johanna
3. Scott

که در سایر کشورها و دیگر حوزه‌ها صورت گرفته‌اند، مورد توجه قرار نگرفته است. طبیعتاً، یافته‌های که از این طریق حاصل می‌گردد بستر محور بوده و تا حد بسیار زیادی نمایانگر واقعیات موجود در بستر مورد مطالعه است.

با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اهمیت نگهداشت استعدادها، پژوهش حاضر بدنبال پاسخگویی به سوالات زیر در صنعت برق ایران است.

- ۱) عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق کدامند؟
- ۲) عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق کدامند؟
- ۳) از چه سازوکارهای‌های می‌توان برای نگهداشت استعدادها در صنعت برق استفاده کرد؟

### ۱. روش شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر مطالعه عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق ایران است و برای این منظور به داده‌های کیفی - تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی و طرح مطالعه موردی برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. در این رویکرد، افراد، ادراکات آنها، معانی و شناخت آنها به عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود (بازرگان، ۱۳۸۷) و از آنجا که در این پژوهش محقق قصد دارد عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را با استفاده از مصاحبه با خبرگان شناسایی کند لذا، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه است. تفاوت پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه صورت گرفته در سایر حوزه‌ها، در این است که برخلاف دیگر پژوهش‌ها که از رویکرد کمی برای پاسخگویی به سئوالات خود استفاده نموده‌اند، در این پژوهش از رویکرد کیفی، برای جواب دهی به سئوالات پژوهش استفاده گردیده است در نتیجه، یافته‌های پژوهش بستر محور بوده و با قاطعیت بیشتری نشاندهنده واقعیات موجود در صنعت برق ایران خواهند بود.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و صنعتی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند این افراد شناسایی شدند. یعنی، تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته، که بتوانند پاسخ‌های غنی تری به سوال پژوهش بدهند. خبرگان مورد مصاحبه در دو گروه خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعتی قابل تقسیم هستند. همچنین خبرگان صنعتی نیز خود به دو گروه مدیران و معاونان منابع انسانی صنعت برق و همچنین استعدادهای صنعت برق تقسیم می‌شوند. از این میان و با توجه به سطح اشباع<sup>۱</sup> یافته‌ها، با ۶ نفر از مدیران و معاونان منابع انسانی صنعت برق، ۷ نفر از استعدادهای صنعت برق و ۶ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد، یعنی، مصاحبه‌ها تا آنجایی ادامه یافت که مصاحبه‌های بیشتر، منجر به کسب یافته‌های جدیدتری نشد.



برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی توسط اعضاء<sup>۱</sup> (مصاحبه شونده‌گان)، روش چند سویه نگری منابع داده‌ها<sup>۲</sup> و تحلیل موارد (شواهد) منفی/مخالف<sup>۳</sup> استفاده شد. در بررسی توسط اعضاء از برخی از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها بیان کنند. همچنین، جهت تضمین بیشتر روایی از روش چند سویه نگری منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) سه گانه داده‌ها شامل اعضای هیات علمی، مدیران و معاونان منابع انسانی و خود استعدادهای شرکت مادر تخصصی توانیر مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادهای بدست آید. در آخر، محقق داده‌های کیفی حاصل از این دیدگاه‌های سه گانه را در راستای استخراج عوامل مختلف اثرگذار بر نگهداشت استعدادهای همسو ساخته است.

روش دیگری که برای اطمینان از روایی بالای پژوهش مورد استفاده قرار گرفت تحلیل موارد منفی بود که در آن محقق در خصوص یک مضمون شواهدی را ارائه می‌دهد که با چشم انداز کلی مضمون مورد نظر در تضاد است (کرسول ترجمه کیامنش و دانای طوس، ۱۳۹۱). در این پژوهش، محقق در خصوص دو مقوله امنیت شغلی و ساعات شناور کاری، دیدگاه‌های مخالف را نیز در قسمت یافته‌ها آورده است، تا از این طریق گزارش تحقیق واقعی‌تر شده و روایی افزایش یابد. در مجموع و با توجه نظرات مصاحبه شونده‌گان، چند سویه نگری منابع داده‌ها و تحلیل موارد منفی/مخالف می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش حاضر تا حد بسیار زیادی بازتاب دهنده واقعیت‌های موجود در خصوص عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادهای است، که خود بیانگر روایی قابل قبول پژوهش جاری است.

همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی بازآزمون<sup>۴</sup> و پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۵</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. تعداد کل کدها در این فاصله زمانی برابر ۲۰۸ کد، تعداد توافق بین کدها در دو زمان برابر ۹۱ و تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۲۶ کد بوده است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش جاری ۸۷ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از ۶۰ درصد است پس پایایی بازآزمون مورد تایید است (وایل، ۱۹۹۶). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری منابع انسانی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری نماید. تعداد کل کدها در این فاصله زمانی برابر ۲۲۱، تعداد توافق بین کدها در دو زمان برابر ۸۹ و تعداد کل مخالفت‌ها در این دو زمان برابر ۴۳ کد بوده است. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۰ درصد به دست آمد، که چون بالاتر از



۶۰ درصد است پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تایید است (وایل، ۱۹۹۶). در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازماندهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه بندی داده‌ها، (۵) مقوله بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

## ۲. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش، به ترتیب به سئوالات سه گانه پژوهش پاسخ داده شده است.

### سؤال اول پژوهش: عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق کدامند؟

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۳۳۶ کد در راستای عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی، که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده مقوله‌های اصلی مربوط به عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها شناسایی گردید.

یافته‌ها نشان داد که عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان، شامل پذیرش استعدادها، فرهنگ سازمانی، ماموریت و چشم انداز شفاف سازمان، عدالت سازمانی، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، شرایط کاری، وجهه و برند سازمان، رضایت از سرپرست مستقیم، نوع همکاران، جو سازمانی، احساس پویایی، حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی می‌شود. در جدول ۱ به ترتیب میزان توجه مصاحبه شونده‌ها به مقوله‌ها، عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها و درصد مربوط به هر یک آورده شده است.

همانطور که از جدول ۱ مشخص است ترتیب عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان عبارت از رضایت از سرپرست مستقیم، فرهنگ سازمانی، ماموریت و چشم انداز شفاف سازمان، پذیرش استعدادها، حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی، آرایه فرصت‌های رشد و شکوفایی، جو سازمانی، وجهه و برند سازمان، عدالت سازمانی، تیپ و سطح همکاران، احساس پویایی و شرایط کاری است. به طور کلی، با توجه به یافته‌های جدول ۱ و با توجه نظرات خبرگان و صاحب نظران، می‌توان گفت عوامل رضایت از سرپرست مستقیم و فرهنگ سازمانی هر کدام با فراوانی ۱۶ و عوامل شرایط کاری و احساس پویایی هر کدام با فراوانی ۵ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها





هستند. در جدول ۲ به دو نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات استخراج شده اشاره شده است.

