

## مدیریت راهبردی افراد مستعد: برنامه کاری برای تحقیق و بازننگری

سید رسول حسینی برنتی<sup>۱\*</sup> و انسیه کاظمی بالف<sup>۲</sup>

۱.دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی

Rasoul\_hoseini@yahoo.com

۲.دانشجو دکتری مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بازاریابی

### چکیده

علیرغم وجود درجه بالایی از مسائل دانشگاهی و تمایل افراد خبره، مسائلی از مدیریت افراد مستعد به صورت توسعه نیافته باقی مانده است. محدودیت اصلی این است که تعاریف مدیریت افراد مستعد دارای حد و مرز آشکاری نمی‌باشد. نقش خاص این مقاله توسعه بخشیدن تعاریفی آشکار از مدیریت افراد مستعد می‌باشد. همچنین ما یک مدل نظری از مدیریت راهبردی افراد مستعد را مطرح می‌کنیم. در انجام این کار دیدگاه‌هایی از مقالات مختلف را مطرح می‌کنیم. بنابراین هدف این مقاله انجام تحقیقاتی راجع به مدیریت افراد مستعد از طریق:

(۱) کمک به محققین تا به طور مشخص حد و مرز مدیریتی را شناسایی کنند.

(۲) فراهم کردن یک چارچوب نظری تا به محققین در چارچوب‌بندی تحقیقاتشان در این مورد یاری برساند، همچنین به مدیران در مورد مسائلی از مدیریت افراد مستعد که با آن روبرو هستند کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت افراد مستعد، گروه‌هایی از افراد مستعد، وضعیت اصلی افراد مستعد

## ۱- مقدمه

از آنجایی که گروهی از مشاوران عبارت جنگ برای افراد مستعد را در سال ۱۹۹۷ میلادی مطرح کردند (میکائیل، جونز و اکسلورد، ۲۰۰۲). عنوان مدیریت افراد مستعد مورد توجه افراد خبره و دانشگاهیان قرار گرفت. این مسئله بر مدیریت افراد مستعد تأکید دارد و نمایان کننده منابع انسانی سنتی با مزیت‌های رقابتی می‌باشد، همانند مداری است که بر افراد نخبه سازمانی تمرکز دارد (همبریک و میسون، ۱۹۸۴؛ میلر و گلیک، ۱۹۹۸). در حالی که شرایط در سال‌های پایانی قرن اخیر تغییر یافته است، و راجع به مدیریت افراد مستعد بحث بسیار شده است. چالش طلبی راجع به حداکثر کردن مزیت رقابتی از طریق سرمایه منابع انسانی سازمانی در شرایط پر فراز و نشیب کنونی طی دهه اول قرن بیستم بسیار پر اهمیت شده است. مدیریت راهبردی افراد مستعد را فعالیت‌ها و فرآیندهایی تعریف می‌کنیم که شامل شناسایی سیستماتیک (نظام‌مند) وضعیت‌های اصلی است که به مزیت رقابتی پایدار سازمانی به طرق مختلفی کمک می‌کند. توسعه سرمایه افراد مستعد که ظرفیت بالقوه و توان اجرایی بالایی دارند و باید این نقش‌ها را ایفا کنند و توسعه مختلف ساختار منابع انسانی، ایجاد این وضعیت‌ها را به وسیله متصدیان صلاحیت‌دار تسهیل می‌کند و ایجاد تعهدات سازمانی را تضمین می‌نماید. باید اشاره کرد که وضعیت‌های اصلی محدود به سیستم ارشد مدیریتی نمی‌باشد بلکه این مسائل در سطوح پایین تر تیم ارشد مدیریتی (TMT) نیز می‌باشد و ممکن است بین واحدهای عملیاتی در هر زمانی متفاوت باشد.

این بازنگری باید در عوامل اصلی انجام شود. اول، علیرغم شهرت زیاد مدیریت افراد مستعد در دهه‌های اخیر، مفهوم مدیریت افراد مستعد ناآشکار باقی مانده است. یک مقاله جدید که این‌گونه بیان می‌دارد " شفافیت در خصوص تعاریف، حیطه و اهداف کلی مدیریت افراد مستعد وجود ندارد (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶، ۱۳۹). در این زمینه، تحقیقات انگلیسی نشان داد که ۵۱٪ افراد حرفه‌ای HR مسئول اداره فعالیت‌های مدیریت افراد مستعد بوده‌اند، با این حال، تنها ۲۰٪ از آن‌ها بر اساس تعاریف رسمی مدیریت افراد مستعد فعالیت می‌کردند (سی آی پی دی، ۲۰۰۶). بنابراین این بخش از تعاریفی جامع و آشکار با یک مفهوم بهره‌مند است. دوم، بیان ادبیات مدیریت افراد مستعد این حقیقت را تشدید کرده که علاوه بر ابهاماتی در ماورای این مفهوم در واقع کمبودی از توسعه نظری در این بخش وجود دارد (بودری و رامستد، ۲۰۰۵؛ لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶).

معاییی که در بالا در مورد مدیریت افراد مستعد ذکر شد کار محققان را در خصوص سودمندی آن محدود می‌کند. این نقطه ضعف‌ها به چند دلیل مهم است. بخش مهمی از مدیریت راهبردی منابع انسانی (HRM) به ظرفیت منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی تأکید دارد (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶؛ اسکولر و جکسون، ۱۹۸۷)، و نشان می‌دهد که مزیت رقابتی پایدار با توانایی‌های افراد مستعد که جزء سرمایه انسانی پایدار هستند، ارتباط مستقیم دارند (توماس و کرایگ، ۲۰۰۸؛ مک ماهان و مک ویلیامز، ۱۹۹۴). اخیراً یک تحقیق راجع به ۴۰ شرکت جهانی نشان داد که همه آن‌ها دارای افراد مستعد کارا نیستند که بتوانند وظایف راهبردی درون سازمان‌ها را انجام دهند و به گونه‌ای توانایی آن‌ها برای توسعه کسب و کار محدود است (ریدی و کونگر، ۲۰۰۷). سرانجام فعالیت‌های مدیریت افراد مستعد بخش مهمی از منابع سازمانی را به خود اختصاص داده است. در واقع تحقیق اخیر نشان می‌دهد که مدیران ارشد اداری در فرایند مدیریت افراد مستعد درگیر هستند که اکثریت این افراد بیشتر از ۲۰٪ از زمان‌شان را صرف این مسائل می‌کنند در حالی که برخی دیگر ۵۰٪ از زمان‌شان را صرف این مسائل می‌کنند. شرایط اقتصادی در زمان نوشتن این مقاله این‌گونه است که باوجود بحران‌های رایج اقتصادی و چالش‌ها در فعالیت‌های اصلی، مسئله رشد سازمانی به سمت حفظ و پایداری در سازمان حرکت می‌کند.

مسئله مدیریت افراد مستعد برای طیف وسیعی از سهامداران و دانشگاهیان و افراد حرفه‌ای از منابع انسانی مهم‌تر است. در واقع اطلاعات اقتصادی (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که مدیران ارشد صراحتاً به اهمیت مدیریت افراد مستعد در کنار HR اشاره می‌کنند، در حالی که گروه مشاوران بوستون مدیریت افراد مستعد را به عنوان یکی از چالش‌های اصلی در HR در حوزه اروپا می‌دانند. یافته‌های گروه مشاوران بوستون (BCG) توانایی‌های مدیران ارشد را مهم‌تر از مدیریت منابع انسانی می‌داند. بنابراین احتمالاً این حیطه مرکب است از: دانش پژوهان و افراد کاردان در زمینه مدیریت راهبردی، منابع انسانی و رفتار سازمانی.

