

چالشهای نسلی برای مدیریت استعداد، چارچوبی به منظور حفظ استعداد بر اساس دیدگاه قرارداد روانی

ماربون فستینگ^۱، لین شفر^۲

ترجمه محمد جواد فتحی^۳

از صفحه ۱۳۷ تا ۱۶۸

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۰/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۲/۲۳

چکیده

در این مقاله مفهومی، دیدگاه نظریه تبادل اجتماعی به منظور توضیح تأثیرات مدیریت استعداد^۴ قرارداد روانشناسی، انتخاب، و نتایج آن مورد بررسی قرار گرفته است. این رابطه از طریق تأثیرات نسلی و تفاوت‌های آن در اندازه و برتریهای کاری اداره می‌شود. بنابراین، متغیرهای سطح فردی، که اغلب در دیگر بررسیها نادیده گرفته می‌شود در این تحقیق وجود دارد. چارچوب و پیشنهاد‌های قابل آزمایش، فراهم می‌شود. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که در بسترهایی که جنگ برای استعداد وجود دارد، علاقه شدید نسلهای ایکس و ایگرگ به آموزش، توسعه و پیشرفت حرفه‌ای، باعث می‌شود که فعالیتهای مدیریت استعداد پرکاربرد برای حفظ افراد با استعداد در این نسله نسبت به نسل انفجار جمعیت با اهمیت تر شود.

واژه‌های کلیدی

تأثیرات نسلی^۵، قرارداد روانی، حفظ و استعداد، مدیریت استعداد^۶، فریبگی

پرتال جامع علوم انسانی

۱. استاد دانشکده مدیریت منابع انسانی و فرهنگی رهبری، دانشگاه کسب و کار اروپا، هونویگ ۸-۱۰، ۱۴۰۵۹ برلین، آلمان.
mfesting@escpeurope.eu (نویسنده مسئول)

۲. استاد دانشکده مدیریت منابع انسانی و فرهنگی رهبری، دانشگاه کسب و کار اروپا، هونویگ ۸-۱۰، ۱۴۰۵۹ برلین، آلمان.
(Fathi.mj@gmail.com)

۳. کارشناسی ارشد آموزش زبان انگلیسی، دانشگاه تهران

4. TM

5. Generational effect

6. Talent Management

۱. مقدمه

با وجود محبوبیت و اهمیت راهبردی بی چون و چرای مقالات درباره مدیریت استعداد برای شرکتهای بزرگ جهان (بی سی جی و دبلیو اف پی ام ای، ۲۰۱۲)^۱، هنوز کمبود ساختارهای نظری، شفافیت و یکسان بودن تعاریف با توجه به معنای واقعی استعداد و همچنین با توجه به چگونگی مدیریت مؤثر آن مشهود است (کالینگز، و مراهی، ۲۰۰۹؛ درایس، ۲۰۱۳؛ لوییس، و حکمن، ۲۰۰۶؛ اسکالن، و کالینگز، ۲۰۱۱؛ استرک، و همکارانش ۲۰۱۱؛ تانسلی، ۲۰۱۱)^۲. به علاوه، افراد با استعداد، اهدافی در نظر گرفته می‌شوند که به مدیریت شدن نیاز دارند؛ در حالی که اولویتها، نیازها و استثنائات آنها تحت بررسی است (تانسلی، ۲۰۱۱؛ تانسن، بوسلی و فرویتر ۲۰۱۳)^۳. این دیدگاه فردی گرایي نسبت به استعداد، تمرکز اصلی این مقاله است.

مفهوم اصلی مدیریت استعداد بیش از یک دهه قبل در اواخر سال ۱۹۹۰ معرفی شده بود؛ زمانی که گروه مشاوران مک کنزی اصطلاح جنگ را برای استعداد بیان کردند، معرفی شده بود (چمبر، فولتون، هندفیلد-جونز، هنکین و میشل (۱۹۹۸)؛ میشل، هندفیلد-جونز و اسکورد (۲۰۰۱)^۴. به رغم بحران مالی جهانی، بیشتر مناطق همچنان با کمبود نیروی کار ماهر رو به رو هستند (کمسیون اروپایی، ۲۰۱۱؛ فراندال، اسکولیون و اسپارو، ۲۰۱۰؛ مک دونل، ۲۰۱۱؛ وارد، ۲۰۱۱)^۵. به علاوه برخی از کشورهای صنعتی شده غربی به طور خاص از کاهش میزان رشد جمعیت رنج می‌برند؛ هرچند میزان اشتغال، پایدار، و یا حتی در حال افزایش باشد (کمیسون اروپا، ۲۰۱۱؛ وارد، ۲۰۱۱؛ مجمع اقتصاد جهانی، ۲۰۱۱)^۶. این توسعه با افزایش جمعیت مسن و میزان کارمندان مسنتر (یعنی بیش از ۵۰ سال) در مقایسه با افراد زیر ۳۰ سال همراه است. این پدیده‌ای است که گاهی بدان شکاف جمعیتی نیز می‌گویند (آرموتات، ۲۰۰۹، ص ۲۵)^۷. مثالهایی از این توسعه شامل ژاپن، امریکا و آلمان است (مجمع اقتصاد جهانی، ۲۰۱۱)^۸. در پی آن از آنجا که کمبود استعداد همچنان باقی خواهد ماند، جذب و حفظ هرگونه استعداد، چالش کلیدی

1. BCG & WFPMA

2. Collings & Mellahi; Dries; Lewis & Heckman; Scullion & Collings; Strack et al.; Tansley

3. Tansley; Thunnissen, Boselie, & Fruytier

4. Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod

5. European Commission; Farndale, Scullion, & Sparrow; McDonnell; Ward

6. European Commission; Ward; World Economic Forum

7. Armutat

8. World Economic Forum

سازمانها است. این نه تنها شامل دانش آموختگان جوان دانشگاه‌ها بلکه شامل کارمندان مسنتر، زنان و اقلیتهای قومی نیز می‌شود (اریس، وسیلوپولو، ازبیلگین و جم، ۲۰۱۳).^۱