جدول ۱. عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	رضایت از سرپرست مستقیم	۱۶	٪۸۴
۲	فرهنگ سازمانی	۱۶	٪۸۴
۳	ماموریت و چشم انداز شفاف سازمان	۱۴	٪۷۴
۴	پذیرش استعدادها	۱۴	٪۷۴
۵	حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی	۱۱	٪۵۹
۶	ارایه فرصت‌های رشد و شکوفایی	۱۰	٪۵۳
۷	جو سازمانی	۱۰	٪۵۳
۸	وجهه و برند سازمان	۹	٪۴۷
۹	عدالت سازمانی	۶	٪۳۱
۱۰	تیپ و سطح همکاران	۶	٪۳۱
۱۱	احساس پویایی در سازمان	۵	٪۲۶
۱۲	شرایط کاری	۵	٪۲۶

از نظر افراد مورد مصاحبه، استعدادها خواستار فرهنگ سازمانی‌ای هستند که یادگیرنده باشد، مخاطره پذیری در آن ممکن باشد تا امکان بروز خلاقیت و نوآوری فراهم آید، پذیرای کار جمعی و تiasat تا استعدادها از هم یاد بگیرند، و فرهنگی باشد که در آن برای انجام کار ارزش قائل شوند. به زعم یکی از افراد مورد مصاحبه "فرهنگ سازمانی باید بگون‌های باشه که توسعه را تشویق کنه، انگیزه را تشویق کنه، و نگهداری و تاب و تحمل این افراد را داشته باشه. این افراد نرخ شکنند، فرهنگ بایستی این ظرفیت را داشته باشه که به آدم بتونه خلاف هنجارهای روتین شغلی عمل کنه". باید فضای سازمان به گون‌های باشد که برای استعدادها ارزش قائل شوند، آنها را در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخالت دهند، فرصت تاثیرگذاری و نقش آفرینی استعداد فراهم گردد، و به طور کلی در سازمان به افراد لایق و شایسته اهمیت داده شود. به گفته یکی از مصاحبه شونده‌گان " فضای که در آن استعدادها بتونن نفس بکشن خیلی مهمه، فضای که در آن بشون میدون داده بشه، اجازه اظهار نظر بشون داده بشه، مشارکتشون بدی در کارها، به شانشون توجه بشه و در کل مورد



پذیرش سایر اعضای سازمان قرار بگیرن". همچنین در این راستا یکی دیگر از مصاحبه شوندگان بیان داشت که "اگر فضای سازمان مناسب استعدادهای نباشه سریعاً تصمیم به ترک سازمان می‌گیرن. جو و فضای سازمان باید طوری باشه که شما احساس کنید به شما نیاز دارن، دیده بشید، احترام خیلی مهمه".

رضایت از سرپرست مستقیم یکی از مهمترین عواملی بود که توسط مصاحبه شوندگان بسیار مورد تأکید قرار گرفت. از منظر افراد مورد مصاحبه، سرپرست مستقیم استعدادهای خود باید فردی با کفایت باشد و از برتری دانشی و اخلاقی برخوردار باشد، باید حامی استعدادهای باشد و اختیارات لازم را به این افراد تفویض کند، به او بازخورد به موقع بدهد، و به گونه‌ای نباشد که به قابلیت‌های استعدادهای حسادت نموده و او را سرکوب کند. یکی از مصاحبه شوندگان بیان داشت که "سرپرست مستقیم نقش مهمتری نسبت به سایر عوامل در نگهداشت استعدادهای داره. نقش حمایتی و مشارکتی، نقش توجه‌ی که به نیرو داره خیلی مهمه. اگر مدیر نتونه درک کنه که تلنت (استعداد) میتونه از او خوش‌فکرت‌تر باشه، بهتر عمل کنه، اون آزادی عمل را بش نده، محدودش کنه، اجازه بروز ایده بش نده، اجازه حضور در جلسات رایش نده، بسته باشه دید مدیریت، یعنی تلنت را تهدیدی واسه جایگاه خودش ببینه، انگیزه موندن استعداد در سازمان را از بین میبره".

همینطور مصاحبه شونده دیگر اظهار کرد که "بیشترین عامل موثر بر ماندگاری استعدادهای، رضایت از سرپرست مستقیمه. اگر او را بپذیرند و بتونند با او کارکنند ماندگاریشون بیشتر میشه. باید سوادش بالا باشه، تجربه داشته باشه، پتانسیلش و احترامش در سطح سازمان بالا باشه".



جدول ۲. نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای دو مورد از عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شونده‌گان	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شونده‌گان
۱	<p>- مدیر مستقیم باید شایستگی‌ها لازم داشته باشد و مورد قبول زیر دستی‌هاش باشد.</p> <p>- مدیر باید به استعدادهای خود اعتماد بنفس بده و بشون اعتماد کنه.</p> <p>- بازخوردهای به موقع سرپرست در خصوص نحوه کار کردن استعدادها مهم است.</p> <p>- کار را در چارچوب خاصی به عهده این افراد گذاشتن تاثیر گذاره و باعث افزایش روحیه وانگیزه فرد میشه.</p> <p>- مدیر فرد با استعداد باید دانش فنی لازم را داشته باشد تا از او حرف شنوی داشته باشند و گرنه استعدادها از او تمکین نمی‌کنند.</p>	<p>شایسته بودن</p> <p>مدیر، حمایت</p> <p>مافوق، تفویض اختیار، دادن بازخورد، برخورداری از دانش فنی</p>	<p>رضایت از سرپرست مستقیم</p>	<p>م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۵، م ۶، م ۷، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹</p>
۲	<p>- تفکراتی که مدیریت ارشد با خودش وارد سازمان میکنه خود بخود این تفکرات به زیر مجموعه القاء خواهد شد.</p> <p>- باید در چشم اندازه‌ها، اهداف، ماموریت‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌ها اهمیت به استعداد ساری و جاری شود.</p> <p>- تا زمانی که ما حمایت بالادستی‌ها را نداشته باشیم نمی‌تونیم کاری از پیش ببریم.</p> <p>- در قالب قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، ساختار و فرایندها در سازمان بهشون توجه بشه.</p>	<p>نگاه مدیریت ارشد، توجه قوانین و مقررات، حمایت بالادستی‌ها، توجه چشم اندازه، ماموریت، استراتژی و برنامه‌ها</p>	<p>حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی</p>	<p>م ۱، م ۳، م ۴، م ۵، م ۷، م ۹، م ۱۴، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۸، م ۱۹</p>

همچنین، سازمان باید فرصت‌های رشد و شکوفایی را برای استعدادها فراهم کند، که بتوانند ضمن کار کردن در سازمان به رشد حرفه‌ای خود نیز بپردازند. یعنی سازمان فرصت مطالعاتی و پژوهشی، خود توسعه‌یابی، و فرصت بازسازی را در اختیار این افراد قرار دهد که می‌تواند به صورت مشارکت دادن استعدادها در کمیته‌ها، شرکت در جلسات بالادستی و در معرض یادگیری قراردادن این افراد باشد. یکی از استعدادها بیان داشت که "فرصت یادگیری خیلی مهمه. سازمان باید افراد را هل بده و نه اینکه منتظر بمونه من بگم که باید چکار کنه. فراهم آوردن فرصت یادگیری می‌تونه برانگیزاننده باشه. مثلاً بتونم تو سایت‌های تخصصی رشته خودم کتاب‌های را که می‌خوام بتونم راحت سفارش بدم و امکان مطالعه ش برای من فراهم شه".