بخش اعظمی از این مقاله توسعه دادن تعاریفی آشکار راجع به مدیریت راهبردی افراد مستعد است، همچنین مدل نظری از مدیریت راهبردی افراد مستعد را ارائه می‌دهیم. در این راستا ما دیدگاه‌هایی را بر اساس تعدادی از ادبیات پیشین مطرح می‌کنیم. بنابراین هدف این تحقیق در حیطه مدیریت افراد مستعد از طریق:

(۱) کمک به محققان تا به طور مشخص حد و مرز مدیریتی را شناسایی کنند.

(۲) فراهم کردن یک چارچوب نظری تا بتوانند محققان را در چارچوب‌بندی تحقیقات‌شان در این مورد یاری برساند. خصوصاً، کمک به مدیران در روبرو شدن با برخی از مسائل مدیریت افراد مستعد که با آن‌ها مواجه هستند.

## ۲- مدیریت افراد مستعد چیست؟

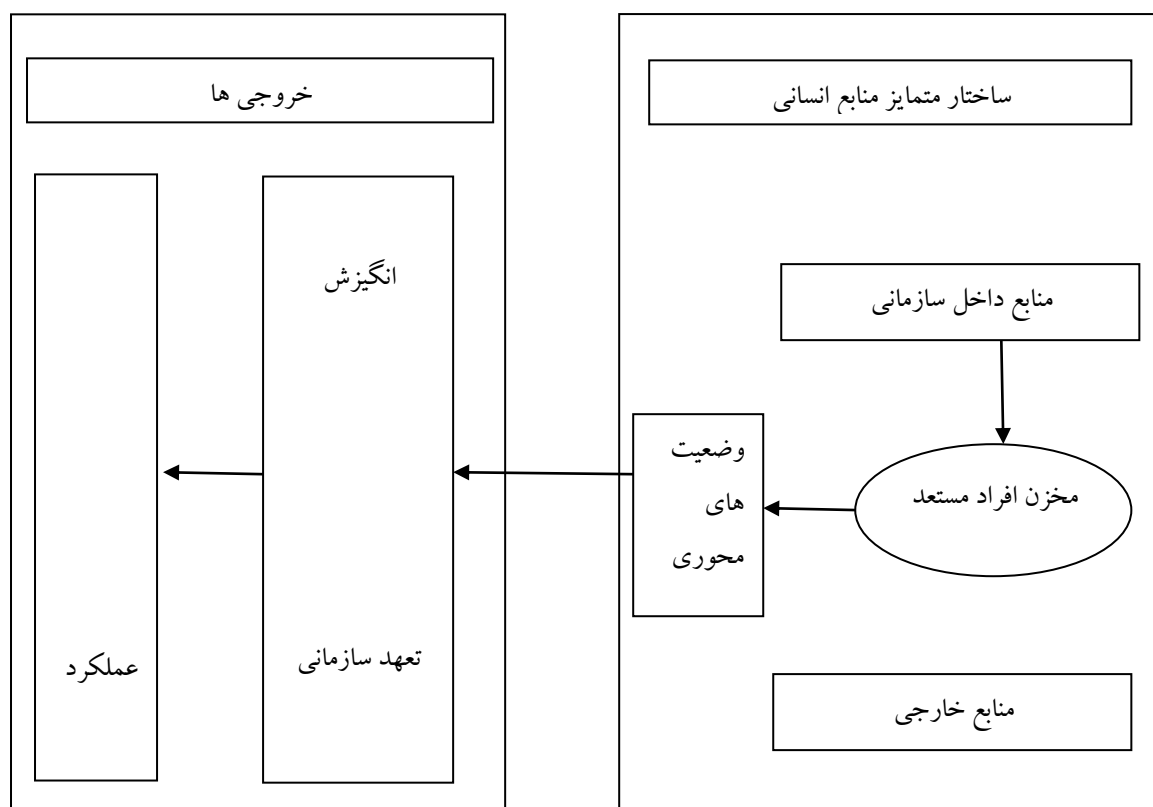
با یک نگاه سریع به ادبیات مدیریت افراد مستعد مباحثی مربوط به حد و مرز این موضوع را نمایان می‌کند. آستون و مورتون بیان کردند که در مورد مدیریت افراد مستعد «هماهنگی یا تعاریفی روشن وجود ندارد»، در خصوص این انتقاد، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) سه جریان اصلی را در ورای مفهوم مدیریت افراد مستعد شناسایی کردند: اول، افرادی وجود دارند که صرفاً مدیریت افراد مستعد را به جای مدیریت منابع انسانی می‌شناسند. مطالعات در این زمینه به طور نسبی تمرکز خود را به عملکردهای خاص HR محدود می‌کند. همانند استخدام، توسعه رهبری، توالی برنامه‌ریزی و... سهم این مقاله در قیاس با نوشته‌ها و ادبیات راهبردی HR محدود می‌باشد و بیشتر به HRM اختصاص دارد. شاخه ثانویه این ادبیات بر توسعه افراد مستعد تأکید دارد و "پیشرفت مدیریت طرح‌های کارکنان و منابع انسانی را از طریق وضعیت‌های خاص بررسی می‌کند" (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶، ۱۴۰). مطالعات در این نوع روش نوعاً از تحقیقات مبتنی بر طراحی نیروی انسانی انجام گرفته، نشأت می‌گیرند. در حالی که نوعی تمرکز محدود وجود دارد. مطالعات در این روش حداقل مقداری از تفاوت مدیریت افراد مستعد با HRM را نشان می‌دهد. جریان سوم عمدتاً بر مدیریت افراد با استعداد تمرکز دارد. این نوشته نشان می‌دهد که تمام نقش‌های درون سازمانی باید توسط افراد مجری به جای افراد رده بالا صورت بگیرد و بر مدیریت «بازیگران یا مجریان» خارج از سازمان تأکید دارد (میکائیل و همکاران، ۲۰۰۱). در حالی که این رویکرد سوم بسیار مؤثر است، محدودیت‌های این رویکرد را می‌دانیم و بحث می‌کنیم که این مسئله برای انجام در همه وضعیت‌های درون سازمان توسط مجریان حرفه‌ای مناسب و مطلوب نمی‌باشد. به طور برابر اگر مدیریت افراد مستعد برای تمام کارکنان سازمان اعمال گردد (برای مجریان ضعیف همانند کارکنان با عملکرد بالا)، تمایز قائل شدن بین مدیریت افراد مستعد با مدیریت منابع انسانی کار بسیار مشکلی است.

علاوه بر سه جریان مربوط به مدیریت افراد مستعد جریان چهارمی را به رسمیت می‌شناسیم و اضافه می‌کنیم که بر شناسایی وضعیت‌های کلیدی تأکید دارد که توانایی برخورد متفاوت با مزیت رقابتی شرکت را دارا است (بودری و رامستد، ۲۰۰۵: هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵). نکته آغازی در اینجا شناسایی وضعیت‌های اصلی در مدیریت افراد مستعد است. این رویکرد اخیر ما را از توسعه نظریه‌ها مطلع می‌کند. در این خصوص جهت‌گیری‌های نظری ما با توجه به تحقیقات رامستد (۲۰۰۷) بیان می‌شود و تمایز بین مدیریت افراد مستعد به عنوان علوم تصمیم‌گیری و راهبردها و طرح‌های رایج HR را بیان می‌کند. بنابراین با توجه نکات بالا مدیریت راهبردی افراد مستعد سازمانی را به عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی که شامل شناسایی نظام‌مند وضعیت‌های اصلی است در نظر می‌گیریم که در مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان سهم بسزایی دارند. ایجاد یک گروه از افراد مستعد که توانایی و عملکرد بالایی دارند این نقش‌ها را ایفا می‌کنند و ایجاد یک ساختار متمایز منابع انسانی، تکمیل این وضعیت‌ها را توسط افراد صلاحیت‌دار تسهیل می‌کند و ادامه تعهدات سازمانی را تضمین می‌نماید.

