

بررسی عوامل موثر بر شناسایی، جذب و نگهداشت استعدادها در رستوران

مصیب بوشهری زاده¹

چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی عوامل موثر بر مدیریت استعدادها در صنعت غذا و رستوران می باشد. لذا مسئله اصلی تحقیق در این پژوهش عوامل موثر بر جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت مدیریت استعدادها در رستوران چه می باشند. با بررسی های انجام شده از مطالعات میدانی پیشین در مورد مدیریت استعدادها و مطالعات میدانی و مصاحبه ها، 9 عامل مورد شناسایی قرار گرفت. این مقاله با هدف کاربردی و به صورت توصیفی و پیمایشی اجرا گردید که با تکنیک معادلات ساختاری تفسیری (ISM) تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد عوامل جو خلاقیت، عامل بیرونی و عامل آموزش و جهت دهی پرسنل به عنوان عوامل پایه شناخته شدند. جو خلاقیت بر روی محیط و امکانات فیزیکی تاثیرگذار می باشد و عامل آموزش و جهت دهی نیز بر سطح پرسنل رستوران و هماهنگی و تحرک آنها تاثیرگذار است. عامل محیط و امکانات منجر به برند و شهرت رستوران گردیده و پرسنل رستوران سطح فرهنگ مشتریان و ارزش های رستوران را بالاتر برده و سپس برند و شهرت منجر به ایجاد عوامل انگیزشی به عنوان بالاترین سطح عامل جذب و نگهداشت استعدادها عمل می کند. براساس نتایج قدرت نفوذ و وابستگی عوامل بیرونی رستوران ها و محیط و امکانات در مرتبه اول، عوامل آموزش و جهت دهی پرسنل و فرهنگ ها و ارزشها در مرتبه دوم قرار گرفته و شرایط کاری بین مرتبه چهارم و اول قرار گرفته است و جو خلاقیت و شرایط انگیزشی در مرتبه سوم قرار گرفته قرار گرفته و برند و شهرت و پرسنل رستوران در مرتبه چهارم قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مدیریت استعدادها، صنعت رستوران، مدل سازی ساختاری تفسیری ISM، شهر یزد.

¹ کارشناس ارشد، گروه مدیریت، واحد یزد، دانشگاه علم و هنر، یزد، ایران

توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهم ترین سرمایه و دارایی سازمان، طی دو دهه اخیر رشد زیادی داشته است. بسیاری از تحولات در سالهای اخیر که در قالب عدم تمرکز نظام مدیریت، کاهش لایه های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری و امور مشابه پدید آمده اند، به دلیل دگرگونی نگرش سازمان انسانیت به نیروی کار و رهایی کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی می باشد (دولان و شولر، 1384). تغییرات سریع و گسترده ای که در سازمان های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبودهای مهارت ها از چالش های عمده بازار کار به شمار رود؛ تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که بی مناسبت نیست آن را نبرد استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان ها در پی آن هستند که استراتژی ها و خط مشی ها و رویه های خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی شان ضروری است جذب کنند، توسعه دهند و نگهدارند. برای این منظور آنها باید بدانند چه توانمندی هایی را برای سازمانشان نیاز دارند و سپس استعدادهای بالقوه و بالفعل را در بین کارشناسان شناسایی کنند، به عبارت دیگر قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت کنند، بررسی ها و پژوهش های انجام شده نشان می دهد که رویکردهای متعددی برای مدیریت استعدادها وجود دارد و هیچ یک از آنها به گونه ای نیست که عیناً در سازمان های مختلف قابل به کارگیری باشد. هر سازمانی شیوه ها و الزامات متفاوتی برای تامین استعدادهای مورد نیاز حال و آینده خود دارد و همین موضوع مهم ایجاب می کند که هر سازمانی استراتژی ها و رویکردهای خاص خود را برای مدیریت استعدادها طراحی کند و به کارگیرد (جزنی، 1388).

مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر را ایجاد می نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است، اول اینکه اجرای موثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست های کلیدی در آینده انتخاب می شوند. مدیریت استعداد شامل 5 فاکتور جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و درگیر کردن است. مدیریت استعداد ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی می باشد.

امروز با تغییر وسیع در شیوه و سبک زندگی افراد، استفاده از خدمات رستوران و غذاهای آماده در بازار رستوران داری ایران رو به افزایش است. لذا یکی از عوامل مهم در موفقیت و سودآوری رستوران ها، کارکنان و پرسنل آن رستوران می باشند. در واقع استخدام نیروی کاری مناسب جهت کار در بخش های مختلف یک رستوران یکی از مهمترین چالش های اساسی در رستوران داری است که باعث سردرگمی

مدیران و نیز عدم پیشرفت رستوران و مجموعه آن می شود. در واقع استخدام و جذب یک نیروی کارآمد و مفید نیازمند یک بررسی دقیق و سنجید می باشد. همچنین استفاده از نیروها در مکان درست نیز می تواند بحث انگیز باشد. روش های مختلفی جهت بهبود کارآیی پرسنل رستوران و مدیریت استعدادهاى آنان وجود دارد. در این مطالعه به بررسی و تحلیل عوامل موثر بر مدیریت استعدادها در صنعت غذا و رستوران با تکنیک ISM خواهیم پرداخت. روش ISM به پیچیدگی روابط میان عوامل یک موضوع یا سیستم نظم و جهت می بخشد. مدل سازی ساختاری تفسیری، فرد یا سازمان را قادر می سازد که نقشه و طرحی از روابط فی مابین تعداد زیادی از عوامل که شرایط پیچیده ای را به وجود آورد اند، ارائه کنند. لذا همانطور که عنوان شد هدف نهایی پژوهش ارزیابی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در صنعت غذا و رستوران بود و هدف کلی این تحقیق ارائه مدلی جهت سطح بندی و تعیین ارتباط مابین عوامل موثر بر مدیریت استعداد در صنعت غذا و رستوران است که این مهم با استفاده از مدل ساختاری تفسیری به دست می آید.

2- مروری بر پیشینه پژوهش

کینگ^۲ و وایمن^۳ (2019) در مقاله ای تحت عنوان «امکان پیاده سازی مدیریت استعدادها از طریق رویکرد مشروط کلان» عوامل موثر بر روان سازی استعدادهای سازمانی در درون و بیرون سازمان به طور فزاینده را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان می دهد سود و کاهش مدیریت ریسک به کارگیری استعدادها در سازمان ها می تواند بسیاری از مشکلات سازمان را حل نماید. کریستنا میرز^۴ (2019) در مقاله ای تحت عنوان «نقش غفلت در پیشبرد مدیریت استعدادها: ادغام فعال رفتار در نظریه پردازى مدیریت استعدادها» بیان داشتند مدیریت استعدادها به عنوان مهمترین و گسترده ترین عوامل اصلی عملکرد شناخته می شود. این تئوری نشان می دهد که مدیریت استعدادها با انتخاب مثبت بر عملکرد سازمان تاثیر می گذارد. محجوب^۵ و همکاران (2018) در مقاله ای تحت عنوان «مدیریت استعدادیابی استراتژی موفق بین موفقیت، رضایت و انگیزه سازمانی و تعهد سازمانی» به نقش مدیریت استعدادهاى استراتژیک در موفقیت پروژه با توجه به تعهد سازمانی، رضایت شغلی و انگیزه به عنوان واسطه پرداختند. نتایج SEM نشان داد که بین مدیریت استعدادهاى استراتژیک و موفقیت پروژه رابطه مثبت وجود دارد. این مطالعه در یک شرکت مستقر در پروژه های خصوصی در زمینه نفت و گاز انجام شد.

2 - King

3 - Vaiman

4 - Christina Meyers

5 - Mahjoub

کریشنانین⁶ و سولینون⁷ (2017) در مقاله ای تحت عنوان «مدیریت استعدادها و دیدی پویا از استعدادها در سازمان های کوچک و متوسط» بیان می دارد که مدیریت استعدادها به عنوان یکی از مهمترین رویکرد استراتژیک سازمان های جهانی محسوب می گردد. همچنین نتایج نشان می دهد که این مسئله از نظر نهادی و ساختاری مورد اهمیت قرار دارد. تاتو گلا⁸ و همکاران (2016) در مقاله تحت عنوان «انگیزه ها و شیوه های مدیریت استعدادها در بازارهای نوظهور: مقایسه ای بین شرکت های محلی و غیر محلی» به مقایسه پیاده سازی مدیریت استعدادها در شرکت های نوظهور بازارهای محلی ترکیه پرداختند. یافته های تحقیق حاکی از آن است که انگیزه های TM و شیوه های مطالعات در محیط سازمان های کوچک و بزرگ به منظور درک شیوه ها و حمایت های قانونی از سازمان ها و ساختار داده ها می پردازد.