احساس پویایی از دیگر عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعداد بوده که منظور آن است که در سازمان همیشه دانسته‌ها و یافته‌های جدیدی باشد، فرصت یادگیری در شرایط جدید وجود داشته باشد، محیط کاری ایستا نباشد و از تکنولوژی روز در سازمان استفاده شود، به طور کلی، فراگیری دانش روز برای تحقق مأموریت سازمان یک الزام باشد. یکی از استعدادها در این راستا بیان داشت که "بحثی که به نظر من خیلی مهمه، اینه که سازمان همیشه چیزی برای یاد گرفتن داشته باشه و به سمت روتین شدن پیش نره. همیشه ما احساس کنیم موندن در این سازمان برای ما دانسته‌ها و یافته‌های جدیدی به همراه داره که بتونیم ازش استفاد کنیم". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان بیان داشت که "محیط سازمان نباید محیط ایستایی باشد، محیطی باشد که استعدادها دایماً در معرض یادگیری قرار گیرند، چالش برانگیز باشد. تا جایی که می‌توان باید محیط کار این افراد را از ثبات و یکنواختی در آورد تا احساس پویایی کنند".

همچنین، یافته‌ها بیانگر آن بود که این افراد نیاز به همکاری دارند که پذیرای آنها باشند، همکاری خودتوانمند و فعال هستند. به زعم یکی از استعدادها "همکارانم باید بگونه‌ای باشن که بتونم از آنها چیزی یاد بگیرم، انتقاد پذیر باشن. بحث‌های شخصی را تو بحث‌های سازمانی دخالت نندن، تو برخی از حوزه‌ها از من بهتر باشن".

حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی نیز یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار بر نگهداشت استعدادهاست. یعنی قوانین و مقررات باید حامی استعدادها باشد، رسالت سازمان، سیاست‌ها و راهبردها باید حامی این افراد باشند و باید در اسناد بالادستی به استعدادها اهمیت داده شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این راستا بیان داشت که "باید تو اسناد بالادستی سازمان به این افراد بپردازیم، بولدشون کنیم، و در قالب قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها، ساختار و فرایندها در سازمان بهشون توجه بشه. باور به استعدادها باید به جایی بند باشد تا از بین نره. قاطبه سازمان باید احساس کنند که این سازمان به دنبال افراد تلنته". همچنین، جهت‌گیری‌های مدیریت ارشد و نوع نگاه آنها به استعدادها خود می‌تواند زمینه را برای فعالیت هرچه بهتر این افراد فراهم آورد. یکی از افراد مورد مصاحبه در این راستا بیان داشت که "حمایت مدیریت ارشد سازمان از استعدادها خیلی



مهمه، تفکراتی که با خودش وارد سازمان می‌کند و نوع نگاهش به استعدادها، خود بخود این تفکرات به زیر مجموعه القاء می‌شود. به نظر من بحث حمایت مدیریت ارشد تو اولویت خیلی از مسائل قرار دارد".

طبق یافته‌های پژوهش، از دیگر عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها وجهه و برند سازمان بود. یکی از افراد مورد مصاحبه در این خصوص بیان داشت که "هر چه سازمان وجهه اجتماعی بیرونی بیشتری داشته باشد، خوب طبیعیه که به فرد اعتبار میده. هر چه فرد از سازمانش بیشتر اعتبار بگیره، بیشتر می‌بالد به سازمانش که خودش به عامل انگیزشی برای موندن در سازمانه". همچنین یافته‌ها نشان داد که ماموریت و چشم انداز شفاف سازمان خود یکی از عوامل مهم اثرگذار بر نگهداشت استعدادها است. به گفته یکی از مصاحبه شوندگان "می‌توان گفت هر چه ماموریت سازمان شفاف تر باشه برداشت‌ها یکسان میشه. وقتی فرد بتونه جایگاه خودش را در ماموریت و چشم انداز سازمان پیدا کنه، مسیر رشد و ارتقاء خودشو پیدا می‌کنه، بنابراین انگیزه ش بیشتر میشه، چونکه میدونه چه مسیری را طی می‌کنه و چه نقشی در سازمان داره و روی رشدش هم موثره".

### سؤال دوم پژوهش: عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق کدامند؟

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه) محقق از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۱۵۹ کد در راستای عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی، که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده و با کمک گرفتن از پیشینه پژوهش، مقوله‌های اصلی مربوط به عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها شناسایی گردید.

یافته‌ها بیانگر آن بود که عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان شامل پویایی شغل، تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، امنیت شغلی، استقلال شغلی، انعطاف‌پذیری زمان کاری، اهمیت و جایگاه سازمانی شغل، و توازن کار و زندگی می‌شود. در جدول ۳، به ترتیب میزان توجه مصاحبه شوندگان به مقوله‌ها، عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها و درصد مربوط به هر یک آورده شده است.

همانطور که از جدول ۳ مشخص است ترتیب عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان عبارت از تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، استقلال شغلی و آزادی عمل، اهمیت و جایگاه سازمانی شغل، توازن کار و زندگی، انعطاف‌پذیری زمان کاری، امنیت شغلی، و پویایی شغل است. با توجه جدول ۳ و نظرات خبرگان و صاحب نظران، می‌توان گفت عامل تناسب شغل و شاغل با فراوانی ۱۸ و امنیت شغلی و پویایی شغل هر کدام با فراوانی ۱۰ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل شغلی اثر



گذار بر نگهداشت استعدادها هستند. در جدول ۴ به دو نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات استخراج شده اشاره شده است.

**جدول ۳. عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق**

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	تناسب شغل و شاغل	۱۸	٪۹۵
۲	چالشی بودن شغل	۱۶	٪۸۴
۳	استقلال شغلی و آزادی عمل	۱۶	٪۸۴
۴	اهمیت و جایگاه سازمانی شغل	۱۴	٪۷۴
۵	توازن کار و زندگی	۱۴	٪۷۴
۶	انعطاف پذیری زمان کاری	۱۲	٪۶۳
۷	امنیت شغلی	۱۰	٪۵۳
۸	پویایی شغل	۱۰	٪۵۳

**جدول ۴. نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای دو مورد از عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها**

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شوندهگان	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شوندهگان
۱	<p>- فرد باید در مشاغلی قرار بگیرد که با ویژگی‌های رفتاری و روحیات فرد هماهنگ باشد.</p> <p>- شغل باید به گونه ای باشد که امکان کاربرد آموخته (دانشی و تجربی) و تجارب در آن وجود داشته باشد.</p> <p>- شغل باید با خصوصیات فردی طرف همگن باشد، متجانس باشد به طوری که فرد با اون شغل زندگی کنه ولذت ببره.</p>	<p>سازگاری با روحیات فرد، امکان کاربرد دانش و تجربه، همخوانی شغل با استعداد فرد، همگنی با خصوصیات فردی، سازگاری</p>	تناسب شغل و شاغل	<p>۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۹م، ۱۰م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م، ۱۸م، ۱۹م</p>