تعریف ما بر این پیش فرض استوار است که نقطه آغازین برای تیم مدیریت افراد مستعد همانا شناسایی نظام‌مند وضعیت‌های اصلی می‌باشد که به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند که دارای یک رشد فزاینده ثابت است که می‌تواند درجه بالایی از تمایز نقش‌ها را در سازمان نشان دهد، با توجه بیشتر به مشاغل راهبردی نسبت به مشاغل غیر راهبردی (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶) یا نقش‌های سازمانی که فقط تأثیر حاشیه‌ای دارند و می‌توانند به گونه‌ای تأثیر متوسطی داشته باشد (بودری

و رامستد، ۲۰۰۷). این مسئله با وضعیت موجود در بسیاری از سازمان‌ها که نقش‌های غیر راهبردی بسیار معمول و شایع است قابل مقایسه است (بودری و رامستد، ۲۰۰۷: بتی و بکر، ۲۰۰۵).

عنصر ثانویه در تعریف ما بر ایجاد یک گروه افراد مستعد که دارای توانایی و عملکرد بالا هستند و این نقش‌ها را ایفا می‌کنند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار سازمانی تأکید دارد. این موضوع با جنبه‌های اولیه تعریف ما هماهنگ است. همچنین بحث می‌کنیم که سازمان باید بین کارکنانی که مجریان راهبردی هستند و کارکنانی که نیستند تمایز قائل شود این دستورالعمل برای مشاغل اصلی یا راهبردی که تأثیر بسزایی در عملکرد سازمانی دارند است و خیلی اهمیت دارد که این چنین با کارکنان عملکرد بالا یا توانا برخورد گردد. این دیدگاه با برخی از مسائل اولیه که می‌گوید تمام تنش‌ها در درون سازمان باید بوسیله مجریان سطح بالا رفع گردد تطابق دارد. همچنین این مسئله با طرفداران رویکرد مشاورین مک کنزی که در قبل آمد و موافق مدیریت بازیگردانان بودند متفاوت است (میکائیل و همکاران، ۲۰۰۱). این مسئله به سرمایه‌گذاری بسیار در نقش‌هایی غیر اصلی در سازمان منجر می‌گردد. با این حال نشان می‌دهیم که تمرکز سیستم‌های مدیریت افراد مستعد بر فعالیت کارکنان رده بالای سازمانی که نقش‌های اصلی دارند است و نه برخورد با همه کارکنان در سازمان، چنین رویکردی می‌تواند کاربرد منابع انسانی را تسهیل نماید.



شکل ۱: استراتژی مدیریت افراد مستعد

عنصر نهایی تعریف ما، اهمیت ساختار منابع انسانی را برای تسهیل وضعیت‌های اصلی درون سازمان شناسایی می‌کند و نشان دهنده تعهدات مداوم به سازمان است. ما دیدگاه‌هایی را در خصوص منابع انسانی مطرح می‌کنیم (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶: لیبک و اسنل، ۲۰۰۲). عنصر مورد نظر تعریف با دو عنصر دیگر هماهنگ است و منجر به شناخت توانایی‌های کارکنان رده بالا می‌گردد و به توسعه این افراد کمک می‌کند. چالش اصلی برای سازمان استفاده از خط‌مشی‌های منابع انسانی است و نشان می‌دهد که این افراد از نظر راهبردی استخدام شده‌اند و با خط‌مشی HR حمایت می‌شوند.

آشکار کردن حد و مرز مدیریت افراد مستعد بیان کننده وظایفی مهم در توسعه این مفهوم است. در واقع چارچوبی از منابع برای دانشگاهیان و دست‌اندرکاران فراهم می‌کند که باعث توسعه تحقیقات آن‌ها می‌گردد. در این خصوص ما استدلال می‌کنیم که در مقایسه با مدیریت منابع انسانی که فقط نقش گروه‌های مختلف کارمندان درون شرکت شناسایی می‌گردد، معمولاً باید بر تمام کارکنان درون یک سازمان متمرکز شویم، مدیریت راهبردی افراد مستعد بر مجریانی متمرکز است که در مسیر اصلی سازمان قرار دارند، سرانجام، تعاریفی آشکار می‌تواند نقطه ورودی این نظریه باشد. ما اکنون مدلی نظری را برای مدیریت افراد مستعد ارائه می‌کنیم که در آن دیدگاه‌های متفاوت اما تحقیقاتی مرتبط به هم وجود دارد.

### ۳- یک مدل نظری برای مدیریت افراد مستعد

شکل ۱ مدل نظری راجع به مدیریت افراد مستعد مطرح می‌کند، این مدل بر اساس تعاریفی از مدیریت افراد مستعد که در بالا ارائه کردیم، استوار می‌باشد. ما اکنون این مدل را با جزئیات بیشتری مطرح می‌کنیم.

#### ۳-۱- شناسایی وضعیت اصلی افراد مستعد

ما استدلال می‌کنیم که شناسایی این وضعیت‌ها باید اولین مرحله در هر سیستم مدیریت راهبردی افراد مستعد باشد. همان‌طوری که در بالا ذکر شد، جریان مؤثر در پیشینه تحقیقات مدیریت افراد مستعد بر شناسایی مجریان نوع A تمرکز دارد و بر ایجاد و حفظ آن‌ها متمرکز است (اکسلورد و همکاران، ۲۰۰۲: میکائیل و همکاران، ۲۰۰۱)، نوشته‌های پدید آمده بر شناسایی وضعیت‌های اصلی استوار است و دارای توانی است که به طور مستقیم بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد (بودری و رامستد، ۲۰۰۵).

برخی از محققان از استراتژی HRM در پیدایش نظریه‌های‌شان استفاده می‌کنند (لیپاک و اسنل، ۱۹۹۹) و بر این مسئله تأکید دارند که کارکنان به دلیل با ارزش بودن و منحصر به فرد بودنشان می‌توانند در دستیابی به اهداف راهبردی شرکت کمک کنند (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶). در مقابل بکر و هوسلید که از مسیر بالا به پایین (نزولی) حمایت می‌کنند و این‌گونه استدلال می‌کنند «با اینکه که کارکنان به خاطر ارزششان می‌توانند در دستیابی اهداف راهبردی سازمان نقش بسزایی داشته باشند اما تمام فرآیندهای راهبردی بر اساس سرمایه‌های انسانی نیست». بنابراین، آن‌ها دریافتند که منبع تمایز، برحسب شرایط، بایستی شغل باشد و نه خود کارمندان. هوسلید و همکارانش "وضعیت A" را با اهمیتی متفاوت برای شرکت بیان کرده است که توانایی اجرا در بخشی از قسمت‌های راهبردی را دارد و دوم تنوعی وسیع در کیفیت کار در میان کارکنان وجود می‌آورد. در حالی که سرمایه‌های انسانی راهبردی سازمانی، کارکنان سازمان را احاطه کرده است، سیستم‌ها یا فرآیندهای سازمانی وجود دارد که می‌تواند سرمایه‌های راهبردی منابع انسانی را ایجاد و اداره کند و اطمینان بدهد که نقش آنها به حداکثر رسیده است. سرمایه انسانی دارای ارزش کم اقتصادی است مگر این‌که در اجرای هدف سازمان بکار رود (بکر و هوسلید، ۲۰۰۶: بوکسال و پورسل، ۲۰۰۸).