از منظر حقیقی (1396) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری» با توجه به مدل ISM، شاخص های جستجوی فارغ التحصیلان برتر، برند کارفرما و مصاحبه تخصصی به عنوان بانفوذترین عوامل مؤثر بر مدیریت ارزش کسب شده می باشند که بر دیگر عوامل به صورت مستقیم و غیرمستقیم تأثیرگذارند به طوری که تأثیر مستقیم این دو برگ خرید منتج به تطبیق شغل با شاغل، دوره آموزشی داخل و خارج و تعیین معیارهای ارزیابی می گردد که خود به عنوان برگ خرید تأثیرگذار برگردش شغلی، سنجش عملکرد و برنامه ریزی جانشینی می شود. در نهایت تأثیرات عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد متوجه سطح اول و دوم و در واقع مهم ترین سطح مدل ISM خواهد بود که در این تحقیق دو عامل حقوق و دستمزد و پاداش به عنوان عوامل موجود در سطح اول و دوم مدل ISM می باشند. شمس (1397) در مقاله ای تحت عنوان «مدیریت استعدادها راهبردی در مدارس کارآفرین» به مروری بر مدیریت استعدادها راهبردی، در مدارس کارآفرین پرداختند. نتایج نشان داد از آنجایی که رضایت تحصیلی و شغلی حوزه ای است که در آن دیدگاه های روان شناختی اجتماعی، جامعه شناختی، اقتصادی، تربیتی هر یک به سهم خود در آن سخن گفته اند استعداد یکی از عوامل مهم در انتخاب شغل موفقیت آمیز است.

نصیری و لیک نی فخرالسادات و محیا باقری (1397) به مطالعه وضعیت مدیریت استعداد در اداره کل فنی حرفه ای استان همدان، پرداختند. یافته ها نشان داد میانگین مدیریت استعداد در اداره کل فنی حرفه ای استان همدان در حد متوسط (3) است. همچنین میزان جذب استعدادها، انتخاب استعدادها، بکارگیری و توسعه و حفظ و نگهداری استعدادها در حد متوسط (1) است. آدمی، ایمان و طاهره کاویانی باغبادرانی (1398) به طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد جهت رده کارگری (مونتاز کار، جوشکار، فرز کار، دریل کار و تراشکار) در شرکت مهندسی و ساخت تجهیزات سپاهان مینا، پرداختند. الگوی اولیه در شرکت طراحی

⁶ -Krishnan

⁷ -Scullion

⁸ - Tatoglu

گردید از جمله ویژگی های بارز این مدل، سیستمی بودن و جامعیت مدل نسبت به سایر مدل های بومی می باشد همچنین رویکرد راهبردی به آن موجب توجه به محیط بیرونی و انطباق و سازگاری آن با محیط درونی شده است و مهم تر از آن که، استفاده از این مدل راهبردی برای مدیریت استعدادها در شرکت سپاهان به مسئولین امر کمک می کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام شود.

سرفرازی، مهرزاد؛ سعید همتی و محمد جعفری (1398) به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر اجرای جانشین پروری پرداختند. بر اساس نتایج نشان دادند که باید برنامه جانشین پروری به عنوان بالاترین تقدم در راهبردهای سازمان رعایت شود تا از تضعیف و نابودی شرکت جلوگیری شود برنامه ریزی جانشین پروری به تلاش سازمان به منظور برنامه ریزی برای کارکنان و مدیران با مهارت بالا و کلیدی در جهت پوشش نیازهای سازمان است. جانشین پروری یک فرایند طولانی مدت است. و نیازمند توجه ویژه واحد مدیریت منابع انسانی سازمان است. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری در سازمان های مختلف است. آقائی، علی اکبر؛ حسن بحرالعلوم و رضا اندام (1398) به شناسایی و رتبه بندی مولفه های پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی پرداختند. نتایج آزمون فریدمن نشان داد مولفه تامین و حفظ استعدادها، با میانگین $72/0 \pm 21/4$ بالاترین اولویت را در بین پیامدهای مدیریت استعداد از دید معلمان تربیت بدنی دارا میباشد. نتایج این پژوهش حاکی از آنست که با توجه به اثرات مثبت مدیریت استعداد بر شاخصه های فردی و سازمانی معلمان تربیت بدنی، لزوم به کارگیری فرآیند مدیریت استعدادها، امری ضروری جهت دستیابی به اهداف عالی سازمان میباشد.

3- چارچوب نظری پژوهش

بررسی ادبیات مدیریت استعداد نشان می دهد که تعاریف متعدد و مختلفی از آن ارائه شده است. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می دهد که افراد شایسته با مهارت های مناسب در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار کسب و کار قرار دارند (آیلس، چوآی و پریس، 2010). مدیریت استعداد جهانی شامل تمام فعالیت های سازمان جهت جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان در نقش های استراتژیک سازمان در مقیاس جهانی است. «مدیریت استعداد جهانی» براساس اولویت های استراتژیک سازمان های جهانی و نیز رویکرد کشورها در مدیریت کارکنان مستعد، متفاوت است (اسکالیون، کالینز و کالیگیوری، 2010). مدیریت استعداد جهانی به عنوان تلاش سازمان جهت جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان کلیدی مستعد در مقیاس جهانی تعریف شده است. یکی از جنبه های کلیدی این تعریف، تمرکز بر گروه کارکنان کلیدی به جای ضدملیتی در کل خزانه سرمایه های انسانی است. این تعریف بر تمرکز بین-المللی و نقش سیستم های داخلی شرکت های چندملیتی جهت حصول اطمینان از اینکه جذب، حفظ و توسعه

کارکنان استراتژیک کلیدی در اولویت‌های راهبردی سازمان قرار دارد، تأکید می‌نماید (اسکالیون، کالینگز و کالیگیوری، 2010).

براساس بررسی ادبیات مدیریت استعداد، تعریف منحصر به فرد و سازگاری از مدیریت استعداد وجود ندارد و یکی از چالش‌های مهم در مدیریت استعداد، تعریف و مرزهای مفهومی و فکری آن است. همانطور که لوئیس و همکن نتیجه‌گیری کرده‌اند، عدم شفافیت در تعریف دامنه و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد. در این راستا، سه جریان فکری اصلی در زمینه تعریف مدیریت استعداد شناسایی شده است. طرفداران جریان اول (اشتون و مرتون⁹، 2005)، صرفاً مدیریت استعداد را به عنوان جدیدی برای مدیریت منابع انسانی می‌دانند و تمرکز خود را اغلب به شیوه‌های خاص منابع انسانی مانند استخدام، توسعه، رهبری، جانشین‌پروری و ... محدود نموده‌اند. جریان دوم (هارتمن، فیسل و شویر¹⁰، 2010)، بر توسعه خزانه استعداد با تمرکز بر طرح‌ریزی نیازهای کارکنان و مدیریت پیشرفت شغلی کارکنان تأکید دارد و به طور معمول بر اولین پژوهش‌ها در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی و یا جانشین‌پروری بنا شده است. جریان سوم (اسکالیون، کالینگز و کالیگیوری، 2010)، بر مدیریت کارکنان مستعد تمرکز دارد. در این دیدگاه، بر شناسایی افراد کلیدی که پتانسیل بالایی داشته و بر کسب مزیت رقابتی شرکت تأثیر دارند، تأکید دارد.

3-1- مدل مدیریت استعداد فیلیس

منظور از مدیریت استعداد، نمرات حاصل از گویه‌های پرسشنامه مدیریت استعداد می‌باشد که شامل ابعاد جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداشت استعدادها می‌باشد. شاخص‌های مدیریت استعداد از نتایج یافته‌های فیلیس به شرح زیر می‌باشد:

نظام جذب استعدادها

مؤسسه تاورزپرین مجموعه‌ای از عوامل را به عنوان راهبردهای جذب افراد بااستعداد برای استخدام در سازمان معرفی می‌کند: پرداخت رقابتی، تعادل میان کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، مزایای رقابتی، کار چالشی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد فردی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، مزایای بازنشستگی رقابتی و شهرت سازمان به داشتن کارفرمای خوب (رضائیان، 1388).