فهمیدن و مدیریت تفاوت‌های نسلی ممکن در مدیریت استعداد (یعنی تبدیل شدن به کارفرمایی که استعداد‌های جوانتر را انتخاب، و هم‌چنین دانش و شایستگیهای کارگران جوانتر را حفظ می‌کند). چالش اصلی تحقیق اخیر درباره مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است (بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ داماتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ جنکیس، ۲۰۰۸؛ شولر، جکسون و تارکیو، ۲۰۱۱؛ تارکیو و شولر، ۲۰۱۰).^۲ در هر حال، مطالعات مربوط برای مثال در زمانی که در مورد تفاوت‌های بین کارمندان جوانتر و مسن صحبت می‌کنیم، نسبتاً توصیفی و هنجاری است. به طور کلی، آن دسته از پژوهشهایی که ساختارمند، مسائل خاص یک نسل را در مورد مدیریت استعداد بررسی می‌کند و شامل بُعد اکتشافی است که دیدگاه‌های فردی درباره استعداد را در نظر می‌گیرد که به نسل‌های مختلف تعلق دارد، نایاب است. (طارق و شولر، ۲۰۱۰).^۳

هدف این مقاله رفع این شکاف پژوهشی است. ما یک دیدگاه تبادل اجتماعی را بر اساس نظریه روانشناسی-قراردادی از نسل‌های مختلف انتخاب کرده‌ایم که رابطه اشتغالی را در نظر می‌گیرد. تأثیرات نسلی و تفاوت‌های مربوط در ارزشها و برتری‌های مربوط به کار را در بستر مدیریت استعداد با قرار دادن متغیرهای فردی که اغلب نادیده گرفته می‌شود و بحث درباره پیامدهای مدیریت استعداد، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به صورت خاص بر حفظ استعداد تمرکز شد به گونه‌ای که تأثیرات مدیریت استعداد بر کارمندان جدیداً استخدام شده، تمرکز اصلی مقاله است و به استفاده خود استعداد پرداخته نمی‌شود. به طور خلاصه، هدف این مقاله، ترسیم مفهومی رشته مدیریت استعداد با پیشنهاد چارچوب تبدالی - اجتماعی محور است که شامل گزاره‌های قابل آزمونی است که تأثیرات مدیریت استعداد بر قرارداد روانشناسی افراد بااستعداد و انحرافات را به عنوان تابعی از نسلها در نظر می‌گیرد.

سهم اصلی مقاله این است که از طریق در نظر گرفتن بینش‌های نظریه روانشناسی - قراردادی و هم‌چنین تحقیق درباره نسلها و متغیرهای آن، قصد افزودن به زیربنای نظری مقالات مدیریت استعداد را داریم. بر اساس این ملاحظات، از طریق ایجاد بصیرت نسبت به محرکها و چالش‌های حفظ استعداد بین نسل‌های مختلف و در زمان چالش‌های دموگرافیک قابل توجه، چارچوبی برای هدایت تحقیقات و روش‌های آینده ارائه می‌شود.

1. Ariss, Vassilopoulou, Ozbilgin, & Game

2. Benson & Brown; D'Amato & Herzfeldt; Jenkins; Schuler, Jackson, & Tarique; Tarique & Schuler

3. Tarique & Schuler

دیگر قسمت‌های این مقاله به این صورت ساختار بندی شده است: قسمت اول بازننگری مقاله است که شامل مدیریت استعداد، نظریه روانشناسی - قراردادی و بازننگری کوتاهی از مطالعات نسلی و تفاوت‌های وابسته به کار است. از ترکیب این زمینه‌های تحقیقاتی در بخش بعدی، چارچوبی مفهومی و قیاسی منطقی برای پژوهش‌های آینده ارائه شده است. در قسمت نتیجه‌گیری، یافته‌های اصلی تحقیق به صورت خلاصه بیان، و محدودیت‌های مقاله برطرف می‌شود. با ارائه دستور کار برای تحقیقات بعدی و بحث دربارهٔ کاربردهای ممکن ارتباط مدیریتی، مقاله نتیجه‌گیری شده است.

۲. بازننگری مقاله

بازننگری مقاله، که مسائل کلیدی مدیریت استعداد، نظریه قراردادی روانشناسی و تأثیرات نسلی را بررسی می‌کند، اساس ایجاد چارچوب مفهومی در بخش بعدی ایجاد می‌کند.

۲-۱. تعاریف مدیریت استعداد و استعداد

تعریفی گسترده‌ای از مدیریت استعداد انتخاب شده است که توسط استال و همکارانش از آن استفاده می‌شد (۲۰۰۷)^۱؛ توانایی سازمان برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان کلیدی (در بستر جهانی)؛ بنابراین، تأیید شد که مدیریت استعداد بخشی از رشته گسترده تر مدیریت منابع انسانی است که به عنوان تدابیر، روشها و سامانه‌هایی تعریف می‌شود که بر رفتار، نگرش و عملکرد کارمندان تأثیر می‌گذارد (نوئه، هولنبک و ویت ۲۰۱۰، ص ۴)^۲. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که در مقایسه با سهامداران مدیریت منابع انسانی مختلف (تمام کارمندان، واحدها، مشتریها، عرضه کننده‌ها، سرمایه گذاران و غیره) بر جذب و نگهداری گروه هدف کوچکتری از افراد با استعداد خاص (که توسط شرکت شناسانده می‌شود) تمرکز دارد (لوییس و هکمن، ۲۰۰۶؛ طارق و شولر، ۲۰۱۰)^۳. افراد بسیار بااستعداد می‌توانند از طریق انواعی از ویژگیها مانند شایستگی، مهارتها، تواناییها، تجربه، دانش، هوش و شخصیت و یا توانایی یادگیری و رشد در داخل سازمان شناسایی شوند (میشل و همکارانش، ۲۰۰۱، اولریچ، ۲۰۰۸)^۴. در مقایسه با دیگر منابع انسانی، فرض شده است که آنها منابع راهبردی کلیدی هستند