در نهایت، نکته اصلی تمرکزی است که بر وضعیت‌های راهبردی به جای وضعیت‌های غیرراهبردی اعمال می‌گردد. به هر حال بکر و هوسلید علت شکست خود را تشخیص دادند که به اندازه کافی به این موضوع نپرداخته که چرا مشاغل خاص از نظر راهبردی کم هستند و چه چیزی تفاوت ارزش بین مشاغل را تعیین می‌کند؟ درگیر شدن با این سئوالات مستلزم تغییرات نسبتاً اساسی در چگونگی اندیشیدن سازمان به ارزیابی نقش و شغل می‌باشد. اساساً، مشاغل بر حسب ورودی‌ها، مانند مهارت‌ها، تلاش‌ها و توانایی‌ها و شرایط کاری متفاوت هستند. این رویکرد در ارزیابی سهم بسزایی دارد. به هر حالتی در عملکرد بین نقش‌های راهبردی کارکنان که بسیار قابل توجه می‌باشند، وجود دارد (هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵).

در حالی که برخی از نقش‌ها از نظر راهبردی مهم هستند. قوانین و مقررات و آموزش‌های استاندارد یا صلاحیت افراد حرفه‌ای به این معناست که عملکرد نقش‌ها نسبتاً استاندارد شده و ظرفیت تمایز آن‌ها بسیار محدود است. بنابراین نقش‌های مهم و اجرایی وجود دارد که ظرفیت تمایز بین عملکرد و نقش را ایجاد می‌کند که باید در مرکز سیستم‌های مدیریت راهبردی افراد

مستعد سازمانی باشد. در یک نمونه مشابه، بودری و رامستد (۲۰۰۵) بین میانگین و تأثیر فرعی تمایز قائل می‌شوند و استدلال می‌کنند اگرچه این مسئله ارزشمند است، افزایش یا کاهش دادن حجم آن ممکن است که اثر آن را محدود کند. بنابراین این نمونه اساسی برای تشریح تأثیر فرعی منابع، فعالیت‌ها و تصمیمات ارزشی در سازمان استفاده می‌شود. بودری و رامستد تقسیم‌بندی افراد مستعد را بیان می‌کنند و بر گروه‌های افراد مستعد تمرکز دارند که ۲۰٪ قابل استفاده این گروه‌ها بالاترین تأثیرات را بر موفقیت سازمان می‌گذارند. آن‌ها استدلال می‌کنند که نبود علم تصمیم‌گیری در تقسیم‌بندی افراد مستعد در بیشتر سازمان‌ها بدین معنی است که سازمان‌ها به طور معمول سرمایه‌گذاری بیش از حدی در بخش منابع افراد مستعد می‌کند که این مسئله مهم است ولی اساسی نیست.

### ۳-۲- ایجاد کردن مکانی برای افراد مستعد

ما از این اصطلاح برای رجوع به ظرفیت‌های بالا و عملکرد بالا استفاده می‌کنیم که سازمان‌ها می‌توانند تعیین وضعیت‌های اساسی افراد مستعد را به وسیله آن انجام دهند. تعاریف ما با تعاریف نویسندگانی همچون: اسمیلانسکی (۲۰۰۶)، اسپارو (۲۰۰۷) و استال و همکارانش (۲۰۰۷) هماهنگ است. چارچوب ما نشان می‌دهد که شناسایی وضعیت‌های اصلی افراد مستعد در درون یک سازمان عامل اصلی برای سیستم‌های مدیریت افراد مستعد است که مخزن افراد مستعد را برای پر کردن وضعیت‌های اساسی ایجاد می‌کند.

به عبارت ساده‌تر، این امر مستلزم استخدام برای سمت خالی پیش از موعد مقرر است (اسپارو، ۲۰۰۷). این مسأله با مشارکت اولیه در طرح‌ریزی‌های رایجی که انجام می‌شود مشخص است. این مسأله شامل شناسایی مجریانی است که توانایی انجام وضعیت‌های اصلی را دارند. سازمان‌هایی همانند زوریخ به شناسایی نظام‌مند کسب و کارهای آینده می‌پردازند که شرایط علمی، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در آینده را که غیرقابل دسترسی است بشناسند. در واقع مطالعات استال و همکارانش (۲۰۰۷) در مورد مدیریت افراد مستعد به طور جهان شمول ثابت کرد که سازمان‌هایی با عملکرد بالا همگی از یک استراتژی افراد مستعد پیروی کردند. بکارگیری بهترین افراد و سپس یافتن موقعیت‌هایی برای آن‌ها.

با این حال معرفی موارد احتیاط در اینجا ضروری است. این کارکنان که به احتمال زیاد مخازن افراد مستعد را تشکیل داده‌اند، مجریان خوبی هستند و اگر نقش‌هایی که به آن منصوب شده‌اند حیطة محدودی برای کاربرد مهارت‌ها و توسعه استعداد آن‌ها باشد، خیلی زود سرخورده می‌شوند. در این خصوص تحقیقات هاگمن، اولدهام، جانسون و پوردی (۱۹۷۵) نشان می‌دهد که هر چقدر مشاغل از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشند، کارکنان با انگیزه‌تر و راضی‌تر و مولدتر هستند. افرادی که در مخازن افراد مستعد سازمانی هستند سریع‌تر به این مشاغل دست پیدا می‌کنند.

در هنگام درگیر شدن با این چالش‌ها، کاپلی (۲۰۰۸) دیدگاه‌هایی را از مدیریت زنجیره تأمین مطرح می‌کند و می‌گوید: "چگونگی پیشرفت کارکنان از طریق توسعه مشاغل و تجربیات که شباهت قابل توجهی با چگونگی تولید در زنجیره تأمین دارد". ناکامی اصلی بسیاری از سیستم‌های مدیریت افراد مستعد عدم تطابق بین عرضه و تقاضا است. این نتایج مربوط به عرضه بیشتر در مدیریت افراد مستعد به جابه‌جایی کارکنان، بیکاری یا جایگزینی آن‌ها منجر می‌شود یا در عرضه کمتر که نمی‌توانند موقعیت‌های اصلی را پر کنند (کاپلی، ۲۰۰۸). این مسئله با شکل‌گیری مشاغل بدون حد و مرز تشدید می‌گردد.

اگرچه مطالعات زیادی راجع به مشاغل بدون حد و مرز وجود دارد (آرتور روزه آ، ۱۹۹۶، ۶) به طور کلی، مشاغل بدون حد و مرز به عنوان موضوعی متفاوت "با مشاغل سازمانی تعریف می‌شوند- مشاغلی که در یک رده شرایط استخدام قرار می‌گیرند". پیدایش مشاغل بدون حد و مرز به مقدار قابل توجهی توانایی سازمان‌های بزرگ را برای دستیابی به فرصت‌های شغلی کاهش می‌دهد (کاپلی، ۱۹۹۹: کانتر، ۱۹۸۹). به واسطه بهتر نشان دادن سلسله مراتب سازمانی، پیدایش اشکال جدید سازمان همانند سازمان‌های شبکه‌ای و پیدایش معاملات جدید که در آن افراد بیشتری به طور مستقل به اهداف سازمان می‌پردازند (آرتور، خاپووا و ویلدروم، ۲۰۰۵: بکر و هوسلید، ۲۰۰۳: کاپلی، ۱۹۹۹). یک موضوع مهم در این نوشته‌ها این است که مشاغل می‌توانند تأثیرات سازمان یافته داشته باشند. دیدگاهی که با بسیاری از نوشته‌های سنتی قابل قیاس است که فرض می‌شود

سازمان‌ها تأثیرات بسیاری بر مشاغل دارند (آرتور، ۱۹۹۴، ۳۰۱). در این رابطه، کوری، تم پست و استارکی (۲۰۰۶، ۷۵۵) بر اساس تحقیقات خود بیان می‌دارند که ظهور مشاغل بدون حد و مرز باعث برکناری بدون پیش‌بینی کارکنان شده است. این نشان می‌دهد که تمرکز بر توسعه داخلی و یافتن منبع با بی‌توجهی به منابع خارجی افراد مستعد به صورت فزاینده صورت می‌گیرد، مشاغل در محیط پر تحرک قرار دارند و هویت مشاغل و شرایط کاری تحلیل می‌رود (ویک و برلینگر، ۱۹۸۹).