نظام ارزیابی و کشف استعدادها

کانون ارزیابی یا مراکز ارزیابی به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان توسط تیم ارزیابی با استفاده از ابزارهای متنوعی دلالت دارد که به منظور شناسایی و یا انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب کلیدی استفاده

⁹- Ashton & Morton

¹⁰- Hartman, Feisel & Schober

می‌شود. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد.

کانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند. شایستگی‌ها، ابزارهای، ارزیاب‌ها و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی‌شوندگان). در واقع، کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌های ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. این مهم با شناخت دقیق ارزیابی‌شوندگان از اهداف و فلسفه کانون‌های ارزیابی و استفاده از نتایج آن برای اهداف توسعه‌ای داوطلبان و ایجاد انگیزش و دیدگاه مثبت نسبت به کانون‌های ارزیابی حاصل می‌شود (رضائیان، 1388).

نظام توسعه و آموزش استعدادها

به منظور توسعه قابلیت‌های موجود توسط مدیریت مؤثر استعدادها راه‌حلی وجود دارد که عبارتند از: توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه استعدادها، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی راهبردی، استخدام و انتخاب، برنامه‌ریزی جانشینی مزایا و جبران خدمات (رضائیان، 1388).

نظام حفظ استعدادها

حفظ و نگهداری، تلاش نهایی در جنگ استعدادهاست که هدف از آن، تشویق کارکنان برای ماندن در سازمان برای بیشترین دوره زمانی است. ترک شغل کارکنان اصلی سازمان‌ها، اثر ناگواری بر کسب‌وکار خواهد داشت. در بسیاری از موارد، کسانی که بیشترین احتمال ترک سازمان را دارند، کارکنانی هستند که سازمان مشتاق به حفظ آنهاست (رضائیان، 1388). هر کدام از این مؤلفه‌ها دارای ابعاد و زیرشاخص‌های مربوط به خود می‌باشند که براساس مدل فیلیس و همکاران در جدول 1 تنظیم شده‌اند (فیلیس و همکاران، 2012).

جدول 1- عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادها

مفهوم	ابعاد	مؤلفه / شاخص
نظام جذب استعدادها	کارمندیابی	برند کارفرما
		ارائه پاداش
		ارائه فرصت
		حمایت از افراد مشتاق
	انتخاب	جستجوی فارغ‌التحصیلان برتر و نوآوران
		مصاحبه تخصصی

مفهوم	ابعاد	مؤلفه / شاخص
	به کارگماری	بررسی سوابق و تحقیقات محلی
		تطبیق شغل با شاغل
		اجتماعی کردن
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	مدیریت عملکرد	تعریف شایستگی ها
		تعیین معیارهای ارزیابی
	مراکز ارزیابی	پیش بینی استعدادهای بالقوه
		سنجش عملکرد
نظام توسعه و آموزش استعدادها	توسعه و آموزش	سنجش نقاط ضعف و قوت
		گردش شغلی
		مشاوره
		دوره آموزشی داخل و خارج شرکت
		مربیگری
مدیریت کار راهه	مدیریت کار راهه	استاد - شاگردی
		برنامه ریزی جانشینی
		تجارب حرفه ای
		فرصت های برابر شغلی
نظام حفظ استعدادها	جبران خدمات	حقوق و دستمزد
		پاداش
		فرصت های برابر شغلی
		مشارکت
		اصلاح رفتارهای نامطلوب
انضباط	انضباط	نگه نداشتن افراد نامناسب

4- سوالات پژوهش

با توجه به مبانی پیش گفته شده، برای رسیدن به اهداف پژوهشی، سوالات زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفته اند:

- عوامل موثر مدیریت استعداد در صنعت غذا و رستوران کدامند؟

- هریک از این عوامل در چه گروهی از شاخص های اصلی تحقیق قرار می گیرند؟
- روابط فی مابین این عوامل به چه صورت است؟
- میزان نفوذ و وابستگی هر یک از عوامل موثر بر مدیریت استعداد در صنعت غذا و رستوران به چه صورت است؟

عامل جو خلاقیت و نوآوری در رستوران

اگر رشد رستوران ها و فضاهای دیگر مانند کافه ها در ده سال اخیر بررسی کنید متوجه خواهید شد که بازار رقابت در این عرصه بسیار داغ است. هریک از صاحبان این مکان های خاص در صدد یافتن راهی برای ایجاد نوآوری و ایده های جالبی برای منوها، دکوراسیون و سایر اجزای یک رستوران می دهند. ما برای این عامل سوالاتی را مطرح نموده ایم این سئوالات به عنوان شاخص های زیر مجموعه ایجاد جو خلاقیت و نوآوری در محیط رستوران ها مطرح می باشد. ما در اینجا 5 زیر عامل را در نظر گرفته ایم که در ایجاد جوی خلاقانه در محیط رستوران ها مطرح می باشد. این عوامل عبارتند از:

- 1- آزادی در ارائه خلاقیت های جدید در منوی رستوران: منوی رستوران و ایجاد غذاهای جدید دارای اهمیت فراوان می باشد. لذا اجازه دادن مدیریت در ارائه خلاقیت در دادن منوهای جدید رستوران ها می تواند نقش بسیار مهمی در جذب و نگهداشت استعدادهای جدید داشته باشد.
- 2- مشارکت دادن کارکنان رستوران در فرآیندهای تصمیم گیری مدیریتی: اجازه دادن به کارکنان رستوران به عنوان یکی از روش های نگهداشت استعدادهای و اجازه دادن به استعدادهای جدید برای بیان ایده های خویش می باشند. تصمیم گیری مدیریتی در محیط یک سازمان نقش بسیار مهمی در انجام ماموریت سازمان و چشم انداز آن دارد لذا اجازه دادن به استعدادهای می تواند در آینده یک کسب و کار کارساز باشد.
- 3- شفافیت در ماموریت، چشم انداز و استراتژی های رستوران: در بیان ماموریت یک سازمان و چشم انداز یک سازمان باید شفافیت لازم برقرار باشد.
- 4- در دست داشتن منابع و بودجه کافی برای نوآوری های جدید در محیط رستوران: باید برای جذب و نگهداشت استعدادهای منابع و بودجه لازم در محیط رستوران برای تبدیل خلاقیت های ارائه شده توسط استعدادهای به نوآوری فراهم باشد.
- 5- نوآور و اجازه پیشرفت در محیط رستوران برای تمامی کارکنان: دادن اجازه پیشرفت به استعدادهای منجر به نگهداشت استعدادهای می گردد.

عامل شرایط کاری مناسب در محیط کار رستوران

- 1- وجود منابع و امکانات جهت پیشرفت و ارتقاء در محیط رستوران: برای پیشرفت و ارتقاء محیط یک رستوران یک سری منابع لازم مورد نیاز می باشد. که بر آوردن این منابع می تواند به جذب و نگهداشت استعدادها کمک فراوانی نماید.
- 2- اجازه و فرصت برای انجام کارهای فرعی و خارج از محیط رستوران: یک فرد تمام وقت خود را نمی تواند صرف محیط کاری خویش کند و باید به او اجازه داد به کارهای فرعی خویش نیز رسیدگی نماید. اجازه دادن به استعدادها جهت رسیدگی به کارهای فرعی خویش و خارج از محیط رستوران می تواند کمک فراوانی به مدیریت استعدادها نماید.
- 3- ایجاد توازن بین کار و زندگی: اجازه دادن به یک فرد که بین کار و زندگی خویش توازن ایجاد نماید مسئله بسیار مهمی در جذب و نگهداشت یک استعداد در محیط یک سازمان محسوب می گردد.
- 4- وجود فرصت برای کار با افراد خارج از رستوران: جذب و نگهداشت استعدادها نیازمند مدیریت خاصی می باشد که به افراد و استعدادها باید اجازه و فرصت داده شود.
- 5- وجود فرصت و تسهیلات برای خانواده:
- 6- فرصت برای رشد و توسعه شخصی

عامل برند و شهرت رستوران

- این عامل نیز شامل 5 زیر عامل به شرح زیر می باشد که هر کدام به نحوی در جذب و نگهداشت استعدادها موثر می باشد. این 5 عامل عبارتند از:
- 1- شهرت و اعتبار رستوران در میان سایر رستوران ها:
 - 2- شهرت و اعتبار رستوران در میان سایر تمامی مشاغل تهیه غذا
 - 3- پرستیژ و شهرت رستوران در بازار
 - 4- تعاملات و همکاری ها با سایر رستوران های ملی و بین المللی
 - 5- الگو بودن رستوران در میان سایر رستوران ها و صنایع غذایی