		با ظرفیت‌های فرد	<p>- شغل این افراد باید با استعدادهاشون همخوانی داشته باشد یعنی فرد احساس کند مفید هست تو این فرایند.</p> <p>- بایستی به لحاظ دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیشون با اون شغل متناسب باشند مگر نه هم شخص ضربه می خورد و هم شغل.</p>
<p>۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۶م، ۷م، ۸م، ۱۰م، ۱۱م، ۱۲م، ۱۳م، ۱۴م، ۱۵م، ۱۶م، ۱۷م</p>	چالشی بودن شغل	<p>پمچیدگی شغل، درگیر شدن فرد در شغل، حل مساله، نیاز به موشکافی، نیاز به تلاش فکری</p>	<p>۲</p> <p>- شغل باید احتیاج به فکر و اندیشه داشته باشه، احتیاج به موشکافی داشته باشه و فرد را با مسائل متنوعی را درگیر و آشنا کنه.</p> <p>- شغل باید چالش داشته باشد و فرد را درگیر خودش کنه.</p> <p>- باید فضای برای مبارزه و مسائلی برای حل کردن وجود داشته باشه.</p> <p>- شغل باید به گونه ای باشد که نیازمند تلاش فکری فرد باشد، نباید این افراد یکسری وظایف روتین انجام دهند.</p>

نتایج تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که به زعم مصاحبه شونده‌گان، استعدادها باید در مشاغلی بکار گرفته شوند که با تحصیلات، تجربه و علاقه آنها مرتبط باشد، و در راستای دانش، بینش و تصورات و انتظارات علمی استعداد باشد. به عبارت دیگر شغل این افراد باید به گونه ایی باشد که امکان بروز استعدادها، امکان کاربرد دانش، تجارب، توانایی‌ها و قابلیت‌های فرد در آن وجود داشته باشد. به گفته یکی از مصاحبه شونده‌گان " کار باید مرتبط با دانش من باشد و به استعداد من نزدیک باشد. رشته تحصیلی باید با شغل من مرتبط باشد. سازمان باید شخصیت فرد را بشناسد و شغل نزدیک به شخصیت او را به او بدهد، و باید افراد را در جاهای مناسب به کار بگیرد". همینطور، به زعم یکی از مصاحبه شونده‌ها "فرد مناسب باید برای شغل مناسب با خودش انتخاب بشه و به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری فرد بخوره".

همچنین یافته‌ها نشان داد شغل چالش برانگیز یکی از مهمترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادهاست یعنی، فضا برای مبارزه و حل مساله وجود داشته باشد و انجام وظایف شغلی به تلاش فکری و موشکافی نیاز داشته باشد. یکی از مصاحبه شونده‌گان در این راستا بیان داشت که " شغل باید به گونه ای باشد



که وظایف مترتب بر این شغل برای شاغل چالش برانگیز باشد. یعنی وظایف به جوری باشد که پیش پا افتاده و یا بسیار ایده آل نباشند".

در ادامه، یافته‌ها بیانگر آن بود که پویایی شغل از دیگر عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها است. از منظر مصاحبه شونده‌گان، بخصوص خود استعدادها، شغل باید جنبه آموزشی داشته باشد و موجب یادگیری روز افزون فرد گردد. به عبارت دیگر انجام وظایف شغلی باید مستلزم یادگیری دانش روز باشد تا ضمن تحقق یادگیری مستمر، استعدادها بتوانند خود را به روز نگهدارند و دچار فرسودگی دانشی نشوند. به زعم یکی از مصاحبه شونده‌گان " شغل باید به گونه ای باشد که امکان کاربرد نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدید علمی در آن وجود داشته باشد. من را تحریک کنه مطالعه کنم و خودمو رشد بدم". معمولا ویژگی‌های مذکور جزء ویژگی‌های شغل‌های استراتژیک سازمان است. استعدادها خواستار مشاغلی هستند که در ساختار سازمانی جایگاه مناسبی داشته و کارهای مربوط به آن اثرگذار و چشمگیر باشد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که استعدادها خواهان انجام واحدهای کاری مستقل هستند به گونه ای که از اختیار عمل برخوردار بوده و فضا برای بروز خلاقیت آنها وجود داشته باشد. این افراد تمایل دارند به صورت پروژه ای کار کنند و آزادانه روش‌های کاری خود را انتخاب نمایند. به گفته یکی از مصاحبه شونده‌گان " چیزی که در نگهداشت من خیلی اهمیت داره اینه که من احساس کنم در محیط کارم یک عامل تاثیرگذار هستم و نقش آفرینی کنم. انتظار دارم آنجا که توانایی دارم به من تفویض اختیار بشه، و به من آزادی عمل داده بشه". یکی دیگر از مصاحبه شونده‌ها در این راستا بیان داشت که "استعدادها به مشاغلی که نیاز به سرپرستی محدودتر دارند علاقه مندند، یعنی آزادی انجام وظیفه توش هست. یعنی مسئولیت‌های اصلی شغل مشخص باشه و درکنار اون تفویض اختیار به فرد صورت بگیره. به عبارتی دیگه، فرد حق تصمیم‌گیری داشته باشه و مجری صرف نباشه".

تبادل کار و زندگی یکی دیگر از عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها از منظر افراد مورد مصاحبه بود. از منظر آنها، کار و زندگی اثرات متقابلی روی هم دارند، و نایستی استرس‌های کاری را به خانه انتقال داد به گونه ایی که اثراتی منفی روی زندگی فرد ایجاد کند. طبیعتاً وقتی استعدادها زندگی آرامی نداشته باشند، کارکنان خوبی هم نخواهند بود. به زعم یکی از افراد مورد مصاحبه " کار و زندگی روی هم تاثیر می‌گذارن. یک محیط کار پیشرفته و ایده آل باید به زندگی خانوادگی هم نگاهی داشته باشه، سازمان باید بدنبال سازوکارهای باشه که بشه خانواده فرد را توی کار فرد درگیر کرد، که فرد احساس نکنه کار و خانواده‌ش دو تا مقوله جدان. اگه سازمان با خانواده فرد ارتباط برقرار کنه خود خانواده حامی فرد می‌شه ". به گفته یکی دیگر از مصاحبه شونده‌ها " ما یک شعار داریم کار را قابل زندگی کردن و زندگی را قابل کار کردن، این شعار امروزه من دفترم هر جا که برم قابل دسترسه، کافیه که ارتباطم با اینترنت برقرار شه بلافاصله وارد سیستم میشم و





کارام را انجام میدم. گاهی وقتا که توازن به هم میخوره آدم‌ها را دچار فرسودگی میکنه که با ادامه این روند دچار زنگ زدگی میشن".