1. Stahl et al.

2. Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright

3. Lewis & Heckman; Tarique & Schuler

4. Michaels et al.; Ulrich

(کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹؛ شولر و طارق، ۲۰۱۲)^۱؛ زیرا آنها بر عملکرد سازمان (کالینگر و ملاهی، ۲۰۰۹؛ تانسلی و همکارانش، ۲۰۰۷)^۲ و بر ایجاد فواید رقابتی شرکت تأثیر مهمتری دارند. آنها ارزشمند و کمیاب هستند و بسختی می‌توان از آنها تقلید کرد (بارنی، ۱۹۹۱، ۱۹۹۵؛ وانسه و وایمن، ۲۰۰۸)^۳. آنها همچنین به عنوان استعداد اساسی شناخته می‌شوند (بودریو و رامستاد، ۲۰۰۷، ص ۲، کاسکیو و بودریو، ۲۰۱۰، ص ۸۴)^۴. وضعیت مشابهی برای سامانه‌های مدیریت استعداد هست که می‌تواند به عنوان بسته‌های شیوه مدیریت استعداد تراز شده راهبردی درک شود (لوییس و هکمن، ۲۰۰۶؛ استال و همکارانش، ۲۰۰۷)^۵. هم‌چنین ثابت شده است که این کار بر نتایج منابع انسانی، سازمانی و مالی اثر مثبت دارد (یعنی استخدام کارمند، کیفیت تقویت شده و مهارت‌ها و رضایت کاری بیشتر) (بشکه-لانگنر، ماهلر و استافل‌بچ، ۲۰۱۱؛ بجر و کمن، اهرنورث، مکلیا، اسمال و سوملیوس، ۲۰۱۳؛ چمی مالائب، ۲۰۱۲^۶ مراجعه کنید). به طور خلاصه در این مقاله، استعداد شامل افرادی است (دیدگاه فاعلی) که عملکرد خوبی را به نمایش می‌گذارند و برای سازمان نقش اساسی دارند (تانسلی، ۲۰۱۱؛ تانسن و همکارانش، ۲۰۱۳)^۷. تأثیر محوری آنها برای سازمان سرمایه‌گذاری و مدیریت استعداد متمایز را نشان می‌دهد (بودریو رامستاد، ۲۰۰۷؛ کاسکیو و بودریو، ۲۰۱۰)^۸.

۲-۲. دیدگاه فردی مدیریت استعداد

پژوهشها در مورد دیدگاه مدیریت استعداد فردی، نایاب است. بشکه-لانگنر و همکارانش در مقاله خود، که تأثیرات راهکار استعداد را بر نتایج سازمانی بررسی می‌کند، نشان می‌دهند که مدیریت استعداد نه تنها بر عملکرد سازمان بلکه بر متغیرهای فردی نیز تأثیر مثبتی دارد. آنها دریافتند که مهم نیست که راهکار استعداد شامل تمرکز بر چه زمینه‌ای باشد (مانند تنظیم راهکار شرکتهای بزرگ، برنامه‌ریزی جایگزینی، جذب و حفظ، توسعه)؛ تمام راهکارهای راهبردی،

-
1. Collings & Mellahi; Schuler & Tarique
 2. Collings & Mellahi; Tansley et al.
 3. Barney; Vance & Vaiman
 4. Boudreau & Ramstad; Cascio & Boudreau
 5. Lewis & Heckman; Stahl et al.
 6. Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2011; Bjo` rkman, Ehmrooth, Ma`kela`, Smale, & Sumeilius; Chami Malaeb
 7. Tansley; Thunnissen et al.
 8. Boudreau & Ramstad; Cascio & Boudreau

بر انگیزه استعداد اثر مسقیم و مثبتی دارد. چامی مالب^۱ (۲۰۱۲) نتایجی را به دست آورد که نشان می‌داد تمام سرمایه‌گذارهای استعداد به صورت مساوی مؤثر نیست؛ اما با این اوصاف، وی در پژوهش خود تأیید کرد که شیوه‌های حفظ و توسعه استعداد، بیشترین تأثیر را بر تعهد و مشارکت کارمندان دارد. بثکه و لانگینگر و همکارانش (۲۰۱۱، ص ۵۳۶)^۲ از طریق بیان این موضوع به این نتیجه‌گیری رسیدند که بودن در مخزن استعداد (یک گروه ممتاز از کارمندان با توان قوی) و دریافت توجه و قدردانی به صورت مثبتی انگیزه‌های عملکردی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که این پدیده با نتایج پژوهشهای قبلی درباره رفتار سازمانی مثل آزمایشهای هاتورن سازگاری دارد (مایو، ۲۰۰۳)^۳. این پژوهشگران بیان کردند که کارمندان با استعداد تمایل دارند که در شرکتشان باقی بمانند و سعی می‌کنند که در عوض سرمایه‌گذاری که برای آنها انجام شده است و همچنین اعتماد سازمان را جبران کنند. به رغم کمبود تحقیقات جامع در مورد تأثیرات مدیریت استعداد بر افراد، مطالعات اخیر نشان می‌دهد که ارتباط و اهمیت مدیریت استعداد می‌تواند در ایجاد رفتار کارمندی و تأثیرگذاری بر نتایج و عملکرد سازمانی نقش داشته باشد.