ما دریافتیم که حداقل ۲ معنای اصلی در این سطح از تجزیه و تحلیل وجود دارد. در مرحله اول، از منظر تقاضا، سازمان‌ها باید اهمیت بازار کار خارجی را در سیستم‌های مدیریت افراد مستعد بشناسند. با توجه به افزایش تحرک شغلی در بازارهای کار فعلی ممکن است استخدام از بازارهای خارجی انجام گیرد. همان‌گونه که آرتور (۱۹۹۴، ۲۹۵) استدلال می‌کند که "اثربخشی سازمان را می‌توان با انتقال مشاغل در سرتاسر مرز سازمان افزایش داد". این سیستم خصوصاً در برخی از شرایط خاص مشهود است. همان‌گونه که دفیلیبی و آرتور (۱۹۹۴، ۲۹۵) مانند اسپندر (۱۹۸۹) بیان می‌کنند که یک شخص با تجربه بکار گرفته شده در شرکت ممکن است قبل از آموزش و اجتماعی شدن، کارهای مشابهی در شرکت‌های دیگر انجام داده باشد. در واقع، طی سه دهه قبل، پی ففر و لبلیبسی (۱۹۷۳) استدلال می‌کنند که سازمان‌ها با بزرگ‌ترین تهدید از منابع خارجی مواجه هستند که تشدید می‌کند بکارگیری مدیران عالی که تجربه از بازار کار خارجی را دارند. به همین نحو، راو و درازین (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که به‌کارگیری مدیران از بازار کار خارجی ابزار مهمی است که از طریق آن شرکت‌های ضعیف و تازه تأسیس می‌توانند محدودیت‌های خود را به هنگام خلاقیت محصول کاهش دهند.

با طرح دیدگاه‌هایی از جانب کاپلی (۲۰۰۸)، ما می‌دانیم که روش به‌کارگیری افراد مستعد بر اساس مدیریت خطرات- هزینه‌های مرتبط با نتایج است- و پیش‌بینی آن‌ها بسیار مشکل است- در ارتباط با موقعیت‌های محوری. خطرات اصلی عبارتند از: عدم تطابق بین کارکنان و مهارت‌ها، یعنی تعداد کمی از کارکنان تقاضاهای کسب و کار را برآورده می‌کنند و تعداد زیادی از کارکنان اضافه هستند. به هر حال شکست در حفظ افراد مستعد و در نتیجه از دست دادن برنامه‌های توسعه سرمایه‌گذاری- این چالش‌ها با ماهیت متغیر شرایط اقتصاد جهانی در عصر مدرن قابل مشاهده هستند. از آنجائی که تحقیقات کاپلی در سال ۲۰۰۸ منتشر شد، شرایط اقتصادی تغییرات قابل توجهی کرده است و به گفته خود او محدودیت دسترسی به افراد مستعد در بازار کار خارجی در شرایط بحرانی اقتصاد جهانی بسیار آشکار است. به هر حال این تاریخچه به ما می‌گوید که این روندهای اقتصادی متفاوت هستند و به احتمال قوی برگشت به وضعیت سابق وجود دارد. چنین تصویرسازی از موضوع برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت برای مدیریت افراد مستعد پشتیبانی بیشتری می‌کند. برنامه‌های طولانی مدتی برای توسعه افراد مستعد وجود دارد که در صحت و درستی آنها شک وجود دارد (کاپلی، ۲۰۰۸، ۹).

### ۳-۳- ایجاد یک ساختار متمایز HR

طی ۲ دهه گذشته، بررسی ارتباط بین عملکرد HRM و عملکرد سازمان موضوعی مهم در نوشته‌های مربوط به استراتژی HRM بوده است. این جریان تحقیق منعکس کننده تمرکز اولیه بر عملکرد شخصی HRM است، که ابعادی از HRM را دربر می‌گیرد، همان‌گونه که یک رویکرد وابسته به مدیریت می‌تواند بر روی مزیت‌های رقابتی سازمان اثر بگذارد (دلری و دوتی، ۱۹۹۶: بورکمن و پاولووسکایا، ۲۰۰۰: آندراد و دریک، ۲۰۰۹). این مسئله نشان دهنده جهت‌گیری‌های راهبردی است و منعکس کننده تمرکز بر طراحی دقیق و عملکرد منابع انسانی همگون برای بهبود عملکرد در اثربخشی سازمان می‌باشد (بوزلی، دیتز و بون، ۲۰۰۵: بوکسال و پورسل، ۲۰۰۸).

ما یک جریان اصلی از کار را درون ادبیات HRM شناسایی کرده‌ایم. اولاً، رویکرد بهترین عملکرد، نشان می‌دهد که یک پیگیرندی جهانی در مورد عملکرد HR وجود دارد و می‌تواند سودآوری شرکت را بهبود بخشد. این مجموعه از عملکردها بدون توجه به شرایط سازمان قابل اجراء است. دوماً، مؤلفین در بهترین روش، تأثیر شرایط درون و بیرون را شناسایی کرده‌اند که در آن سازمان بر روی عملکرد HR اثر می‌گذارد. همچنین، این رویکرد نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید راهبردهای HR را با راهبرد

شرکت و محیط هماهنگ کنند (بوکسال و پورسل، ۲۰۰۸). اگرچه پذیرفتن متغیرهای وسیع در بررسی HRM در این مطالعه مهم به نظر می‌رسد.

به هر حال، در بیشتر نوشته‌های جدید اهمیت ساختار متمایز HR بیان گردیده و سهم متناوب آن مورد قبول واقع شده است. رابطه گروه‌های خاص کارگران با عملکرد سازمان و تفاوت‌ها بین کارگران معاف شده و نشده و یا کارمندان مدیریتی در بعضی از مطالعات دانشگاهی منعکس شده است (جکسون و همکاران، ۱۹۸۹). تی‌سوی و همکاران (۱۹۹۷) اولین کسانی بوده‌اند که بین چندین نمونه سیستم HR در سازمان‌ها و ظرفیت مرتبط با این سیستم‌ها تفاوت قائل شده‌اند. در واقع از نظر او، این مسئله به نتایجی متفاوت منجر شده است. لپاک و اسنل (۱۹۹۹) دیدگاهی مرتبط و ترکیبی را بر حسب شرایط SHRM ارائه کردند و نشان دادند که سیستم‌های خاص HR نه تنها در تمام وضعیت‌ها مناسب نیستند، بلکه اساساً بر اساس منحصر به فرد بودن منابع انسانی استوار شده‌اند. آن‌ها بر اساس منحصر به فرد بودن و مهارت کارکنان ۴ طبقه از کارکنان را متمایز کرده‌اند (در زیر توصیف شده)؛ آن‌ها استدلال کرده‌اند که هنرمندان یا عملگرایان منحصر به فرد و ارزشمند باید از طریق ساختار متمایز HR حمایت شوند.