عامل شرایط انگیزشی و جبران خدمات در رستوران ها

- دادن پاداش و سایر عوامل مختلف منجر به انگیزش بیشتر کارکنان می شود علاوه بر پاداش های مادی پاداش های غیر مادی مانند ارتقاء پست و مقام می تواند بسیار موثر باشد. این عامل شامل 4 زیر عامل می باشد که عبارتند از:

1- وجود پاداش های مادی

2- وجود فرصت های شغلی و پیشرفت کاری

3- وجود امنیت شغلی

4- وجود سیستم پاداش های غیرمالی

عامل جو رستوران از نظر پرسنل رستوران

این عامل بسته به نوع عوامل مربوطه بستگی دارد و وجود همکاران با استعداد منجر به شناخته شدن بهتر عوامل مربوطه می گردد از این رو ما 4 زیر عامل برای نگهداشت و جذب استعدادها برای عامل مربوطه در نظر می گیریم. که عبارتند از:

1- تحرک و پویایی همکاران

2- شایستگی تیم مدیریت و سر آشپزان

3- سطح فرهنگ موجود در همکاری کلیه پرسنل با یکدیگر

4- بالا بودن سطح سواد و خلاقیت پرسنل رستوران

عامل ارزش ها و شرایط فرهنگی رستوران ها

یک سری مسائل جزوه ارزش ها و شرایط فرهنگی در محیط رستوران محسوب می گردد که در اینجا ما به 5 زیر عامل تقسیم نموده ایم:

1- وجود زمان مناسب برای نشان دادن خلاقیت های کارکنان

2- بهاء دادن به ارائه خلاقیت های موفق

3- وجود پرسنل با تجربه در سطح رستوران

4- وجود امکانات یادگیری بیشتر غذاهای جدید و زمینه ایجاد ابتکارات

5- سطح فرهنگی مشتریان رستوران

عامل شرایط نگهداشت استعدادها و آموزش های ضمن خدمت

زیر عوامل این مجموعه به آموزش استعدادها بستگی دارد دانش بر دو نوع می باشد دانش ضمنی و دانش آشکار که دانش آشکار را باید برخی از مسائل را آموزش داد تا استعدادها در هر سازمان نیز شناخته شود.

1- امکان مشارکت در آموزش به پرسنل جدید رستوران

2- زمان و فرصت مناسب جهت پیشرفت در امور کاری

- 3- بهاء دادن به موفقیت های موجود در رستوران ها
- 4- وجود منابع مالی جهت اجرای خلاقیت ها و استعدادهای کارکنان رستوران
- 5- وجود امکانات به منظور حمایت از استعدادها و خلاقیت ها در سطح رستوران
- 6- جو ارائه استعدادها توسط کارکنان رستوران

عامل محیط فیزیکی کاری رستوران

محیط فیزیکی کاری رستوران شامل برخی از زیر عواملی می باشد که تقویت این زیر عوامل منجر به گسترش کیفیت کاری رستوران می گردد که این 5 عامل عبارتند از:

- 1- مکان جغرافیایی رستوران در سطح شهر
- 2- کیفیت محیط رستوران
- 3- کیفیت محل کار
- 4- وجود میزها و جایگاه مناسب برای مشتریان
- 5- اهمیت بهداشت محیط کار در مکان رستوران

عوامل بیرونی مدیریت استعدادها در رستوران ها

این عوامل شامل زیر عواملی که مربوط به محیط بیرون رستوران مانند بازارها، اماکن زیارتی، گردشگری و باستانی و وجود امکانات اقتصادی و قدرت خرید مردم، وجود قوانین تسهیل کننده در گرفتن جواز کسب رستوران و غیره می باشد و شامل زیر عوامل زیر می باشد:

- 1- وجود بازار مناسب جهت کار رستوران در سطح شهر
- 2- وجود امکان زیارتی و باستانی و گردشگری در سطح شهر
- 3- وجود امکانات اقتصادی و قدرت خرید مردم
- 4- وجود قوانین تسهیل کننده شرایط رستوران ها
- 5- وجود اتحادیه مناسب به منظور جواز کسب رستوران
- 6- وجود اعتبار بیشتر از نظر مشتری در میان سایر رستوران ها

5- روش شناسی پژوهش

روش تحقیق به صورت کاربردی و با هدف توصیفی از نوع همبستگی و به صورت پیمایشی اجرا می شود. روش پژوهش در تحقیق حاضر از نوع توصیفی است و محیط پژوهش، از نوع تحقیق میدانی می باشد. بر اساس استراتژی مورد نظر از شیوه های گردآوری داده ها نظیر پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه بهره گرفته شده است. این پژوهش از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهشهای تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع آوری می شود. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع کاربردی می باشد. استراتژی های پژوهش در قالب پژوهش های همبستگی و پیمایشی قابل بیان می باشند. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و کارشناسان در رستوران های استان یزد می باشد. شرایط انتخاب نخبگان و کارشناسان صنعت رستوران:

1- حداقل سابقه کاری در حوزه صنعت رستوران 10 سال

2- دارای تحصیلات حداقل دیپلم

3- دارای سن حداقل 25 سال

4- شناخت کامل از صنعت رستوران و عوامل موثر بر مدیریت استعدادها در این صنعت

5- شناخت کامل بر کمیت های استعدادها و مدیریت آنها در این صنعت

روش نمونه گیری در این پژوهش روش نمونه گیری ساده تصادفی می باشد. با استفاده از فرمول کوکران، مقدار بدست آمده حجم نمونه $18/3$ که با گرد کردن آن 18 نفر در نظر گرفته شد. روش جمع آوری اطلاعات به صورت کتابخانه ای و میدانی می باشد. مطالعات کتابخانه ای شامل: بررسی متون و منابع فارسی و لاتین در زمینه مدیریت استعدادها و عوامل موثر بر مدیریت استعدادها؛ استفاده از شبکه اینترنت و بهره گیری از آخرین مقالات و نشریه ها و پایان نامه های مرتبط با موضوع پژوهش در سایت های معتبر بین المللی مقالات و کتابخانه های معتبر بین المللی و بهره گیری از مقالات معتبر در زمینه مدیریت استعدادها و کلیه عوامل موثر بر آن در صنایع مختلف از جمله صنعت غذا و رستوران بود.

روش میدانی از طریق جمع آوری اطلاعات لازم از طریق ابزار پرسشنامه و مصاحبه با برخی از خبرگان در این زمینه خواهد بود. برای طراحی پرسشنامه برای هر عامل سئوالات و متغیرهای مختلف را مطرح می نمایم سئوالات مطرح شده براساس پیشینه تحقیقات که در فصل گذشته مورد بررسی قرار گرفت مطرح می گردد. به همین منظور مثلاً به منظور بررسی بخش های مختلف فرضیات باید متغیرهای مربوطه را شناسایی نمایم. به منظور طراحی پرسشنامه عوامل موثر بر مدیریت استعدادها را در نظر می گیریم بدین منظور عوامل را به دو دسته درونی و عوامل برونی تقسیم بندی می نمایم. عوامل درونی خود به 8 بخش تقسیم می گردند و عوامل بیرونی نیز شامل قوانین و بازارهای بیرونی رستوران تشکیل می دهد.

جهت اطمینان از روایی محتوایی در طراحی پرسشنامه، سعی شد تا پرسشنامه از حیث شاخص های مختلف متغیرهای تحقیق بر پشتوانه مناسبی از نظریه و کاربردهای عملی آنها در پژوهشها متکی باشد. در رابطه با چگونگی انتخاب شاخصهای مختلف از تحقیقات پیشین برای اندازه گیری متغیرهای تحقیق این کار را قابل انجام است. به منظور سنجش روایی نمایی، پرسشنامه و محتوای آن تحت بررسی 3 عضو هیات علمی در دانشگاه علم و هنر یزد و 3 نفر از همکاران و خبرگان و کارشناسان رستوران ها قرار داده و نظرات اصلاحی ایشان را برای روایی پرسشنامه لحاظ گردید و بدین ترتیب که روایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. در بررسی روایی سازه، از آزمون های توصیفی و روش نرمال سازی مورد استفاده قرار گرفته است. که در این مورد در آزمون های توصیفی از آزمون های کومولوف و اسپیرونوف استفاده می گردد. در پژوهش حاضر برای محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ، تعداد 10 عدد پرسشنامه بین آزمودنی ها پخش شد و مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ در جدول بالا برای کل سئوالات پرسشنامه در 10 نفر پاسخ دهندگان انجام شد که برای 46 سئوال نیز مقدار آن 0/955 می باشد که در حد عالی بود و چون این مقدار بالای 0/7 می باشد لذا پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار می باشد.