با توجه به اینکه آیا مدیریت استعداد به ابلاغ شدن نیاز دارد یا خیر و آیا اختلافی بین تفاوت‌های سازمانی و نگرشی وجود دارد یا خیر به مطالعه بورکمن و همکارانش (۲۰۱۳)^۴ رجوع شد؛ افرادی که تفاوت‌های نتایج نگرشی در هر دو گروه کارمندان را ارزیابی کرده بودند. افرادی که این دانشمندان، آنها را فرد با استعداد شناسایی کرده بودند، نسبت به افرادی که وضعیت استعدادی خود را نمی‌دانستند (بجز برای قصد ترک شغل متغیر) با تأثیرات مثبتی (عملکرد افزایش یافته، حمایت از اولویتهای راهبردی و شناسایی با شرکت) ارتباط داشتند. بورکمن و همکارانش (۲۰۱۳، ص ۲۰۷) بیان کردند، این اکتشافات نشان می‌دهد که افراد با استعداد و آگاه از وضعیت خود، برخی تأثیرات انگیزشی در راستای پیشگوییهای نظریه اجتماعی-تبادلی دارند و بنابراین از منطق نسلی مدیریت استعداد حمایت می‌کنند. براساس این اکتشافات بیان شد که برای داشتن تأثیر مثبت) بر قرارداد روانشناسی استعداد، کارمندان باید بدانند که آنها توسط سازمانشان، فرد با استعداد شناخته می‌شوند.

به طور خلاصه، شاخصهایی هست که نشان می‌دهد مدیریت استعداد می‌تواند به طور ویژه در حفظ کارمندان با استعداد و ترغیب آنها برای ماندن در سازمان در نتیجه کاهش میزان گردش

1. Chami Malaeb

2. Bethke-Langenegger et al.

3. Mayo

4. Boorkman et al.

کارمندان، سودمند باشد. براین اساس، شناسایی کارمندان با استعداد و انتظارات آنها می‌تواند برای فهم و مدیریت نیروی کار چند نسلی مفید شد (طارق و شولر ۲۰۱۰). در نتیجه این دیدگاه نظری، که به ما این امکان را می‌دهد که در مورد مسائل، ساختارمند و معنی دار، بحث کنیم، قراردادهای روانشناسی در بخش بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد.

۲-۳. قراردادهای روانشناسی، ویژگیهای قراردادی و انواع آن

براساس نظریه دنیز روسو^۱ (۱۹۹۰) قراردادهای روانشناسی، فواید فردی تعهدات متقابل بین کارگر و کارفرما است به طوری که دو نهاد در یک رابطه مانند رابطه کارمند و کارفرما، ممکن است هرکدام دربارهٔ موجودیت و اصطلاحات قرارداد روانشناسی باورهای مختلفی داشته باشند (روسو، ۱۹۹۰، ص ۳۹۱). تعاریف زیادی از قراردادهای روانشناسی وجود دارد؛ با این حال از تعریف روسو (۱۹۹۰) استفاده می‌کنیم: "قراردادهای روانشناسی برخی باورهای فردی (دربارهٔ تعهدات کارمند و کارفرما) را به نمایش می‌گذارد و بنابراین می‌تواند تنها در سطح فردی یافت شود". برداشت فردی کارمندان از طریق مقایسه تجربه سازمانی مانند شیوه‌های مدیریت استعداد برای قراردادهای روانشناسی آنها ارزیابی می‌شود. نتایج این ارزشیابی می‌تواند شامل اجرای قرارداد (برآورده کردن انتظارات و حفظ شرایط قرارداد)، نقض (احساسی مبنی بر اینکه سازمان در ارائه تعهداتش شکست خورده است.) و یا افزایش تدریجی در هر کمبود و یا حتی نقض قرارداد (شکست در اجرای تعهدات قول داده شده و شکست در توافق نسبت به شرایط قرارداد) باشد (مورسین رابینسون، ۱۹۹۷؛ روسو ۱۹۹۵؛ روسو تیجوری والا، ۱۹۹۸)^۲. در دو نمونه اخیر، ممکن است این گونه به نظر برسد که مدیریت استعداد به باور افراد در مورد تعهدات کارفرمایان ارتباطی ندارد که فرصتهایی را برای توسعه استعداد ایجاد می‌کند.

تأکید بر درک افراد باعث ایجاد قراردادهای روانشناسی پویا و موضوعی می‌شود که می‌تواند به برداشتهای غلط و مشکلاتی در روابط کاری بین کارمند و کارفرما منجر شود (روسو، ۱۹۹۰). بنابراین، این موضوع برای سازمانها بسیار مهم است که برای اجرای سهم سازمان در قرارداد، انتظارات کارمندان را بفهمند و آن را مدیریت کنند. این مفهوم به عنوان چارچوبی استفاده می‌شود که در آن بتوان جنبه‌های رابطه کاری، تمرکز ویژه بر تبادل قول و قراردادی درک شده، تعهدات و الزامات را با توجه به مدیریت استعداد تحقق بخشید (گست و کنوی، ۲۰۰۲؛ هریت و

1. Denise Rousseau

2. Morrison & Robinson; Rousseau; Rousseau & Tijoriwala

پیرمن، ۱۹۹۷؛ هاگلوند، ۲۰۱۲؛ روسو، ۱۹۸۹؛ اسکین، ۱۹۸۰؛ اسنانبرگ، کوئن و پائو، (۲۰۱۱).^۱ بسته به اینکه هر کارمند وفای به عهد خود را تا چه حد خوب مدیریت می‌کند و بسته به وضعیتهای مربوط به قرارداد روانشناسی (اجرا، تخطی، نقض) نتایج رفتاری و نگرش افراد مختلف (یعنی رضایت کاری و تعهد سازمانی) می‌تواند انتشار پیدا کند (کنوی و برینر ۲۰۰۵؛ فریز ۲۰۰۷).^۲ نقض قرارداد ممکن است به واکنشهای منفی و معکوس از طریق کارمندان آسیب دیده مانند کاهش در میزان وفاداری، عملکرد کاری و تعهد و افزایش قصد ترک و خروج از کار منجر شود (موریسون و رایبسون، ۱۹۹۷؛ روسو، ۱۹۹۵؛ اسنانبرگ، (۲۰۱۱).^۳