از دیگر عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها امنیت شغلی بود. به زعم یکی از مصاحبه شوندهگان "بهرتره که سازمان یه جوری امنیت شغلی را برای استعدادها فراهم کنه. فردی که انرژی و استعداد خودش را برا سازمان میگذاره انتظار داره سازمان هم امنیت شغلیشو فراهم کنه و تضمین کنه". به گفته یکی دیگر از استعدادها "فردی که کار می کنه احساس عدم امنیت شغلی کنه، هیچ وقت نمی تونه با خیال راحت به کارش ادامه بده و نمی تونه تمام توانش را بکار بگیره". نکته جالبی که در خصوص امنیت شغلی وجود داشت این بود که برخی مصاحبه شوندهگان (۴ نفر) با احتساب امنیت شغلی به عنوان یک عامل شغلی موثر بر نگهداشت کارکنان مخالف بودند. این افراد بر این باور بودند که امنیت شغلی باعث بی تفاوتی افراد نسبت به انجام کارها می شود. یکی از مصاحبه شوندهگان در این راستا بیان داشت که "من که شغلمو دارم حالا اگه کارام را به موقع یا خوب انجام ندم چه اتفاقی میخواد بیوفته". به گفته یکی دیگر از مصاحبه شوندهگان "امنیت شغلی در حال حاضر روی بهره وری کار تأثیری منفی داره، یعنی هر چی امنیت شغلی بیشتر باشه، بهره وری پایین تره. فرد وقتی از کارش مطمئنه، اون جور که باید به وظایف شغلیش اهمیت نمی ده. ولی اگه این نگرانی وجود داشته باشه که ممکنه رقیبی جای تو را بگیره، فرد را به حرکت وا می داره". از نظر این افراد بهترین راه حل این است که تا اندازه‌های امنیت شغلی کارکنان را مشروط به عملکرد آنها نمود. از نظر این افراد، طبیعتاً استعدادها از این موضوع متضرر نخواهند شد چرا که معمولاً آنها عملکرد بالایی دارند، پس نمی توان امنیت شغلی را به عنوان یک عامل مهم برای نگهداشت استعدادها به شمار آورد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که شناور بودن زمان کاری یکی دیگر از عوامل شغلی اثر گذار بر نگهداشت استعدادهاست. به نظر مصاحبه شوندهگان ساعات کاری استعدادها باید منعطف باشد، و باید تعهد روی انجام کار و نه زمان کاری باشد. به زعم یکی از استعدادها "شناور بودن تایم کاری برنامه ریزی من را راحت تر می کنه انعطاف پذیریش بهتره، میتونم تایم کمتری توی ساعت‌های رفت و آمد بزارم، به آدم آزادی عمل بهتری میده، مواقعی که خسته ام و آمادگی فکری ندارم میتونم کارمو به بعد موکول کنم". البته تعدادی از مصاحبه شوندهگان (۵ نفر) با شناور بودن زمان کاری مخالف بودند و عقیده داشتند که منجر به بی نظمی در سازمان می شود. به گفته یکی از مصاحبه شوندهگان "زمان شناور کاری برای شرکت‌های دولتی توصیه نمیشه. و بعید می دونم باعث بهره‌وری کار بشه". ضمن اینکه شناور بودن زمان کاری برای شغل‌هایی که دارای ارباب رجوع زیادی هستند مناسب ناست، بلکه بیشتر مناسب شغل‌های است که ارباب رجوع کمتری دارند. به زعم یکی از مصاحبه شوندهگان "ماهیت شغل باید انعطاف پذیری در زمان کاری را بطلبد. فلکسیبل تایم برای کارهایی است که ارباب رجوع ندارند، شیفت کار نیستند، و نوع کار قبل از اینکه حضور فیزیکی فرد را بطلبد حضور



ذهنی فرد را بطلبد، مانند مشاغل پژوهشی، به شرطی که نظم و قاعده سازمان را حفظ کند، یعنی علی‌رغم انعطاف پذیری زمان کاری، به چارچوب‌های وجود داشته باشد."

### سؤال سوم پژوهش: از چه سازوکارهای می‌توان برای نگهداشت استعدادها استفاده کرد؟

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه) محقق از فن تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد، به این ترتیب داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آنها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۱۰۹ کد در راستای سازوکارهای نگهداشت استعدادها شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی، که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی شده و با کمک گرفتن از پیشینه پژوهش، مقوله‌های اصلی مربوط به سازوکارهای نگهداشت استعدادها شناسایی گردید.

یافته‌ها بیانگر آن بود که سازوکارهای نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان شامل پرداخت مبتنی بر عملکرد، پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی، مزایا، تامین نیازهای سطح پایین (مادی)، و تامین نیازهای سطح بالا (معنوی) می‌شود. در جدول ۵، به ترتیب میزان توجه مصاحبه شونده‌گان به مقوله‌ها، سازوکارهای اثرگذار بر نگهداشت استعدادها و درصد مربوط به هر یک آورده شده است.

جدول ۵. سازوکارهای نگهداشت استعدادها در صنعت برق

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	تامین نیازهای سطح بالا (معنوی)	۱۵	۷۹٪
۲	پرداخت مبتنی بر عملکرد	۱۱	۵۹٪
۳	مزایا	۱۱	۵۹٪
۴	تامین نیازهای سطح پایین (مادی)	۸	۴۲٪
۵	پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی	۶	۳۱٪

همانطور که از جدول ۵ مشخص است ترتیب سازوکارهای اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در صنعت برق از منظر خبرگان عبارت از تامین نیازهای سطح بالا (معنوی)، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایا، تامین نیازهای سطح پایین (مادی)، پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی است. با توجه جدول ۵ و نظرات خبرگان و صاحب نظران، می‌توان گفت عامل تامین نیازهای معنوی با فراوانی ۱۵ و پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی با فراوانی ۶ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین سازوکارهای نگهداشت استعدادها هستند. در





جدول ۶ به دو نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها(مفاهیم) اولیه و مقولات استخراج شده در مورد سازوکارهای نگهداشت استعداد اشاره شده است.

یافته‌ها نشان داد که از نظر مصاحبه شوندگان باید نظام پرداخت از نظام ارزیابی عملکرد تاثیر پذیرفته و پرداخت‌ها بایستی بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد صورت بگیرد و به عملکردهای خوب توجه شود. همچنین، جبران خدمات باید مبتنی بر شایستگی باشد و برای افراد توانمند تر مزایای بیشتری در نظر گرفته شود. پرداخت‌ها باید با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها، و شایستگی‌ها صورت گیرد و بر اساس مطلوبیت افراد پاداش‌ها باید به طور نامساوی تقسیم شود. به زعم یکی از مصاحبه شوندگان "نظام پرداخت فعلی ما مبتنی بر شایستگی نیست و این خیلی میتونه برای استعدادها آزاردهنده و عذاب آور باشه". به زعم یکی دیگر از مصاحبه شوندگان " افراد با استعداد باید دارای پرداخت متفاوتی باشن، باید تفاوت بهشت و جهنم دیده بشه، پرداخت باید با توجه به توانایی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها صورت بگیره". یکی دیگر از مصاحبه شوندگان بیان داشت "به نظر من وقتی مطلوبیت آدما در انجام وظایف و کمیت آن متفاوت، وقتی پاداشی هم باشه باید به صورت نامساوی باشه. امکانات، توجه، پاداش، و فرصت‌های رشد بیشتری باید در اختیار تلنت‌ها قرار بگیره".