جدول 2- مقدار آلفای کرونباخ سئوالات پرسشنامه

متغیرهای تحقیق	تعداد سئوالات	محدوده سئوالات	مقدار آلفای کرونباخ
بخش اول: جو خلاقیت و نوآوری در رستوران	5	1-5	0/715
بخش دوم: شرایط کاری مناسب در محیط کار رستوران	6	6-11	0/732
بخش سوم: برند و شهرت رستوران	5	12-16	0/769
بخش چهارم: شرایط انگیزشی و جبران خدمات در رستوران ها	4	17-20	0/815
بخش پنجم: جو رستوران از نظر پرسنل رستوران	4	21-24	0/765
بخش ششم: ارزش ها و شرایط فرهنگی رستوران ها	5	25-29	0/740
بخش هفتم: شرایط نگهداشت استعدادها و آموزش های ضمن خدمت به آنها	6	30-35	0/754
بخش هشتم: محیط فیزیکی کاری رستوران	5	36-40	0/987

0,945	41-46	6	بخش نهم: عوامل بیرونی مدیریت استعدادها در رستوران ها
0,955		46	جمع کل

با توجه به مطالعه موردی تحقیق در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه گیری از پرسشنامه از آمار توصیفی استفاده می شود و همچنین با توجه به متدولوژی به کار گرفته شده به منظور رسم مدل یکپارچه از عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد از مدل ساختار تفسیری استفاده می شود. روش مدلسازی ساختاری تفسیری یک فن تحلیل مسأله و پشتیبانی تصمیم است که یک روش ساختاریافته را برای برخورد با شرایط پیچیده ارائه می نماید. این روش با ارائه یک نقشه دیداری از مسأله یا موضوع مورد نظر، دید جدیدی از مسأله یا موضوع در اختیار قرار می دهد که می تواند در حل مسأله یا فهم موضوع مفید باشد.

6- یافته ها

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده های آماری، لازم است داده های جمعیت شناختی اعضای نمونه توصیف شود. در این بررسی 89 درصد پاسخگویان مرد و تنها 11 درصد آنها زن می باشند. بنابراین اکثریت پاسخگویان مرد می باشند. حدود 11 درصد پاسخگویان بین 20-30 سال و 16/7 درصد پاسخگویان بین 30-40 سال، 50 درصد پاسخگویان بین 40-50 سال و 22/2 درصد 50 سال به بالا می باشند. بنابراین اکثریت پاسخگویان حدود 72 درصد پاسخگویان بالای 40 سال سن دارند. حدود 11 درصد پاسخگویان دیپلم و 16/7 درصد پاسخگویان فوق دیپلم، 55/6 درصد پاسخگویان لیسانس و 16/7 درصد فوق لیسانس و بالاتر می باشند. بنابراین اکثریت پاسخگویان حدود 72 درصد پاسخگویان دارای تحصیلات بالای لیسانس می باشند. حدود 5/6 درصد پاسخگویان کمتر از 5 سال و 22/2 درصد پاسخگویان بین 5-10 سال، 33/3 درصد پاسخگویان بین 10-15 سال و 38/9 درصد پاسخگویان 15 سال به بالا دارای تجربه می باشند بنابراین اکثریت پاسخگویان حدود 72 درصد پاسخگویان دارای تجربه 10 سال به بالا می باشند.

6-1- تحلیل استنباطی عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادها در صنعت غذا و رستوران

به منظور تحلیل به روش ISM ابتدا پس از طراحی پرسشنامه نه عامل را در نظر گرفتیم که عبارتند بود از:

بخش اول: جو خلاقیت و نوآوری در رستوران

بخش دوم: شرایط کاری مناسب در محیط کار رستوران

بخش سوم: برند و شهرت رستوران

بخش چهارم: شرایط انگیزشی و جبران خدمات در رستوران ها

بخش پنجم: جو رستوران از نظر پرسنل رستوران

بخش ششم: شرایط فرهنگی مشتریان و ارزش های رستوران ها

بخش هفتم: آموزش و جهت دهی رفتاری پرسنل رستوران

بخش هشتم: محیط و امکانات فیزیکی کاری رستوران

بخش نهم: عوامل بیرونی مدیریت استعدادها در رستوران ها

پس از طراحی پرسشنامه و توزیع بین 18 نفر کارشناسان این صنعت و کسانی که در این صنعت مشغول به کار هستند توزیع نموده و نتایج پرسشنامه را جهت تجزیه و تحلیل داده بندی می کنیم در اینجا به منظور انجام مرحله اول مدل ساختار تفسیری که مقایسه دو به دو عوامل معین شده بر روی یکدیگر انجام می دهیم.

6-1-1- تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

در این مرحله، در نظر می گیریم که چه عواملی بیشتر از 3 امتیاز دارند و در جدول 3 نشان داده شده است سپس در جدول 4 شاخص اهمیت هر کدام از عوامل مشخص شده است. همانطور که در جدول 3 مشاهده می شود به عوامل بخش اول و هفتم هر 18 نفر بالاتر از متوسط امتیاز داده اند و اکثرا معتقدند که این عوامل بیشترین تاثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها دارند. عامل بخش چهارم نیز به عنوان سومین عامل در جذب و نگهداشت استعدادها موثر می باشد و دو عامل بخش ششم و هشتم به عنوان عواملی شناسایی شدند که به طور متوسط در جذب و نگهداشت استعدادها در محیط رستوران موثر می باشند و در مقام چهارم قرار می گیرند. عامل بعدی عامل دوم یا شرایط کاری بوده که به عنوان عامل پنجم شناخته می شود. عامل بخش هفتم که تقریبا یک سوم جواب های متخصصین به آنها دارای مقادیر زیاد و بسیار زیاد می باشد عامل سوم یعنی برند و شهرت رستوران می باشد و عامل بخش هشتم که کمترین تاثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها در رستوران ایفا می کنند عوامل بیرونی بوده پس نتیجه می گیریم که عوامل درونی رستوران همگی تاثیر بیشتری بر نگهداشت و جذب استعدادها دارند.

جدول 3- تعداد کارشناسی که به هر کدام از عوامل پاسخ داده اند.

عنوان عوامل	تعداد کارشناسانی که کمتر از سه امتیاز داده اند <3	تعداد کارشناسانی که سه یا سه یا سه داده اند. >=3

0	18	بخش اول: جو خلاقیت و نوآوری در رستوران
11	7	بخش دوم: شرایط کاری مناسب در محیط کار رستوران
14	4	بخش سوم: برند و شهرت رستوران
4	14	بخش چهارم: شرایط انگیزشی و جبران خدمات در رستوران ها
12	6	بخش پنجم: جو رستوران از نظر پرسنل رستوران
9	9	بخش ششم: شرایط فرهنگی مشتریان و ارزش های رستوران ها
0	18	بخش هفتم: آموزش و جهت دهی رفتاری پرسنل رستوران
9	9	بخش هشتم: محیط و امکانات فیزیکی کاری رستوران
15	3	بخش نهم: عوامل بیرونی مدیریت استعدادها در رستوران ها
74	88	مجموع

همانطور که در جدول 4 مشاهده می گردد عامل بخش هفتم یعنی آموزش و جهت دهی رفتاری پرسنل رستوران دارای بیشترین شاخص اهمیت می باشد. بعد از آن عامل جو خلاقیت و نوآوری در رستوران ها به عنوان دومین شاخص دارای اهمیت انتخاب می گردد. عامل شرایط کاری به عنوان سومین عامل دارای اهمیت و عامل شرایط انگیزشی به عنوان چهارمین عامل شناخته شد بقیه عوامل مطرح شده نیز در حد متوسطی دارای اهمیت می باشند.