مطالعه و ارزیابی اصطلاحات ویژه قرارداد روانشناسی دشوار است؛ زیرا این اصطلاحات می‌تواند مجموعه‌ای از اقلامی را در برگیرد که ممکن است برای فردی خاص باشد؛ مانند فرصتهای مطالعاتی، مقدمات کار انعطاف‌پذیر و یا امنیت شغلی (فریز و اسکالک، ۲۰۰۸).^۴ بنابراین، پژوهشگران زیادی تصمیم گرفتند که در عوض، امکانات قرارداد روانشناسی را تعریف کنند. دو نوع قرارداد تعریف شده به وسیله روسو (۱۹۹۵) در تحقیق اصلی او، شامل قراردادهای معاملاتی و رابطه‌ای است (دلکامپو، ۲۰۰۷، فریز و اشهاک، ۲۰۰۸، روسو، ۱۹۹۵)^۵ که براساس هفت معیار است: تمرکز، شمول، بازه زمانی، رسمی بودن، ثبات، دامنه و ملموس بودن. قراردادهای معاملاتی که شامل وضعیت اقتصادی خاصی مانند انگیزه اولیه، دخالت شخصی محدود در کار (سرمایه‌گذاری احساسی کم)، انعطاف‌پذیری کم و استفاده از مهارتهای موجود است، راستای کوتاه مدتی دارد (روسو، ۱۹۹۵). به طور معکوس، قراردادهای رابطه‌ای درباره روابط فردی بلندمدت و باز و درگیریهای با احساسات زیاد تمرکز دارد. به علاوه، دامنه آنها فراگیر است (بر زندگی فردی و خانوادگی تأثیر می‌گذارد) و شامل سرمایه‌گذاریهای قابل توجه، هم از سوی کارمند و هم از سوی سازمان (آموزش، پیشرفت شغلی بلند مدت) است که همگی به درجات زیادی از وابستگی متقابل منجر می‌شود (دلکامپو، ۲۰۰۷؛ روسو، ۱۹۹۵). برای بحث در این مورد، که آیا قراردادهای روانشناسی با توجه به نسلها تغییر می‌کند یا خیر، مفهوم نسلها را در بخش زیر روشن خواهیم کرد:

-
1. Guest & Conway; Herriot & Pemberton; Ho'glund; Rousseau; Schein; Sonnenberg, Koene, & Paauwe
 2. Conway & Briner; Freese
 3. Morrison & Robinson; Rousseau; Sonnenberg
 4. Freese & Schalk
 5. DelCampo; Freese & Schalk; Rousseau

ساختارهای مرکزی نسلیها در زمینه جامعه‌شناسی به شکل گسترده‌ای به وسیله تحقیق کارل مانهایم^۱ تحت تأثیر قرار گرفته بود. او در سال ۱۹۲۳، ارزیابی درباره نسلیها انجام داد که بیان می‌کند افراد، زمانی که در داخل دوره تاریخی یکسان و بستر اجتماعی - فرهنگی یکسانی متولد می‌شوند، حوادث و تجربه مشترکی دارند که وی آنها را "راه طبیعی زندگی و جهان تجربه" نامگذاری کرد (ص ۲۸۳ و هم‌چنین در ن. گ لیون و اسکویتز^۲، ۲۰۱۲، ص ۱۷). واحدها یا گروه‌های نسلی گروهی از مردم، که در دوره زمانی خاصی به دنیا آمده، و حوادث زندگی مشترکی در طول یک دوره توسعه مهم و تکوینی داشته‌اند (یعنی در طول کودکی و بلوغ) که در پی آن به ایجاد ارزشها، دیدگاه‌ها و نگرشهای مشابه در داخل هر گروه نسلی منجر می‌شود، تعریف می‌گردد (آرسناولت، ۲۰۰۴؛ ن. گ و همکارانش، ۲۰۱۲؛ اسمولا و سوتون، ۲۰۰۲؛ تونگی، کمپیل، هفمن و لانس^۳، ۲۰۱۲). وقایع زندگی تأثیر گذار می‌تواند شامل جنگ، والدین، همسالان، رسانه‌ها و فرهنگ باشد (تونگ و همکارانش^۴، ۲۰۱۲).

چندین نسل در این مقاله معرفی شده‌اند. با توجه به برچسبها، گاهی دوره‌های سال تولد اندکی تغییر می‌کند (به کرامپتون، هدگه^۵ ۲۰۰۷ برای مشاهده دسته‌بندیهای مختلف مراجعه کنید). براساس نظریه تونگی و همکارانش (۲۰۱۲، ص ۱۱۱۸) در نیروی کار امروز، چهار نسل کاری وجود دارد: نسل خاموش (۱۹۲۵-۱۹۴۵، یک دوره ۲۰ساله)، نسل جوان (انفجار جمعیت) (نسل متعلق به ۱۹۴۶-۱۹۶۴، یک دوره ۱۸ساله) نسل ایکس (نسل ایکس ۱۹۶۵-۱۹۸۱، یک دوره ۱۶ساله) و نسل ایگرگ (نسل ایگرگ که به عنوان نسل «من» معرفی می‌شوند، نسلی که در حدود سال ۲۰۰۰ به مرحله جوانی رسیده‌اند، نسل Y، متولدین ۱۹۸۲-۱۹۹۹، یک دوره ۱۷ساله). لازم به ذکر است که این نتایج براساس نمونه کشور امریکاست و لزوماً نشان‌دهنده وضعیت جهانی نیست. براساس نظریه کرامپتون و هدگه (۲۰۰۷) و جنکیس^۶ (۲۰۰۸) اعضای هر نسل، ویژگیها، ارزشها و نگرشهای خود را براساس حوادثی دارند که زندگی آنها را شکل می‌دهد. به علاوه، روابط کاری در طول زمان تغییر کرده است. به نظر می‌رسد که نسلیها ویژگیها و ارزشهای کاری متفاوتی دارند. این موضوع، زمانی مهم به نظر خواهد رسید که قرارداد روانشناسی استعدادهای متعلق به