جدول ۶. نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای دو مورد از سازوکارهای نگهداشت استعداد

ردیف	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شوندگان	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه شوندگان
۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناخت و قدردانی از استعداد خیلی مهمه به شرط اینکه مدیر بدون که چگونه و چه چیزی استعداد را تحریک و تهییج کنه.</li> <li>- فرصت‌های آموزش، ادامه تحصیلات برای این افراد مهم است و باید مورد تشویق بیشتری قرار بگیرد.</li> <li>- انتظار ندارن که سازمان با آنها مثل سایر افراد برخورد کنه، باید فرصت‌های رشد بیشتری در اختیار تلنت‌ها قرار بگیره.</li> <li>- باید به استعدادها توجه بشه، بهشون احترام گذاشته بشه و بهشون اهمیت داده بشه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدردانی از استعدادها،</li> <li>آموزش، تشویق، فرصت‌های رشد، احترام گذاشتن، امکان ادامه تحصیل</li> </ul>	تأمین نیازهای سطح بالا(معنوی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>۰۲م</li> <li>۰۴م</li> <li>۰۷م</li> <li>۰۹م</li> <li>۰۱۱م</li> <li>۰۱۳م</li> <li>۰۱۶م</li> <li>۱۹م</li> </ul>

			- سازمان باید یک نظام پرداخت عادلانه داشته باشد، که توش به همه فاکتورها پرداخته بشه. - افرادی که عملکرد بهتری دارند باید ضریب‌های خاصی جهت پرداخت بیشتر بخورند. - نظام پرداخت متناسب با نظام ارزیابی باید باشد. این دو نظام کاملا به هم مربوط هستند. - تا به حدی پرداختها باید رقابتی باشه و عملکرد افراد مد نظر قرار گیره، ولی نباید خیلی چشمگیر باشه و باید به ضریب ثابتی بخورد. - استعدادهای خودشان ارزش می آفرینن و باید بشون کاملا بر اساس کارمزدی پرداخت بشه
۱م، ۴م	۵م، ۶م	۸م، ۱۲م	۲
۱۳م، ۱۴م	۱۶م، ۱۷م	۱۹م	

در ادامه، یافته‌ها نشان داد که سازمان باید به نیازهای سطح پایین استعداد، نیازهایی همچون پرداخت نقدی، حق ماموریت‌ها، حقوق و دستمزد، پاداش‌های مادی، اضافه کاری‌ها، حمایت‌های مالی، و سازوکارهای تشویقی مادی و به طور کلی به نیازهای اولیه افراد توجه نماید. به زعم یکی از مصاحبه شونده‌گان " تامین نیازهای اولیه در سطح مکفی بسیار مهمه. باید مزایای برای استعدادهای در نظر گرفته شده، مهد کودک در محل کار، گرفتن بلیط برای جاهای تفریحی و سایر موارد میتونه در نگهداشت این افراد موثر باشه".

بعلاوه، یافته‌ها نشان داد که توجه به نیازهای سطح بالا یا معنوی نیز یکی دیگر از سازوکارهای نگهداشت استعدادهای است. لذا سازمان باید به نیازهایی همچون شناخت و قدردانی از استعدادهای برجسته نمودن سهم استعدادهای به لحاظ عملکرد واحدی، اهمیت دادن به خود استعدادهای فرصت‌های رشد بیشتر، شناسایی بهترین کارمند به طور واقعی، آموزش و یادگیری، و در کل سازوکارهای تشویقی معنوی توجه نماید. در این راستا یکی از مصاحبه شونده‌گان بیان داشت که " توجه به عملکرد خوب، توجه به کارکرد خوب، تشویق و تقدیر از استعدادهای مهمه. این باعث میشه سایر افراد هم تلاش کنند و عملکردشونو بهبود بدن". همچنین یکی دیگر از مصاحبه شونده‌گان بیان داشت که " سازمان باید قدردان استعدادهای باشه و این افراد انتظار ندارن



که سازمان با آنها مثل سایر افراد برخورد کند. باید بشون بگیم که ما از توان شما برای سازمان استفاده می‌کنیم، آنها را تشویق کنیم!"

## ۶. نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل اثرگذار بر نگهداشت نخبگان و استعدادهای صنعت برق ایران صورت گرفت. به همین منظور، از روش پژوهش کیفی با رویکرد مطالعه موردی برای انجام پژوهش استفاده شد. لذا، برای گردآوری داده‌های لازم جهت شناسایی عوامل مختلف اثرگذار بر نگهداشت استعدادها (عوامل سازمانی، عوامل شغلی، و سازوکارهای نگهداشت) در صنعت برق، محقق سه سؤال پژوهشی مطرح نمود و در این راستا با ۱۹ نفر شامل خبرگان دانشگاهی (۶ نفر)، مدیران و معاونان منابع انسانی صنعت برق (۶ نفر) و استعدادهای صنعت برق (۷ نفر) مصاحبه‌هایی عمیق و هدفمند بعمل آمد.

در خصوص سؤال اول پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) متون مصاحبه‌های ۱۹ گانه نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه، مهمترین عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت نخبگان و استعدادها شامل فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، پذیرش استعدادها، شرایط کاری، ماموریت و چشم انداز شفاف سازمان، وجهه و برند سازمان، رضایت از سرپرست مستقیم، فراهم نمودن فرصت رشد و شکوفایی، نوع همکاران، جو سازمانی، احساس پویایی، حمایت مدیریت ارشد و اسناد بالادستی می‌شود که از این میان، عوامل رضایت از سرپرست مستقیم و فرهنگ سازمانی هر کدام با فراوانی ۱۶ و عوامل شرایط کاری و احساس پویایی هر کدام با فراوانی ۵ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها بودند.

این یافته‌ها با یافته‌های بدست آمده در مطالعات طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) در رابطه با عوامل شرایط کاری، برند و شهرت، ارزش‌ها و فرهنگ، جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در خصوص عوامل مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی و شرایط کاری، گوستیک و التون (۲۰۰۷) در مورد عوامل روابط خوب با مدیر و فرصت‌های رشد و پیشرفت، اسلیدرینک (۲۰۱۲) در مورد عامل فرصت‌های توسعه، باتناگار (۲۰۰۷) در خصوص عامل حمایت مدیران، بیرت و همکاران (۲۰۰۴) در ارتباط با عوامل فرصت‌های پیشرفت، درستی و کیفیت مدیریت، توانمند سازی و مسئولیت پذیری، یوهنا (۲۰۱۱) در مورد عوامل شرایط کاری، سبک رهبری، روابط با سرپرستان و همکاران و برند شرکت، اسکات و همکاران (۲۰۱۲) در مورد عامل فرصت‌های یادگیری، سوزرلند و جوردان (۲۰۰۴) در خصوص عوامل اعتماد به مدیریت و روابط با رئیس بلافضل، ناتالی و همکاران (۲۰۱۱) در رابطه با عامل یادگیری و جو محیط کاری، با موانگی (۲۰۰۹) در مورد عوامل محیط فیزیکی کار، سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی و همینطور با پژوهش کاگونی (۲۰۰۹) در خصوص عوامل وجهه سازمان، محیط کاری خوب، روابط باز و سازوکارهای



بازخورد در سازمان و برنامه‌های توسعه و آموزش کارکنان همخوانه داشته و تایید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است.

همچنین، در خصوص سؤال دوم پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) متون مصاحبه‌های ۱۹ گانه نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه، مهمترین عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها دربرگیرنده تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، امنیت شغلی، استقلال شغلی، انعطاف پذیری زمان کاری، پویایی شغل، اهمیت و جایگاه سازمانی شغل، و توازن کار و زندگی است. به طور کلی، می‌توان گفت عامل تناسب شغل و شاغل با فراوانی ۱۸ و امنیت شغلی و پویایی شغل هر کدام با فراوانی ۱۰ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها بودند.