جدول 4- شاخص اهمیت عوامل موثر بر نگهداشت و جذب استعدادها در رستوران ها

عنوان عوامل	شاخص اهمیت
بخش اول: جو خلاقیت و نوآوری در رستوران	39/37
بخش دوم: شرایط کاری مناسب در محیط کار رستوران	19/24
بخش سوم: برند و شهرت رستوران	11/52
بخش چهارم: شرایط انگیزشی و جبران خدمات در رستوران ها	18/51
بخش پنجم: جو رستوران از نظر پرسنل رستوران	16/91
بخش ششم: شرایط فرهنگی مشتریان و ارزش های رستوران ها	10/92
بخش هفتم: آموزش و جهت دهی رفتاری پرسنل رستوران	46/09

14/51	بخش هشتم: محیط و امکانات فیزیکی کاری رستوران
10/54	بخش نهم: عوامل بیرونی مدیریت استعدادها در رستوران ها

حال برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری تاثیر عوامل مطرح شده را بر روی یکدیگر مورد بررسی قرار می دهیم و چهار حالت مفهومی که تحت عنوان های (V، A، X و O) را تعریف می نمائیم که عبارتند از:

V: فاکتور i بر فاکتور j تاثیر می گذارد

A: فاکتور j بر فاکتور i تاثیر می گذارد

X: فاکتورهای i و j هر دو بر هم تاثیر می گذارند.

O: فاکتور i بر فاکتور j و متقابلاً بر هم تاثیر نمی گذارند. این روابط بررسی گردید و در جدول بعدی نشان داده شده است. در جدول 5 ماتریس خود تعاملی ساختاری نشان داده شده است.

جدول 5- ماتریس خود تعاملی ساختاری

شماره فاکتور	1	2	3	4	5	6	7	8	9	شماره فاکتور
1		O	V	A	A	X	O	O	A	جو خلاقیت
2			O	X	A	V	X	A	V	شرایط کاری
3				A	O	V	O	O	A	برند و شهرت
4										شرایط انگی زشی
5										پر سنل رستوران
6										فرهنگ و ارزشها
7										آموزش و جهت دهی
8										محیط و امکانات
9										عامل بیرونی
10										جو خلاقیت

A	V	X	A	V	شرایط انگیزش ی	4
	V	V	V	O	پرسنل رستورا ن	5
		O	O	A	فرهنگ وارزش ها	6
			A	O	آموزش وجهت دهی	7
				V	محیط وامکان ات	8
					عامل بیرونی	9

6-1-2- ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو دویی تبدیل می شود و ماتریس دسترسی اولیه به دست می آید ماتریس دسترسی اولیه در جدول 6 نمایش داده شده است:

جدول 6- ماتریسی دسترسی اولیه

عامل بیرونی	محیط و امکان ات	آموزش وجهت دهی	فرهنگ وارزش ها	پرسنل رستورا ن	شرایط انگیزش ی	برند وشهر ت	شرایط کاری	جو خلاقیت	فاکتورها
----------------	--------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	-------------------	---------------	--------------	----------

0	0	0	1	0	0	1	0	1	جو خلاقیت
1	0	1	1	0	1	0	1	0	شرایط کاری
0	0	0	1	0	0	1	0	0	برند و شهرت
1	0	1	1	0	1	1	1	1	شرایط انگیزشی
0	1	1	1	1	1	0	1	1	پرستل رستوران
0	0	0	1	0	0	0	0	1	فرهنگ وارزشها
0	0	1	0	0	1	0	1	0	آموزش وجهت دهی
1	1	1	0	0	1	0	1	0	محیط وامکان ات
1	0	0	1	0	0	1	0	1	عامل بیرونی

6-1-3- ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

در جدول 7 ماتریس دسترسی نهایی نشان داده شده است 1 هایی را با عدد قرمز نشان داده شده است در ماتریس دسترسی اولیه صفر بودند که پس از انجام سازگاری عدد 1 به آنها داده شده است.

جدول 7- ماتریس دسترسی نهایی

فاکتوره ۱	جو خلاقیت	شرای ط کاری	برند وشهر ت	شرایط انگیزش ی	پرسنل رستورا ن	فرهن گ وارزش ها	آموزش وجهته ی	محیط و امکان ات	عامل بیرون ی
جو خلاقیت	1	0	0	1	1	1	1	1	0
شرایط کاری	0	1	0	1	1	0	0	1	1
برند و شهرت	1	0	1	1	1	1	1	1	1
شرایط انگیزشی	1	0	1	1	1	1	1	0	0
پرسنل رستوران	1	1	1	1	1	1	1	1	1
فرهنگ وارزشها	1	0	0	0	1	1	0	0	0
آموزش وجهته دهی	1	1	0	1	0	0	1	0	0
محیط وامکان ات	1	0	0	1	0	1	1	1	0
عامل بیرونی	0	1	1	0	1	0	0	0	1

6-1-4- میزان قدرت و نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل

مجموع فراوانی عناصر را بر اساس ستون مجموع خروجی و مجموعه مشترک معین می کنیم و میزان قدرت و نفوذ و وابستگی را در این جدول نشان می دهیم در جدول 8 این مقادیر نشان داده شده است.

جدول 8- ماتریس دسترسی نهایی به همراه میزان قدرت و نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل

فاکتورها	1	2	3	4	5	6	7	8	9	قدرت نفوذ
1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
2	1	1	1	1	0	1	1	0	1	7
3	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
4	1	1	1	1	0	1	1	0	1	7
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
6	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
7	1	1	1	1	0	1	1	0	1	7
8	1	1	1	1	0	1	1	1	1	8
9	1	0	1	0	0	1	0	0	1	4
میزان وابستگی	9	5	9	5	1	9	5	2	6	

6-1-5- تعیین روابط سطح بندی فاکتورها

به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می شود. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. جدول 9 اولین تکرار و نیز تکرارهای بعدی را نشان می دهد.

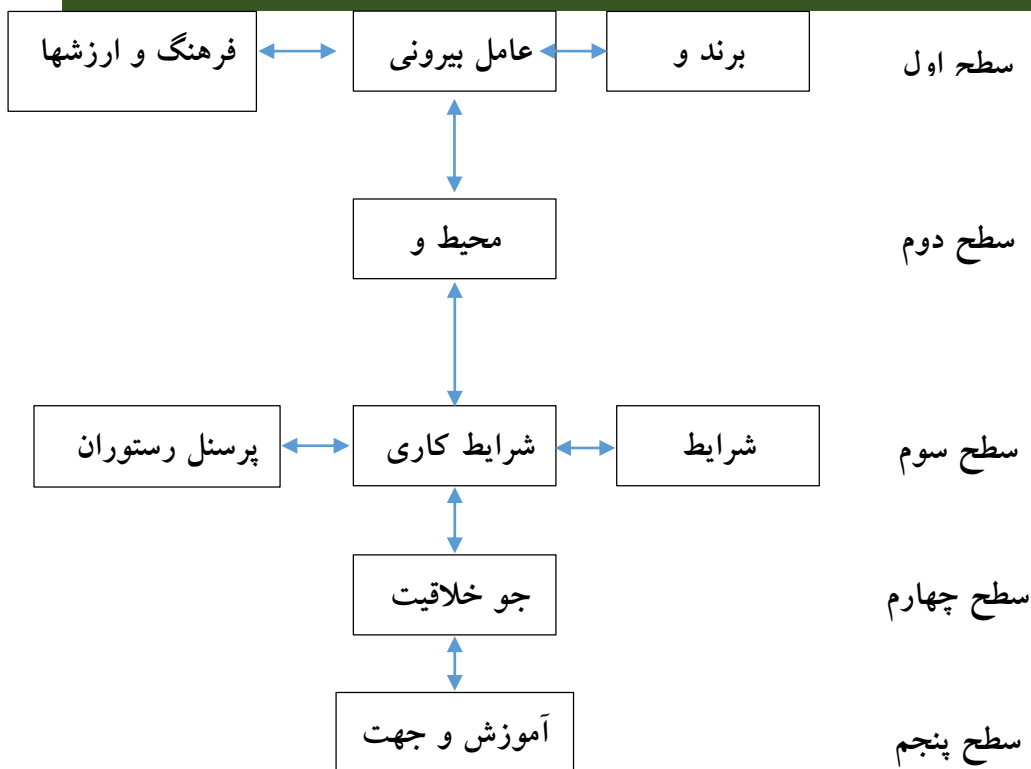
جدول 9- سطح بندی فاکتورها از تکرار اول تا پنجم

تکرار اول				
فاکتور	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
1	1,3,6	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,3,6	1
2	1,2,3,4,6,7,9	2,4,5,7,8	2,4,7	
3	1,3,6	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,3,6	1

	2,4,7	2,4,5,7,8	1,2,3,4,6,7,9	4
	5	5	1,2,3,4,5,6,7,8,9	5
1	1,3,6	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1,3,6	6
	2,4,7	2,4,5,7,8	1,2,3,4,6,7,9	7
	8	5,8	1,2,3,4,6,7,8,9	8
	9	2,4,5,7,8,9	1,3,6,9	9
تکرار دوم تا پنجم				
فاکتور	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
9	9	2,4,5,7,8,9	9	2
2	2,4,7	2,4,5,7,8	2,4,7	
4	2,4,7	2,4,5,7,8	2,4,7	
7	2,4,7	2,4,5,7,8	2,4,7	2
8	8	5,8	8	3
5	5	5	5	4

6-1-6- رسم مدل ساختار تفسیری

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری تفسیری رسم می شود. در شکل 1 این مدل رسم گردیده است.