1. Karl Mannheim

2. Ng, Lyons, & Schweitzer

3. Arsenault; Ng et al.; Smola & Sutton; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance

4. Twenge et al.

5. Crampton & Hodge

6. Jenkins

نسلهای مختلف را بررسی می‌کنیم (بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ جنکیس، ۲۰۰۸؛ اسمولا و سوتون^۱، ۲۰۰۲). غالبترین (براساس تعداد مطلق) نسلها یعنی -نسل انفجار جمعیت، نسل ایکس و نسل ایگرگ- و ارزشهای کاری مربوط به آنها می‌تواند به این صورت مشخص شود (برای دیدگاه کاملتر به تونگی و کمپل ۲۰۰۸ مراجعه کنید):

نسل انفجار جمعیت، نسل بعد از جنگ جهانی دوم است. افزایش رفاه اقتصادی که آنها تجربه کردند، باعث شد آنها خوشبین باشند و بشدت به استخدام مادام العمر و وفاداری به شرکت باور داشته باشند. مطالعات نشان می‌دهد که آنها به شکل قابل توجهی راضی بودند و در مقایسه با نسل ایکس به تغییر کار علاقه‌ای نداشتند (بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ بروکه، ۲۰۰۴؛ کرامپتون و هدگه^۲، ۲۰۰۷). نسل ایکس در مقایسه با نسل انفجار جمعیت برای وفاداری به کارفرما ارزش کمی قائل می‌شدند و در نتیجه نسبت به نسلهای قبلی، علاقه بیشتری به تغییر شغل داشتند. به علاوه، اعضای نسل ایکس بر تعادل کار- زندگی، خودمختاری و استقلال تأکید بیشتری می‌کردند. از نظر دانش نسبت به فناوری، اعضای این نسل نسبت به نسل پیشین دانایتر بودند؛ زیرا آنها با اینترنت و فناوریهای مختلف بزرگ شده بودند (بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ بورکه، ۲۰۰۴؛ جنکیس، ۲۰۰۸؛ اسمولا و سوتون، ۲۰۰۲؛ تونگی و همکارانش^۳، ۲۰۱۰).

نسل ایگرگ سومین نسل در محل کاری است. اعضای این گروه از نظر تأکید قویتر بر مسئولیت اجتماعی شرکتها معروف هستند. آنها برای تعادل کار-زندگی، آموزش و فرصتهای پیشرفت، ارزش قائل می‌شوند و به دنبال پیشرفت در کار خود هستند (کنامو و گراندر، ۲۰۰۸؛ دلکامپو، هاگرتی، هانی و کینپل، ۲۰۱۱؛ دلکامپو، ۲۰۰۷؛ وایمن، اسکولیون و کالینگز^۴، ۲۰۱۲). نسل ایکس و بویژه نسل ایگرگ نسبت به دیگر نسلها خود محورتر هستند که به همین دلیل به آنها نسل "من" گفته می‌شود (تونگی و همکارانش، ۲۰۱۰). به علاوه، گفته شده است که آنها سریعتر یاد می‌گیرند و بخوبی آموزش می‌بینند و از نظر فناورانه باهوشتر هستند؛ زیرا آنها در دوره اینترنت بزرگ شده‌اند (بورکه، ۲۰۰۴؛ دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ جنکیس، ۲۰۰۸؛ تونگی و همکارانش^۵، ۲۰۱۰).

به طور کلی، موضوع نسلها در مطبوعات روزانه، موضوعی دوست داشتنی است. به علاوه، این ابزاری رایجی برای تقسیم بندی بازار مصرف در بخش فروش است که برای هدفگیری کردن بهتر

1. Benson & Brown; D'Amato & Herzfeldt; Jenkins; Smola & Sutton

2. Burke; Crampton & Hodge

3. Jenkins; Smola & Sutton; Twenge et al.

4. Cennamo & Gardner; DelCampo, Haggerty, Haney, & Knippel; DelCampo; Vaiman, Scullion, & Collings

5. D'Amato & Herzfeldt; Jenkins; Twenge et al.

گروه‌های مختلف مشتریان به کار می‌رود (آرسنالت، ۲۰۰۴)^۱. در هر حال، پژوهشگران دانشگاهی در این زمینه احتیاط می‌کنند. برای دسته بندی نسلیها، کمبود طبقه‌بندی متقابل بین نسلیها یعنی همان انتقادی که برای دیگر دسته بندیهای مفهومی نیز مطرح شده است، وجود دارد. از آنجا که بعضی از مردم در آغاز هر گروه نسلی و دیگران در انتهای آن متولد شده‌اند، آنها تجربه خود را هم با همگروهیهای خود و هم با گروه قبل یا بعد به اشتراک می‌گذارند (آرسنالت، ۲۰۰۴؛ بنسون و برون، ۲۰۱۱). برای توجه به این زیرگروهها آرسنالت (۲۰۰۴، ص ۱۲۵) کسانی را که در دو سر هر نسل متولد شده‌اند، افراد "بینابین" نامید. انتقاد دیگر نسبت به تحقیقات نسلی، روشهایی است که اغلب به وسیله مشاوران استفاده می‌شود که در آنها اندازه نمونه‌ها و نظریات موضوعی (مانند دموس و مولدزیک، ۲۰۱۰؛ تونگی و کمپبل، ۲۰۰۸)^۲ در مقایسه با روشهای تحقیق کمی و یا کیفی قویتر استفاده شده در دانشگاهها، کم و کوچک است. مقالات دانشگاهی کارشناسی شده که تفاوتهای نسلی از نظر ارزشها و نگرشهای کاری را بررسی می‌کند، نایاب است (آرسنالت، ۲۰۰۴، بنسون و برون، ۲۰۱۱، د موس و مولدزیک، ۲۰۱۰، گیانکولا، ۲۰۰۶، تونگی و کمپبل، ۲۰۰۸؛ تونگی و همکارانش، ۲۰۱۰)^۳؛ با این اوصاف، شواهد اندک این موضوع نشان می‌دهد که تفاوتها در ارزشها و نگرشهای کاری بویژه در زمینه رضایت کاری، تعهد کاری، وفاداری به شرکت، استخدام مادام العمر و تعادل کار-زندگی به جای تفاوتهای سطح کاری، بلوغ و سن، بیشتر توسط تجربه‌های نسلی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (آرسنالت، ۲۰۰۴؛ بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ بورکه، ۲۰۰۴؛ کرامپتون و هدگه، ۲۰۰۷؛ درایس، پپرمن و دکرپل، ۲۰۰۸؛ جنکیس، ۲۰۰۸؛ اسمولا و سوتون، ۲۰۰۲؛ تونگی و همکارانش، ۲۰۱۰)^۴؛ برای مثال، اسمولا و استون (۲۰۰۲، ص ۳۶۶)^۵ این مفهوم را با تجزیه این سؤال مورد ارزیابی قرار دادند: "آیا ارزش کاری هر فرد، بیشتر با تجربه نسلی تحت تأثیر قرار می‌گیرد و آیا آنها با گذر زمان و بزرگتر شدن، کارشان را تغییر می‌دهند؟" در این مقاله، نتایج بررسیهای پژوهشگران دیگر در سال ۱۹۷۴ با مطالعات تجربی آنان در سال ۱۹۹۱ مقایسه، و مشخص شد که ارزشهای شغلی بیشتر تحت تأثیر تجربه نسلی قرار دارد و سن یا بلوغ بر این ارزشها تأثیر ناچیزی دارد. براساس مطالعه آنها، نسل انفجار جمعیتی، امنیت کاری را به عنوان عاملی مهم دسته بندی می‌کند و در مقایسه با نسل ایکس، که نسبت به شرکت وفاداری کم، و احتمال بیشتری برای تغییر شغل داشتند، خود محورتر هستند و قطعاً بیشتر در