این یافته‌ها با یافته‌های بدست آمده با مطالعات جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در مورد عوامل ماهیت و محتوای شغل، رضایت و امنیت شغلی، اسلیدرینک (۲۰۱۲) در رابطه با عوامل کار چالش برانگیز، استقلال شغلی و امنیت شغلی، باتناگار (۲۰۰۷) در خصوص عوامل کار هیجانی/چالش برانگیز و یادگیری شغلی، گوستیک و التون (۲۰۰۷) در مورد عوامل تعادل کار-زندگی، داشتن شغل معنی دار و چالش برانگیز، بیرت و همکاران (۲۰۰۴) در مورد عوامل کار چالش انگیز و معنی دار و فرصت‌ها و چالش‌های جدید، یوهنا (۲۰۱۱) در رابطه با عامل توازن کار و زندگی، اسکات و همکاران (۲۰۱۲) در خصوص ساعت کاری منعطف، سوزرلند و جوردان (۲۰۰۴) در مورد عوامل کار چالش برانگیز و آزادی عمل در انجام کارها، و همینطور پژوهش موانگی (۲۰۰۹) در ارتباط با عامل امنیت شغلی همخوانه داشته و تایید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است.

در ادامه، تحلیل یافته‌های سؤال سوم پژوهش نشان داد که از منظر مصاحبه شونده‌ها مهمترین سازوکارهای نگهداشت استعدادها شامل تامین نیازهای سطح بالا (معنوی)، پرداخت مبتنی بر عملکرد، مزایا، تامین نیازهای سطح پایین (مادی)، پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی می‌شود، که عامل تامین نیازهای معنوی با فراوانی ۱۵ و پرداخت مبتنی بر توانمندی و شایستگی با فراوانی ۶ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین سازوکارهای نگهداشت استعدادها از منظر افراد مورد مصاحبه بود.

این یافته‌ها با یافته‌های بدست آمده در مطالعات جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در مورد عوامل پرداختی و مزایا، اسلیدرینک (۲۰۱۲) در رابطه با عوامل قدردانی و دستمزد، باتناگار (۲۰۰۷) در خصوص عامل پرداخت منصفانه، گوستیک و التون (۲۰۰۷) در مورد عامل آموزش، یوهنا (۲۰۱۱) در رابطه با عوامل سیستم پاداش و مزایا و برنامه‌های رفاهی برای استعدادها، اسکات و همکاران (۲۰۱۲) در خصوص عوامل ارتقاء، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، پرداخت هزینه‌های تحصیل و دیگر فرصت‌های آموزشی، و ارائه دستمزدهای رقابتی و معنا دار، سوزرلند و جوردان (۲۰۰۴) در مورد عوامل فرصت‌های توسعه شغلی، پاداش، شناخت و قدرشناسی فردی، موانگی (۲۰۰۹) در ارتباط با عامل سیستم پاداش، و همینطور پژوهش کاگونی (۲۰۰۹) در مورد عوامل



حقوق و مزایا، برنامه‌های توسعه و آموزش کارکنان، و ارائه تسهیلات رفاهی خوب همخوانه داشته و تایید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش‌ها است.

همان طور که قبلا گفته شد، در بند ۲-۷ سیاست‌های ابلاغی علم و فناوری بر شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها درخشان و حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی تاکید شده است، موضوعی که عدم توجه به آن می‌تواند کشور را، در سطح خرد و کلان، با چالش‌هایی بسیار جدی مواجه کند. در این راستا، مدیران صنعت برق می‌توانند با مد نظر قرار دادن یافته‌های این پژوهش، زمینه‌های حفظ و نگهداشت هر چه بهتر استعدادها را فراهم آورده و از خروج آنها از سازمان جلوگیری نمایند. همچنین، می‌توان گفت مدیران صنعت برق هر چه بیشتر در خصوص حفظ و نگهداشت استعدادها موجود خود اقدامات لازم را به عمل آورند، بهتر می‌توانند زمینه‌های جذب سایر نخبگان دانشگاهی را به صنعت برق فراهم نمایند، زیرا زمانی که نخبگان و استعدادها بیرونی، توجه مدیران و مسئولان صنعت برق به نخبگان و استعدادها قبل از جذب شده را ببینند، طبیعتا آینده بهتری را در آن سازمان برای خود متصور شده و با تمایل بیشتری خواستار جذب در آن سازمان هستند، چیزی که ضمن فراهم آوری زمینه‌های جذب استعدادها، مانع خروج آنها از کشور شده و در نتیجه، زمینه‌های حفظ و نگهداشت هر چه بهتر آنها فراهم می‌گردد. بعلاوه، می‌توان گفت تمامی کارکردهای مدیریت منابع انسانی به هم مرتبط بوده و توجه به نگهداشت استعدادها می‌تواند توسعه و پرورش آنها را در پی داشته باشد. به عبارتی دیگر، هنگامی که ما در زمینه نگهداشت استعدادها خوب عمل کنیم، آنها نیز با دیدن تعهد سازمان در قبال خود، در پی جبران برآمده و تلاش می‌کنند دانش و مهارت‌های لازم شغلی را در خود پرورش دهند تا به تحقق بهتر اهداف سازمان بیشتر کمک نمایند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، مدیران باید تلاش کنند که تا حد امکان پرداخت‌ها مبتنی بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد باشد و برای افراد توانمندتر مزایای بیشتری در نظر گرفته شود یعنی، بر اساس مطلوبیت افراد پاداش‌ها به طور نامساوی تقسیم شود. البته این بدان معنا نیست که کل پرداختی به کارکنان سازمان رقابتی باشد، بلکه می‌بایست پرداخت‌ها دارای یک مقدار ثابت باشد که به همه کارکنان تعلق می‌گیرد و همچنین، دارای یک مقدار متغیر باشد که کاملا مبتنی بر کیفیت عملکرد، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان باشد. در اینجا است که استعدادها می‌توانند گوی سبقت را سایر کارکنان برابیند و طبیعتا دریافتی بیشتری خواهند داشت، چیزی که خود می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی بسیار مهم عمل نماید. در این راستا، یکی از ضعف‌هایی که بسیاری از سازمان‌های کشور ما با آن مواجه هستند واقعی نبودن ارزیابی عملکردی است که از کارکنان صورت می‌گیرد. باید تلاش شود در راستای ایجاد فرهنگ ارزیابی عملکرد درست، مدیران در معرض تیرباران آموزشی قرار گیرند تا از منظر کارکنان و بخصوص استعدادها، این ارزیابی‌ها واقعی جلوه کند.