لپاک و اسنل (۲۰۰۲) بین ۴ طبقه تمایزاتی قائل شده‌اند. اطلاعاتی بر مبنای استخدام وجود دارد، خصوصاً هنگامی که کارگران افرادی منحصر به فرد و با ارزش هستند. بنابراین آن‌ها دارای توانایی هستند و می‌توانند در اهداف راهبردی شرکت نقش داشته باشند. چنین شرکت‌هایی بر اساس روش استخدام مبتنی بر دانش و اطلاعات متمرکز شده‌اند. آن‌ها بر توسعه درونی و تعهدات طولانی مدت برای این گروه از کارمندان تأکید می‌کنند (لپاک و اسنل، ۱۹۹۹). دوماً، استخدام بر اساس شغل و حرفه است، هنگامی که کارمندان دارای نقشی راهبردی اما خصلتی بی‌نظیر هستند، این کارگران اغلب به شیوه داخلی استخدام می‌شوند. اگرچه این کارگران در موفقیت شرکت سهم دارند ولی مهارت‌های آنان قابل انتقال است. بنابراین این کارگران استخدام شده‌اند تا وظایف معین و مشخصی را انجام دهند. سوماً، کارهای قراردادی وجود دارد، این کارگران نه از نظر راهبردی مهم هستند و نه منحصر به فرد می‌باشند. چهارماً، مشارکت هم‌پیمانی - این کارگران نسبتاً منحصر به فرد اما ارزش راهبردی برای استخدام شدن ندارند.

تحقیقات تجربی لپاک و اسنل (۲۰۰۲) از این چارچوب نظری حمایت می‌کند. نوعی نظر و عقیده وجود دارد که در آن روش‌های مختلف استخدام به متغیرهایی با منابع انسانی و منحصر به فرد بودن آن‌ها مرتبط است. علاوه بر این یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد، الگویی معین برای تخصیص منابع یا ترکیبات HR مرتبط با گروه‌های مختلف کارگران وجود دارد. علاوه بر این لپاک و همکاران (۲۰۰۷) دریافتند که سازمان‌های به کار برنده سیستم‌های HR از کارمندان خود در سازمان بیشتر حمایت می‌کنند. به همین نحو، تحقیقات بات (۲۰۰۰) دربرگیرنده تفاوت در عملکردهای HR برای کارمندان بود و در واقع از مشتریان با ارزش‌تر حمایت می‌کرد، در آنجا بود که مشتریان دسته بندی شدند.

این تحقیق تجویز نمی‌کند که چه عملکردی از HR می‌تواند برای حمایت از توسعه افراد مستعد و به کار بستن این افراد برای موقعیت‌های محوری در سازمان مفید باشد. در عوض، ما از رویکردی متجانس حمایت می‌کنیم و استدلال می‌کنیم که این رویکرد فرآیندی اصلی برای به کار بستن عملکردهای HR است و برای شرایط سازمان مناسب است. ما می‌دانیم که برای چنین کارمندانی، سیستم HR با هدف رشد برای این افراد بسیار مناسب است (لپاک و اسنل، ۲۰۰۲). تأکید عملکردهای HR باید بر اساس ایجاد انگیزه، تعهدات و به کار بستن آن موارد در افراد مستعد باشد و بر نوعی تغییر در قرارداد های تبادلاتی کوتاه مدت نسبت به قراردادهای طولانی مدت استوار باشد (بوکسال و پورسل، ۲۰۰۸).

### ۳-۴- نتایج

به طور آشکار، هدف بررسی کردن سیستم مدیریت راهبردی افراد مستعد است. این مسئله بر نتایج سطوح فردی و سازمانی بسیار تأثیرگذار است. با تبعیت از دیبیر و ریوز (۱۹۹۵) و بوسلی و همکاران (۲۰۰۵)، تمایزات بین مسائل مالی، نتایج مرتبط با HR و سازمان مطرح می‌گردد و ما حیطه‌ای از نتایج را بررسی می‌کنیم. چنین رویکردی با نظرات پاولی اینگونه طنین



می‌اندازد: "نتایج منابع انسانی منطق بلوری اقتصاد را نمایان نمی‌کند". بنابراین، این رویکرد نقش اصلی کارکنان را در این سیستم راهبردی و اهمیت تضمین تعهدات و انگیزه‌های مرتبط با سازمان را به عنوان متغیری تعدیل کننده بین سیستم راهبردی افراد مستعد و نتایج سازمانی آشکار ساخته است.

درک کردن این نظرات و نتایج می‌تواند پلی بین مدیریت مؤثر افراد مستعد و عملکرد کلی سازمان باشد. این مسئله با چارچوب ما بسیار همخوانی دارد. ما به عوامل اصلی که برای مدیریت افراد مستعد و عملکرد شرکت مطرح شد، تأکید داریم. ما بر متغیرهایی که تبدیل کننده روابط بین ورودی و خروجی این مدل هستند تأکید داریم. و این به چند دلیل مهم به نظر می‌رسد. اولاً، این مسأله، به گسترش درک ما کمک می‌کند و در واقع پلی بین ورودی و خروجی محصول ما است. ما معتقد هستیم این مسئله از طریق انگیزه، تعهدات سازمانی و نقش‌های اضافی عملی می‌شود. ما می‌توانیم تأثیرات مدیریت افراد مستعد را بر روی عملکرد کلی سازمان پیش‌بینی کنیم. خصوصاً ما انتظار داریم که مدیریت مؤثر افراد مستعد دارای روابطی مثبت و غیر مستقیم با عملکرد سازمانی باشد و با انگیزه کاری و تعهدات سازمانی به شکل مجزا یا مرکب تبدیل می‌شود. دوماً، با ساختار این چارچوب فرصتی برای نمایش کلی ایجاد می‌گردد و مدیریت افراد مستعد به عملکرد تبدیل می‌گردد. این مسئله باید در تحقیقات آتی مورد توجه قرار گیرد. در زیر ما هر کدام از عوامل را به ترتیب مورد بحث قرار می‌دهیم.

با طرح کردن دیدگاه‌هایی از جنبه رفتاری، ما استدلال کردیم که سیستم مدیریت افراد مستعد برای استخراج رفتارهای افراد مستعد به کار می‌رود و در واقع به تحقق اهداف راهبردی سازمان کمک می‌کند (لیپاک و شاو، ۲۰۰۸). رفتارهای کارکنان برای تنظیم سیستم مدیریتی به شکل نظریه درآمد است- ارتباطاتی از عملکرد مالی یا سازمانی- بنابراین، ما سعی داریم تا جنبه‌های منفی را بین سیستم مدیریت افراد مستعد و نتایج عملکرد به حداقل برسانیم.