1. Arsenault

2. De Meuse & Mlodzik; Twenge & Campbell

3. Arsenault; Benson & Brown; De Meuse & Mlodzik; Giancola; Twenge & Campbell; Twenge et al.

4. Crampton & Hodge; Dries, Pepermans, & de Kerpel; Jenkins; Smola & Sutton; Twenge et al.

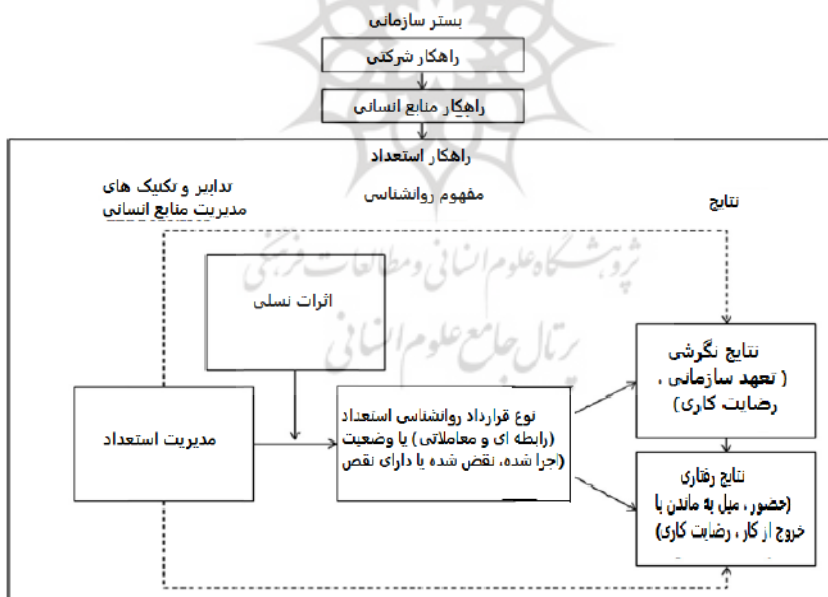
5. Smola and Sutton

معرض فشار برای ارتقا بوده‌اند؛ به شکل قابل توجهی از کارشان راضی بودند و قصد تغییر شکل بسیار کمی داشتند. نتایج مشابه توسط داماتو و هرزفلد (۲۰۰۸)^۱ در مقاله آنان درباره تفاوت‌های نسل انفجار جمعیت و نسل ایکس ارائه شده است. این پژوهشگران بیان کردند که نسل ایکس عقیده دارد که آنها باید مسئولیت شخصی کارشان را به عهده بگیرند و برای تغییر کار سریع در زمانی آماده باشند که فرصت مناسبی پیش می‌آید و یا زمانی که انتظاراتشان دیگر با انتظارات دیگر کارمندان یکی نباشد.

بنابراین در نظر گرفتن بستری که در آن اعضای هر نسل به دنیا می‌آید - و نه تنها سن آنها - مهم است و اطلاعات مهمی برای فهم چگونگی جذب، پیشرفت و حفظ استعداد ایجاد می‌کند (دل کامپو و همکارانش، ۲۰۱۱؛ درایس و همکارانش، ۲۰۰۸؛ اسمولا و سوتون، ۲۰۰۲)^۲.

۳. چارچوب نظری

تأثیرات مدیریت استعداد و تأثیرات نسلی بر بستر روانشناسی را نشان می‌دهد. در این بخش، استدلال عمومی چارچوب ترسیم، و سپس موضوعات قابل آزمون در زمینه روابط اصلی مدیریت استعداد و تأثیرات نسلی و قراردادهای روانشناسی تعیین می‌شود.



شکل (۱): چارچوبی که تأثیرات مدیریت استعداد را بر قرارداد روانشناسی نقض تأثیرات نسلی نشان می‌دهد.