شکل 1- مدل ساختار تفسیری تحقیق

از مدل ساختار تفسیری مشخص می شود که عوامل جو خلاقیت، عامل بیرونی و عامل آموزش و جهت دهی پرسنل به عنوان عوامل پایه شناخته می شوند. جو خلاقیت بر روی محیط و امکانات فیزیکی تاثیرگذار می باشد و عامل آموزش و جهت دهی نیز بر سطح پرسنل رستوران و هماهنگی و تحرک آنها تاثیرگذار است. عامل محیط و امکانات منجر به برند و شهرت رستوران گردیده و پرسنل رستوران سطح فرهنگ مشتریان و ارزش های رستوران را بالاتر برده و سپس برند و شهرت منجر به ایجاد عوامل انگیزشی به عنوان بالاترین سطح عامل جذب و نگهداشت استعدادها عمل می کند.

6-1-7- تجزیه و تحلیل قدرت و نفوذ وابستگی

به طور کلی فاکتورهایی که از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند اصطلاحاً فاکتورهای کلیدی خوانده می شوند. از طریق جمع کردن ورودی های 1 در هر سطر و ستون، قدرت نفوذ و میزان وابستگی فاکتورها به دست می آید که در ستون و سطر نهایی جدول ماتریس دستیابی نهایی تحقیق محاسبه شد. بر همین اساس، نمودار قدرت و نفوذ - میزان وابستگی به شرح شکل 2 رسم می شود.

9	5								
8		8				پیوندی			
7		نفوذ		7,4,2					
6	خود مختار				وابسته				
5									
4									
3					9				
2								6,3,1	
1									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

شکل 2- نمودار قدرت نفوذ و میزان وابستگی

همان طور که از نمودار قدرت و نفوذ - میزان وابستگی ملاحظه کم شود، در ناحیه فاکتورهای وابسته ناحیه (2)، فاکتور اولویت 3 میزان وابستگی بسیار زیادی دارد که خود حاکی از آن است که تمامی دیگر فاکتورها بر این فاکتور مهم تأثیر دارند و خود بر دیگر فاکتورهای مؤثر بر مدیریت استعداد قدرت نفوذ بالایی را ندارد، اکثر فاکتورهای مدل پیشنهادی در ناحیه فاکتورهای محرک ناحیه (3) جای گرفته اند در واقع هرگونه عمل بر روی این فاکتورها، منجر به تغییر سایر فاکتورها می شود؛ که از قدرت نفوذ زیاد

و درعین حال میزان وابستگی زیاد برخوردارند. این فاکتورها، غیر ایستا هستند و هر نوع تغییر در آن ها می تواند سایر فاکتورها را تحت تأثیر قرار دهند.

بحث و نتیجه گیری

در پرسشنامه اول به عوامل بخش اول و هفتم هر 18 نفر بالاتر از متوسط امتیاز داده اند و اکثراً معتقدند که این عوامل بیشترین تأثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها دارند. عامل بخش چهارم نیز به عنوان سومین عامل در جذب و نگهداشت استعدادها موثر می باشد و دو عامل بخش ششم و هشتم به عنوان عواملی شناسایی شدند که به طور متوسط در جذب و نگهداشت استعدادها در محیط رستوران موثر می باشند و در مقام چهارم قرار می گیرند. عامل بعدی عامل دوم یا شرایط کاری بوده که به عنوان عامل پنجم شناخته می شود. عامل بخش هفتم که تقریباً یک سوم جواب های متخصصین به آنها دارای مقادیر زیاد و بسیار زیاد می باشد عامل سوم یعنی برند و شهرت رستوران می باشد و عامل بخش هشتم که کمترین تأثیر را در جذب و نگهداشت استعدادها در رستوران ایفا می کنند عوامل بیرونی بوده پس نتیجه می گیریم که عوامل درونی رستوران همگی تأثیر بیشتری بر نگهداشت و جذب استعدادها دارند. عامل بخش هفتم یعنی آموزش و جهت دهی رفتاری پرسنل رستوران دارای بیشترین شاخص اهمیت می باشد. بعد از آن عامل جو خلاقیت و نوآوری در رستوران ها به عنوان دومین شاخص دارای اهمیت انتخاب می گردد. عامل شرایط کاری به عنوان سومین عامل دارای اهمیت و عامل شرایط انگیزشی به عنوان چهارمین عامل شناخته شد بقیه عوامل مطرح شده نیز در حد متوسطی دارای اهمیت می باشند.

برای تعیین روابط و سطح بندی فاکتورها، باید مجموعه خروجیها و مجموعه ورودیها را برای هر فاکتور از ماتریس (دستیابی) نهایی استخراج نمود. مجموعه خروجی ها شامل خود فاکتور و فاکتورهایی که از آن تأثیر می پذیرند و مجموعه ورودی ها شامل خود فاکتور و فاکتورهایی که بر آن تأثیر می گذارند است. پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از فاکتورها تعیین می شود. از این طریق، مجموعه مشترک برای هر فاکتور به دست می آید. فاکتورهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می شود. این عملیات تا آنجا تکرار می شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند.

از مدل ساختار تفسیری مشخص می شود که عوامل جو خلاقیت، عامل بیرونی و عامل آموزش و جهت دهی پرسنل به عنوان عوامل پایه شناخته می شوند. جو خلاقیت بر روی محیط و امکانات فیزیکی تاثیرگذار می باشد و عامل آموزش و جهت دهی نیز بر سطح پرسنل رستوران و هماهنگی و تحرک آنها تاثیرگذار است عامل محیط و امکانات منجر به برند و شهرت رستوران گردیده و پرسنل رستوران سطح فرهنگ مشتریان و ارزش های رستوران را بالاتر برده و سپس برند و شهرت منجر به ایجاد عوامل انگیزشی به عنوان بالاترین سطح عامل جذب و نگهداشت استعدادها عمل می کند. براساس نتایج قدرت نفوذ و وابستگی عوامل بیرونی رستوران ها و محیط و امکانات در مرتبه اول، عوامل آموزش و جهت دهی پرسنل و فرهنگ ها و ارزشها در مرتبه دوم قرار گرفته و شرایط کاری بین مرتبه چهارم و اول قرار گرفته است و جو خلاقیت و شرایط انگیزشی در مرتبه سوم قرار گرفته قرار گرفته و برند و شهرت و پرسنل رستوران در مرتبه چهارم قرار گرفته است.

پیشنهادات کاربردی

- به دلیل پایه ای بودن امر آموزش پرسنل در مدیریت استعداد پیشنهاد می شود مدیران رستوران توجه ویژه ای به این امر مهم داشته باشند چرا که مقدمه هر خلاقیتی اشراف کامل به موضوع و کارهای گذشتگان آن عرصه است.
- برند و شهرت رستوران، فرهنگ مشتریان و عوامل بیرونی در عین حال که قابل تغییر توسط مجموعه رستوران نیستند، به نسبت سایر عوامل تاثیرات سطحی و کمتری بر مدیریت استعداد دارند بنابراین باید با تکیه بر عوامل پایه ای تر بدون نگرانی از کنار آنها رد شد.
- افزایش انگیزه کارکنان با مشارکت دادن آنها در بحثها و همچنین دادن مشوق هایی جهت ارایه خلاقیت و ابداع روشهای جدید برای انجام کارهای روزمره امکان پذیر است.
- محیط و امکانات فیزیکی رستوران هزینه بالایی را بر مدیریت تحمیل می کند و با توجه به نتایج این تحقیق درجه اهمیت و تاثیر کمتری نسبت به عامل آموزش پرسنل دارد بنابراین می توان نتیجه گرفت سرمایه گذاری بر روی بحث آموزش پرسنل می تواند پر بازده تر از سرمایه گذاری در دکور رستوران و ماشین آلات صنعتی مدرن باشد.
- شناخت علایق و استعدادها فارغ التحصیلان صنعت غذا در رشته های مختلف دانشگاهی و رستوران ها سپس سعی در جذب استعدادها، آموزش برای بهتر شدن توانایی آنها که در نهایت بستری فراهم می شود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزشی و چالش برانگیز بیابند که این منجر به خروج آنها از محیط کاری نگردد.