در مرکز این توسعه نظری، عقیده‌ای در مورد ایجاد عملکرد سازمانی به چشم می‌خورد. سازمان‌ها ابتدا باید بر عملکرد افراد متمرکز شوند. در مدیریت راهبردی افراد مستعد، سؤالی مطرح می‌شود و آن این است که چگونه می‌توان سهم افراد مستعد سازمان را در بالا بردن عملکرد سازمان به حداکثر رساند؟ پس از کامپیل، مک کلوی و ساگر (۱۹۹۳)، ما عملکرد را به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها در نظر می‌گیریم که با اهداف سازمان مرتبط است. در این میان، تعدادی از مقالات یا نوشته‌ها وجود دارند که به عملکرد فردی در سازمان توجه می‌کنند (بلومبرگ و پرینگل، ۱۹۸۲؛ کمپل و همکاران، ۱۹۹۳؛ نیل و گریفین، ۱۹۹۹). مثلاً، برخی نوشته‌ها در سال (۱۹۶۴) نشان می‌داد که عملکرد با قسمتی از توانایی و انگیزه در ارتباط است. در حالی که این مدل بسیار مؤثر است اما به خاطر درگیر نکردن دیگر عوامل مرتبط بسیار مورد انتقاد قرار می‌گیرد (بلومبرگ و پرینگل، ۱۹۸۲).

طی سال‌ها، تحقیقات اهمیت موقعیت هر عملکرد را شناسایی کرد. برای مثال، بومبرگ و پرینگل (۱۹۸۲) مطرح کردند که عملکرد مجموعه‌ای از توانایی‌ها (توانایی، سلامتی، هوش، تحصیل و غیره) و تمایلات یا انگیزه (رضایت شغلی و پایگاه اجتماعی) است. به همین نحو، کامپل و همکاران (۱۹۹۳) بین رفتارهای واقعی و عناصر دیگر تفاوت قائل شده‌اند. آن‌ها شامل عملکرد و ظرفیت‌های مورد نیاز افراد است تا رفتارهایی را انجام دهند و عواملی باعث تفاوت در عملکردها می‌شود (نیل و گریفین، ۱۹۹۹). بات (۲۰۰۲) در سیستم‌های کاری و در صنایع خدماتی نقش مستقیم (HPWS) را در عملکرد کارکنان از طریق افزایش سطح مهارت کارکنان و اصلاحات خاص مطرح می‌کند.

جریان این نوشته‌ها در چارچوب AMO منعکس شده است و در واقع یکی از رویکردهای نظری برای ارزیابی عملکرد HRM در سال‌های جدید بوده است. در اصل چارچوب AMO نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان (P) نشان دهنده انگیزه کارکنان (M) و فرصت (O) برای انجام دادن کارهاست (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵؛ بوکسل و پورسل، ۲۰۰۸).

$$P = f(A, M, O)$$

این معادله نشان می‌دهد که اگرچه روابطی دقیق بین متغیرها برقرار نشده است، ولی ما می‌دانیم که هر ۳ متغیر بر عملکرد کارکنان بسیار تأثیرگذار هستند (بوکسل و پورسل، ۲۰۰۸). در خصوص مدیریت افراد مستعد، ما استدلال کردیم که این توانایی‌ها باید از قبل تعیین گردد، افراد با ظرفیت بالا انتخاب می‌شوند. آن‌ها احتمالاً دارای سطوح بالاتر از عملکرد هستند.

به همین نحو، این حقیقت که وضعیت های محوری از قبل تعیین می شود به این معناست که افراد شاغل باید فرصتی را برای انجام عملیات سازمان داشته باشند. بنابراین، انگیزه به عنوان مجموعه ای از نیروهای پراثری است و مانند رفاه افراد می باشد و در این حیطه رفتارهای مرتبط با کار آغاز می گردد. و با تعیین مسیر، شدت و قدرت آن تعیین می گردد (پندر، ۱۹۹۸، ۱۱) و به عنوان متغیرهای اصلی در مدل ما ظاهر می شود.

مدل AMO بر این عقیده استوار است که خواسته های سازمان توسط HR تأمین می گردد. یعنی همان شرایط لازم مهارت، انگیزه و کیفیت شغلی (بوسلی و همکاران، ۲۰۰۵)، مستقیماً در مدیریت افراد مستعد بر اساس شناسایی کارکنان با عملکرد بالا استوار می گردد و از آن ها در وضعیت های اصلی استفاده می شود و با ساختارهای متفاوت از HR حمایت می شود. مدل AMO نشان می دهد که سطوح بالاتر عملکرد افراد باید آشکار گردد. در این خصوص معلوم است که انگیزه کارکنان تعیین کننده روابط بین عملکردهای HRM و عملکرد سازمان است (هوسلید، ۱۹۹۵: بکر و گرهارد، ۱۹۹۶). بر اساس این مجموعه از مقالات ما نقش اصلی انگیزه را به عنوان متغیری متوسط بین مدیریت افراد مستعد و عملکرد شرکت شناسایی کرده ایم. بنابراین، نظریه های انگیزه عمدتاً به توصیف عملکرد وظایف می پردازد (می یو، بکر و وندنبرگ، ۲۰۰۴).

علیرغم وجود بخشی راجع به تأثیر مشاغل بدون حد و مرز و انتقال حرکات درون سازمان بر مدیریت افراد مستعد، ما استدلال کردیم که این مسئله بهترین هدف سازمان برای حفظ این افراد می تواند باشد (سومایا و ویلیامسون، ۲۰۰۸). در اینجا، کانون تمرکز بر حفظ عوامل است و حفظ و بقای کارکنان با آن تعریف می گردد، در این میان تغییر و جابه جایی عامل تعدیل کننده ای است. در این صورت، تعهدات سازمان به عنوان قدرت نسبی شناسایی فرد و درگیر شدن آن در سازمان محسوب می گردد (می یو و همکاران، ۲۰۰۴). ما می دانیم که تعهدات سازمانی پلی قدرتمند و مؤثر بین مدیریت افراد مستعد و عملکرد سازمان است. خصوصاً، ما قبول داریم که تعهدات سازمانی روابط مثبت را بین مدیریت افراد مستعد و عملکرد سازمان حفظ می کند. مودی، پورتر و استیرز (۱۹۸۲، ۲۷) می گویند: کارمندان متعهد باید مسئله ای ارزشمند را ارائه دهند تا این فرآیند در موفقیت و رفاه سازمان تأثیر بگذارد. در این خصوص، نوشته ها راجع به تناسب سازمان نشان می دهد که هر چه افراد با یک سازمان بیشتر متناسب باشند، تعهدات سازمانی بیشتر خواهد شد (بروان و همکاران، ۲۰۰۵: راولین و ادکینز، ۱۹۸۹). در نتیجه عملکردهای مثبت بیشتر خواهد شد. ویلا، گونزالز و فرین بیان می کنند "افرادی که رابطه ای محکم تر را بین ارزش های مشخص خود و ارزش های سازمانی درک کرده اند دارای تعهدات بیشتر سازمانی هستند".

متغیرهایی موجود در چارچوب ما همان متغیرهای چارچوب نقش های اضافی است. این نوع عملکرد به عنوان رفتارهای مثبت تعریف می شود و تأثیر بسزایی بر ارتباط بین مدیریت افراد مستعد و عملکرد سازمان دارد. بنابراین، ما می گوئیم که وضعیت اصلی و مرتبط با مدیریت افراد مستعد به تعهدات بالای سازمانی منجر می گردد، در نتیجه عملکردها با نقش اضافی حاصل می شود (مک کنزی، پودساکوف و اهارنه، ۱۹۹۸، ۹۰). مباحث ما زیربنای رفتارهای شهروندی سازمان و نوشته های مربوط با آن است (اورگان، ۱۹۸۸، ۴). OCB نشان دهنده رفتار افرادی است که به طور مستقیم و آشکار با سیستم پاداش و اهدای جوایز مرتبط می شود. مجموعاً، به عملکردی مؤثر و کارآمد از سازمان ترغیب می گردد. OCB یعنی همان رفتار اختیاری و دارای تأثیر مثبت و مستقیم که بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. در نتیجه این مسئله ارتباط بین مدیریت افراد مستعد و عملکرد سازمان را تقویت می کند.