یافته‌ها نشان داد که توجه به نیازهای سطح پایین یکی از سازوکارهای نگهداشت استعدادها است که نشان می‌دهد متأسفانه استعدادها همچنان درگیری تامین حداقل نیازهای خود هستند و تامین این نیازها برای آنها



دغدغه ای مهم بشمار می آید. به مدیران سازمان اکیدا توصیه می شود در این خصوص سازوکار مناسبی را اتخاذ نمایند تا این دسته از افراد کمتر به نیازهای حداقلی خود فکر کنند. توجه به این موضوع باعث می شود استعدادها وقت و انرژی آزاد شده از این حوزه را با اثربخشی هر چه بیشتری در راستای تحقق اهداف سازمان به کار بگیرند. همچنین، مدیران سازمان بایستی زحمات استعدادها را ارج نهند و قدردان آنها باشند. آنها می توانند این کار را از طریق برجسته نمودن سهم استعدادها به لحاظ عملکرد واحدی، احترام گذاشتن به خود استعدادها، ارائه فرصت های رشد بیشتر و شناسایی کارمند نمونه به طور واقعی انجام دهند.

در ادامه، به مدیران مستقیم استعدادها پیشنهاد می گردد که بیش از پیش استعدادها را درگیر پروژه های کاری نمایند. از این طریق، ضمن استفاده از توانایی های آنها، به طور ضمنی به آنها گفته می شود که مدیران به آنها و قابلیت هایشان باور دارند، چیزی که ضمن به همراه داشتن افزایش تعهد، رضایت از کار و رضایت از سرپرست مستقیم، باعث می شود آنها بدنبال یادگیری دانش و مهارت های لازم برای انجام هر چه بهتر پروژه و اثبات خود به مدیران رفته، موضوعی که توسعه روز افزون آنها را در پی خواهد داشت.

پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کیفی و انجام مصاحبه های عمیق و همچنین با کاربرد فن تحلیل موضوعی (تم) توانست عوامل سازمانی، شغلی و سازوکارهای نگهداشت استعدادها را در صنعت برق شناسایی نماید. توصیه می شود که سایر پژوهشگران از روش پژوهش کمی استفاده نموده و با توجه به یافته این پژوهش، ابزاری را تهیه و در سطح گسترده در صنعت برق اجرا نمایند تا تصویر جامع تری از میزان اهمیت هر یک از این عوامل از منظر استعدادهای صنعت برق بدست آید. همچنین توصیه می شود در خصوص چگونگی ایجاد فرهنگ پذیرش استعدادها، فرهنگی که در آن استعدادها می توانند آزادانه فعالیت کنند بدون آنکه سایر اعضای سازمان مانع فعالیت آنها شوند و یا بر سر راه آنها مانع سازی کنند، پژوهشی انجام شود تا از این طریق کار کردن در سازمان به عنوان یک ارزش دیده شود و فعالیت استعدادها نه تنها سرکوب نشده بلکه سایر کارکنان آنها را الگوی خود قرار دهند، چیزی که نهایتا منجر به بهره وری هر چه بیشتر در صنعت برق ایران خواهد شد. بعلاوه، پیشنهاد می شود در خصوص سازوکارهای نگهداشت استعدادها یک مطالعه تجربی صورت گیرد تا با عنایت به نتایج حاصله، راحت تر بتوان مدیران شرکت مادر تخصصی توانیر را در خصوص اتخاذ تصمیمات لازم اقناع نمود.





## منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر رویکردهای نوین)*. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- جهانگیری، علی؛ مهرعلی، امیر هوشنگ (۱۳۸۷). *شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساصد*. پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی. سال هشتم/ شماره ی بیست و نهم/تابستان ۸۷.
- رضاییان، علی؛ سلطانی، فاطمه (۱۳۸۸). *معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت*. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال سوم، شماره ۸.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). *طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد (TMS) در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه (رساله دکتری)*. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). *مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی*. پژوهشهای مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم.
- کرس ول؛ جان دبلیو (۱۳۹۱). *طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی (ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس)*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی علامه طباطبایی.
- Allen, David G., Bryant, Phillip C. and Vardaman, James M. (2010). **Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies**. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 24 Issue 2, p. 48
- Axelrod, E., Handfield-Jones, H., and Timothy Welsh. (2001). **The war on talent, part two**. *McKinsey Quarterly*. No. 2.
- Bhatnagar, J. (2007). **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention**. *Employee relations*. 29(6). pp. 640- 663.
- Birt, M., Wallis, T. Winternitz, G. (2004). **Talent retention in a changing workplace: an investigation of variables considered important to south African talent**. *S. Afr. J. Bus. Manage*, 35(2).



- Blass, E. (2007). **Talent management: maximizing talent for business performance.** *Chartered measurement institute, public affairs department.*
- Charity, N. L. C. (2011). *An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree masters in business administration, the Nelson Mandela Metropolitan University Business School.*
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). **Strategic talent management: A review and research agenda.** *Human Resource Management Review, 19(4), 304–313.*
- Davies, B. & Davies, B.J.(2010). "Talent management in academies". *International Journal of Educational Management.* Vol. 24, No. 5, pp. 418-426.
- Echols, M.E. (2007), "Learning's role in talent management", *Chief Learning Officer, Vol. 6 No. 10,* pp. 36-40.
- Fegley, S. (2006). **Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria, VA.**
- Hausknecht J.P. Howard M.J, Rodda J.(2009). **Targeted employee retention: Performance and Job related differences in reported reasons for staying.** *Human resources Management,(48) 2:269-288.*
- 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).* Pp. 179-189.
- Ingham, J. (2006). **Closing the Talent Management Gap: Harnessing your Employees' Talent to Deliver Optimum Business Performance.** *Strategic HR Review, 5(3).* Pp. 20-23.
- Johanna N. S. (2011). **Staff attraction and retention: a model for a Namibian State Department.** Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Technology: Human Resource Management, *Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology.*





- Kagunyi, M. (2009). **Factors affecting recruitment and retention of qualified national staff in organizations working in post conflict countries:** a study of international non-governmental organizations operating in Juba, southern Sudan. A management research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of masters of business administration [MBA] degree, *University Of Nairobi, Kenya*.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). **The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate élites in MNEs.** *Journal of World Business*, 45(2). Pp. 143-149.
- Mendez and Stander(2011). **Positive Organisation. The role of leader Behaviour in work engagement and Retention.** *South African Journal of Industrial Psychology*,(37)1.
- Mwangi, w. (2009). **Factors affecting talent management at nation media group.** A research report submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of business administration (MBA), *Strathmore University, Nairobi*.
- Natalie G., Kyndt E., Dochy, F. and Herman B. (2011). **Influence of learning and working climate on the retention of talented employees.** *Journal of Workplace Learning* Vol. 23 No. 1. pp. 35-55.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). **Make your Company a Talent Factory.** *Harvard Business Review*, 85(6). Pp. 69-77.
- Scott, D., McMullen, t. & Royal, M. (2012). **Retention of Key Talent and the Role of Rewards.** *WorldatWork*, [www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org)
- Sleiderink, D.E.M. (2012). **Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente.** PhD. *Thesis of Business Administration*, School of Management and Governance, *University of Twente*.
- Sukanya, M. (2009). **Talent Management Strategies and Challenges in the Competitive Era.** *PhD thesis*, Research and Development Cell, Jawaharlal Nehru Technological University, Hyderabad.

- Sutherland, M. & Jordaan, W.(2004). **Factors affecting the retention of knowledge workers.** *SA Journal of Human Resource Management*, 2004, 2 (2), 55-64.
- Tansly, C. (2011). **What do we mean by the term “Talent” in talent management?** *Industrial and commercial training*, 43(5). pp: 266-274.