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس (1384). مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- آدمی، ایمان و طاهره کاویانی باغبادرانی، ۱۳۹۸، طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد جهت رده کارگری (مونتاژکار، جوشکار، فرزکار، دریل کار و تراشکار) در شرکت مهندسی و ساخت تجهیزات سپاهان مینا، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع در عصر نوین، تهران- مرکز همایش سازمان مدیریت صنعتی، شرکت همایش آروین البرز
- آرمسترانگ، مایکل (1380). راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه: خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران: فرا.
- آروندی، سعید (1384). آموزش خلاقیت راهکاری نوین در پرورش دانشگران، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اسدی، اسماعیل و حبیب پوراسدالله، ۱۳۹۴، استراتژی برندسازی کارفرما در سازمانها (رویکردی جهت جذب و نگهداری استعدادها)، کنفرانس بین المللی جهت گیری های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان شرقی
- آقائی، علی اکبر؛ حسن بحرالعلوم و رضا اندام، ۱۳۹۸، شناسایی و رتبه بندی مولفه های پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی، همایش بین المللی افق های نوین در علوم ورزشی و سلامت، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری
- امیرخانی، امیرحسین (1384). مدیریت دانش، فرآیند و تواناسازها، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- پرومند، زهرا و محیا طاوسی، ۱۳۹۵، بررسی عوامل موثر پیاده سازی مدیریت استعداد در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، کنفرانس بین المللی کسب و کار: فرصت ها و چالش ها، رشت، دانشگاه فنی و حرفه ای میرزا کوچک صومعه سرا
- پرومند، ماندانا (1394) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «بررسی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت استعداد در شرکتهای دولتی استان یزد با استفاده از تکنیک MADM فازی» دانشگاه یزد، پردیس علوم انسانی و اجتماعی - دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری
- تدین، شبنم (1384). شناخت، به کارگیری و پرورش نخبگان با رویکرد نوین، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

حاجی کریمی، عباسعلی (1389). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی.

حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (1379). مدیریت منابع انسانی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

حقیقی، مسعود (1396) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری» دانشگاه علامه طباطبائی

خدایاری، عسکری و صادقی (2015). اثربخشی معنادرمانی گروهی کوتاه مدت بر اختلال استرس پس از ضربه در ایثارگران، روانشناسی نظامی، 2016.

رضائیان، حسین (1393) در پایان نامه ی کارشناسی ارشد تحت عنوان «شناسایی عوامل مؤثر در جذب، پرورش و حفظ نیروهای تحصیلکرده از دیدگاه مدیران و کارکنان بانک تجارت شهر تهران با رویکرد مدیریت استعداد» دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده علوم اجتماعی رضائیان، س (1388). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت.

سرفرازی، مهرزاد؛ سعید همتی و محمد جعفری، ۱۳۹۸، بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر اجرای جانشین پروری، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزشی عالی مهر اوند و سعادت، اسفندیار (1390). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.

سیفعلی، سیمین (1395) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «بررسی تأثیر مدیریت استعداد و مدیریت تنوع بر عملکرد سازمان با رویکرد معادلات ساختاری (مورد مطالعه: ادارات منتخب دولتی شهر یزد)» دانشگاه علم و هنر یزد، دانشکده علوم انسانی

شمس، نسرين، ۱۳۹۷، مدیریت استعدادهای راهبردی در مدارس کارآفرین، نخستین کنفرانس ملی مدارس کارآفرین (رویکردها، نظریه ها، ابعاد و تجارت کاربردی از کشورهای موفق)، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) - انجمن مدیریت آموزشی ایران شعبه استان اصفهان - مجتمع آموزشی کارآفرینی اندیشه و با همکاری برخی نهادها و دانشگاه های معتبر کشور و حمایت کامل علمی انجمن مدیریت آموزشی طباطبائی، سید احمد (1384). توسعه دانایی در سازمان ها، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

طباطبائی، سیداحمد و انصاری ارنانی، قاسم (1384). شایسته سالاری و توسعه شایستگی در چشم انداز برنامه توسعه، تهران: مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته سالاری در سازمان ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

عبدصبور، فریدون (1387). رویکردی نظام مند در تحلیل موانع شایسته سالاری سازمان های دولتی ایران (رساله دکتری مدیریت دولتی)، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

فاتق، انسیه (1391) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان « بررسی تاثیر عوامل راهبردی (استراتژیک) زمینه ساز بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)» دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی

فیروزجاییان (1392). کاربرد تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری، مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری، 1، 129-159.

قاسمی، محمد رضا (1395) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت عملکرد استعدادهای دانش پذیر (مطالعه موردی فرمانداری شهرستان کاشان)» دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، دانشکده مدیریت

قنبریان، هنگامه و ایرج فروزان، ۱۳۹۴، استراتژی برند کارفرما در سازمانها در راستای جهت جذب و نگهداری کارکنان با استعداد، کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین کارت رایت، راجر (1387). مدیریت استعداد - نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.

مالکی، ن؛ الله، ن؛ همایی و نوری (2013). ارزیابی و مقایسه ویژگی های شخصیتی کارآفرینانه مدیران زن با رویکرد جهانی شدن در پارادایم فرهنگ شناختی اسلامی، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، 4 (12)، 57-92.

محمودی، مهرانوش (1393) در پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان «شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی با استفاده از روش های MCDM (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی)» دانشگاه تربیت معلم - تهران، دانشکده فنی مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار

معالی، مرجان و تاج الدین، محمد (1387). مدیریت استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره 191.

معالی، مرجان و تاج الدین، محمد (1388). جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره 192.

نصیری ولیک نبی، فخرالسادات و محیا باقری، ۱۳۹۷، مطالعه وضعیت مدیریت استعداد در اداره کل فنی حرفه ای استان همدان، ششمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب های اجتماعی و فرهنگی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین

نوع پسند (1392). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، 51-31.

Altman, Y. (1997). The high-potential fast-flying achiever: themes from the English language literature 1976-1995. *Career Development International*, 2(7): 320-324.

Ashton, C & Morton, L (2005). Management talent for competitive advantage, *Strategic Human Resources Review*, Vol. 4, No. 5, pp. 28-31.

Axelrod, B., Handfield – Jones, H., Micaels, E (2002). A new game plan for c players, *Harvard Business Review*, 80 (1), pp. 80-88.

Ballesteros Rodriguez, S., & de la Fuente Escobar, I. (2010). Talents: the Key for Successful Organizations.

Barlow, L (2006). Talent development: the new imperative, *Development and Learning in organizations Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 6-9.

Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vo. 17, pp. 99-120.

Berger, L. & Berger, D (2004). *The Talent Management Handbook* Cleveland Mc Grow Hill companies.

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663.

Blass, E., Knights, A. & Orbea, A. (2006). Developing future leaders: The contribution of Talent Management, Ashridge Business School UK.

Brandt, E., & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, *Internationella Handelshogskolan*.

Bryan, L. (2007). The new metrics of operate performance: profit per employees, *The McKinsey Quarterly*, Number 1, Retrieves.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74.

Chow, I. H.-S. (2009). The relationship between social capital, organizational citizenship behavior, and performance outcomes: an empirical study from China. *SAM Advanced Management Journal*, 74(3), 44.

Colling, D. G. & Mellahi, K (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resources Management Review Journal*, No. 00326, pp. 10.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2013). Commentary on:“Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management.” *Human Resource Management Review*, 23(4), 322–325.

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.

Dutttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management.

- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55–61.
- Fegley, S (2006). *Talent Management Surve Report*, SHRM Research, Alexandria, VA.
- Hansen, F. (2007). What is "talent?" *Workforce Management*, 86(1): 12-13.
- Hartley, D (2004). *Tools for Talent, Training and Development*, 58 (4), pp. 20-23.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169–178.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Lawler, E. E. (2008). Choosing the right talent management strategy. *Workspan*, 51(7), 65–81.
- Mandal, A., & Deshmukh, S. G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). *International Journal of Operations & Production Management*, 14(6), 52–59.
- Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A., & Geng, Y. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 47, 283–297.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Michaels, E., Handfield, J. H. & Axelrod, B (2001). *The war for talent*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Phillips, R. and Roper, O (2009). A framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.