رفتارهای چندگانه با تلاش های اعمال شده در وظایف مرتبط است تا تصمیماتی به بهترین نحو اتخاذ گردد. طی سال ها، گروه بزرگی از تحقیقات توانسته اند نتایج عملکرد را بررسی کنند. شواهد و مدارک کافی برای اثبات این امر وجود دارد. رفتارها با نقش های اضافی رابطه ای مثبت با سوددهی سازمان و انسجام گروهی دارد، در حالی که رابطه ای منفی با جابه جایی و انتقال دارد (جورج و بتن هاسن، ۱۹۹۰: بترمن و اورگان، ۱۹۸۳: اسمیت، اورگان و نیر، ۱۹۸۳). دلایل مرتبط با این مسئله بسیار صریح بیان گردیده، رفتارها با نقش های چندگانه منجر به مقاومت کمتر نسبت به شرایط کاری می گردد و در مسائل مربوط به موفقیت سازمانی کمک و کنترل همکاران افزایش می یابد (جورج و بتن هاسن، ۱۹۹۰)، این رفتارها مخصوصاً در وضعیت های محوری که در بالا بحث شد نقش دارند. این وضعیت های محوری ماهیتاً به اقداماتی نگهدارنده و انعطاف پذیر

نیازمند هستند و این مرحله باید با خلاقیت ها و فرآیندهای جدید منطبق گردد. انگیزه کاری، تعهدات سازمانی، عملکرد با نقش‌های چندگانه تعدیل کننده روابط بین سیستم‌های مدیریت راهبردی افراد مستعد و عملکرد سازمان هستند.

#### ۴- نتیجه‌گیری

با ارائه سطح بالایی از مسائل، طی قرن‌ها، معلوم می‌شود که گهگاهی مفهوم مدیریت افراد مستعد به صورت مناسبی تعریف نشده است و فاقد زیربنای نظری می‌باشد، مرور و ارزیابی نوشته‌ها نشان می‌دهد که از دیدگاه نظری مدیریت افراد مستعد در ابتدای راه است و ابعادی مهم از توسعه و پیشرفت نظری آن مورد نیاز است. نقش این مقاله در این رابطه به ۲ صورت است: بوجود آورنده تعاریفی آشکار از مدیریت راهبردی افراد مستعد به گونه‌ای که مدلی نظری مطرح می‌گردد، در این راستا ما دیدگاه‌هایی را از تعدادی از مقالات مطرح کردیم. هدف از این مقاله کمک کردن به فرآیند تحقیق در مورد افراد مستعد است از طریق: (۱) آشکار کردن حد و مرز مدیریت افراد مستعد (۲) ایجاد چارچوب نظری که به تلاش‌های تحقیقاتی کمک می‌کند. علاوه بر این موضوع به مدیرانی که درگیر این نوع مسئله می‌باشد کمک می‌کند. این مقاله تعریفی از برنامه تحقیقاتی در مورد مدیریت افراد مستعد بیان می‌دارد، در حالی که مسائل نظری بسیاری وجود دارد، اگر مدیریت افراد مستعد دارای ظرفیت بیشتری باشد در این صورت پایه و اساس نظری تشکیل می‌گردد که باید توسعه یابد.

برای این که یک سازمان به طور کامل توانایی افراد مستعد را ارزیابی کند آن‌ها باید ابتدا وضعیت‌های درون سازمان را شناسایی کنند که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. در این خصوص، ما استدلال می‌کنیم که راه حل اصلی برای توسعه افراد مستعد و عملکرد بالای آن‌ها قرار دادن آن‌ها در وضعیت‌های محوری سازمان است. سرانجام ما به شرایطی اشاره می‌کنیم که این فرآیندها از ساختارهای متفاوت HR حمایت می‌کنند تا بتوان ارزیابی بهتری انجام داد.

ما مطرح کردیم سازمان‌هایی که از سیستم مدیریت راهبردی استفاده می‌کنند به عملکرد بهتری می‌رسند به جای این که نشان دهیم مدیریت راهبردی افراد مستعد مستقیماً با نتایج سازمان مرتبط است. ما تعدادی از متغیرها را معرفی کردیم که منعکس کننده نگرش‌ها و رفتار سازمان در دستیابی به نتایج مطلوب است. در میان این متغیرها اهمیت افراد مستعد در دستیابی به عملکرد مالی شناسایی شده است. ما امیدواریم که تعاریف و چارچوب نظری ما در مورد مدیریت راهبردی افراد مستعد به محققین کمک کند و آن‌ها را برانگیزاند، تلاش‌ها یا تحقیقات بعدی در این زمینه می‌تواند مدل ارائه شده در این مقاله را ارزیابی کند.

#### منابع

1. Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational enquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 295-306.
2. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career* Oxford: Oxford University Press.
3. Aston, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
4. Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, January (pp. 81-88).
5. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 578-595

6. Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 540-561
7. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
8. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). 'The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects'. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
9. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
10. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). "The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569.
11. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). "Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
12. Boston Consulting Group (2007). *The future of HR: Key challenges through 2015*. Dusseldorf: Boston Consulting Group.
13. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 42, 129-136.
14. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
15. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*, second ed. Palgrave Macmillan: Basingstoke.
16. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* San Francisco: Jossey-Bass
17. Cappelli, P. (2008). *Talent on demand*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review* March (pp. 74-81).
19. Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The talent power organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London and Philadelphia: Kogan Page
20. CIPD (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.
21. Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). "Newcareers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755-774.
22. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Models of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

23. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 307-324.
24. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know, and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 657-667.
25. Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practice on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18.
26. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
27. George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behaviour, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
28. Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
29. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
30. Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A players' or 'A positions'? The strategic logic of workforce management", *Harvard Business Review*, December, 110-117
31. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness determinates of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
32. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
33. Kanter, R. M. (1989). *When giants learn to dance: Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster.
34. Kim, W., & Mauborgne, R. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinationals. *Management Science*, 42, 499-515.
35. Kristof, A. L. (1996). Person-organizational fit: An integrative review of its conceptualisations, measurements and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
36. Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource*
37. Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1486-1499.
38. Lepak, D. P., Taylor, M. S., Teklead, A., Marrone, J. A., & Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-involvement human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46, 223-246.
39. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

40. Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. In M. L. Maehr, & P. R. Oinrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* Greenwich, CT: JAI Press.
41. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
42. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432
43. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, T. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 39, 991-1007
44. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
46. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
47. Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizations linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
48. Murphy, K. (1996). *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
49. Neil, A., & Griffin, M. A. (1999). Developing a model of individual performance for human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, 44-59.
50. Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, 84, 775-802.
51. Paauwe, J. (2004). *Human resource management and performance*. Oxford: Oxford University Press.
52. Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13, 56-70.
53. Pender, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
54. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston MA: Harvard Business School Press.
55. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
56. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organization Behavior*, 12, 295-336.

57. Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94 *Academy of Management Review*, 45, 491-507..
58. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June (pp. 69-77).
59. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
60. Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
61. Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: Best practices from global leaders*. Chichester: John Wiley.
62. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
63. Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'war for talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29-34.
64. Sparrow, P. (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 845-867.
65. Spender, J. C. (1989). *Industry recipes*. Oxford: Blackwell.
66. Vilela, B. B., Gonzalez, J. A. V., & Ferrin, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.
67. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
68. Weick, K. E., & Berlinger, L. R. (1989). Career improvisation in self-designing organizations. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 313-328). New York: Cambridge, University Press.
69. Wright, P. M., & McMahon, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.