1. D'Amato and Herzfeldt

2. DelCampo et al.; Dries et al.; Smola & Sutton

هدف چارچوب پیشنهادی توضیح این نکته است که چگونه مدیریت استعداد با توجه ویژه به تأثیرات نسلی بر قراردادهای روانشناسی بین افراد با استعداد و کارفرمایانشان (سازمانها) تأثیر می‌گذارد. همانطور که قبلاً بیان شد منظور از استعداد، افرادی هستند که (توسط شرکتشان) به عنوان افراد با عملکرد خوب شناخته شده‌اند و بخشی از مخزن استعداد/برنامه مدیریت استعداد هستند. در سطح سازمانی، پیشنهاد شده است که تمام راهکارهای مدیریت استعداد از راهکارهای کلی منابع انسانی و شرکتی به دست آید تا باعث شود که مدیریت استعداد از مأموریت راهبردی سازمانها حمایت کند (جویس و اسکولوم، ۲۰۱۲)^۱. همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده، راهکارهای منابع انسانی و شرکتی، عوامل بستر سازمانی است و زنجیره خارجی چارچوب پیشنهادی ما را تشکیل می‌دهد.

بخش درونی این الگو و بنابراین تمرکز اصلی، که در شکل ۱ نشان داده شد، روابط مدیریت استعداد و قراردادهای روانشناسی را از طریق در نظر گرفتن اثر تفاوت‌های نسلی در ارزشهای کاری نشان می‌دهد. در این الگو، مدیریت استعداد به عنوان سامانه و نه در مفهوم روشهای فردی در نظر گرفته شده است به گونه‌ای که برای مثال ۱۶ درصد از مدیریت استعداد شناسایی شده به وسیله مؤسسه خبرگان فردی و توسعه^۲ (۲۰۰۶)، شامل نظارت و رهبری بود. از طریق قرار دادن راهکارهای منابع انسانی و شرکتی به عنوان بخشی از بستر سازمانی در این الگو؛ مشخص شد که سامانه مدیریت استعداد، ویژگی خاصی دارد و بستر خاص شرکتی را نشان می‌دهد. در نظر گرفتن این دیدگاه سامانمند ویژه به عنوان اساس استدلالمان در زمان بررسی رابطه مدیریت استعداد و قراردادهای روانشناسی استعداد به کاهش پیچیدگی کمک می‌کند (برای دیدگاهی مشابه به بثکه-لانگنر و همکارانش، ۲۰۱۱)^۳ مراجعه کنید). همان طور که در زمینه ایجاد فرضیات در این مقاله بیان خواهد شد، اثر نسلی متعادلی را در نظر گرفته شده است که مقاومت رابطه مدیریت استعداد و متغیر روانشناسی- قراردادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج رفتاری و نگرشی در سمت راست چارچوب قرار گرفته است (گوست و کنوی، ۲۰۰۱). نتایج خاص قراردادهای روانشناسی شامل رضایت، تعهد، وفاداری و عملکرد کاری و میل به خروج از کار

-
1. Joyce & Slocum
 2. CIPD
 3. Bethke-Langenegger et al.
 4. Guest & Conway

است (موریسون و رابینسون، ۱۹۹۷؛ روسو، ۱۹۹۵، اسنانبرگ، ۲۰۱۱)^۱. در بخش ۳،۲ (بحث و نتایج ممکن) به صورت مختصر، بحثی در مورد نتایج ایجاد دیدگاه جامع بررسی تأثیرات مدیریت استعداد بر قراردادهای روانشناسی انجام شده است.

در بخشهای زیر، و در راستای مفاهیم داخل چارچوب (از چپ به راست) گزاره‌هایی در مورد مدیریت استعداد، نوع قرارداد روانشناسی (گزاره A1 و B1)، اثر مدیریت استعداد بر اجرای قرارداد روانشناسی (گزاره ۲) و اثر مدیریت استعداد بر نتایج رفتاری و نگرشی (گزاره‌های A3 و B3) ارائه شده است. در بخش نهایی مقاله، گزاره‌ها بسته به اثر تعادلی نسلها بر نوع و وضعیت قرارداد روانشناسی و همچنین تأثیرات ممکن بر نتایج تحت پوشش قرار خواهد گرفت (گزاره‌های A4، B4 و C4). در این بخشهای مختلف، بین نشانه‌های مدیریت استعداد (یعنی ارتباط هر سامانه و برنامه مدیریت استعداد) و شیوه‌های مدیریت استعداد (فرصتی برای افراد با استعداد تا در بررسیها و فعالیتهای مدیریت استعداد مشارکت واقعی کنند و از آنها سود ببرند). تمایز قائل خواهیم شد.

۲-۳. مدیریت استعداد و نوع اجرای قرارداد روانشناسی

شواهدی هست مبنی بر اینکه ساختارها و شیوه‌های سازمانی مانند تدابیر و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر نوع و اجرای قرارداد روانشناسی کارمندان تأثیر می‌گذارد (گست و کنوی، ۲۰۰۱؛ اسنانبرگ و همکارانش، ۲۰۱۱)^۲. با توجه به رابطه مدیریت استعداد و قرارداد روانشناسی، بیان می‌شود که مدیریت استعداد عرضه کننده ظرفیت مخزن استعداد است و برنامه‌های پیشبردی و رفتارهای متمایزی را ایجاد می‌کند که به فرد با استعداد اختصاص دارد (گوسو و نومن، ۱۹۹۴؛ روسو، ۱۹۹۵؛ اسنانبرگ و همکارانش، ۲۰۱۱)^۳. اگر کارمندی تنها فعالیتهای مدیریت استعداد محدود شده را درک کند، این به عنوان نشانه نیز تفسیر می‌شود. در هر دو مورد، کاربردهای قرارداد روانشناسی متفاوت خواهد بود. فستینگ، شافر و اسکولینون (۲۰۱۳)^۴ در مطالعه تجربی خود در مورد مدیریت استعداد در آلمان براساس تحلیلهای زنجیره‌ای و اطلاعات تجربی از شیوه‌های مدیریت استعداد در ۷۰ شرکت کوچک و متوسط آلمانی، دریافتند که سه نوع خاص از مدیریت استعداد وجود دارد: مدیریت استعداد پرکاربرد، مدیریت استعداد نگهداری و مدیریت

-
1. Morrison & Robinson; Rousseau; Sonnenberg
 2. Guest & Conway; Sonnenberg et al.
 3. Guzzo & Noonan; Rousseau; Sonnenberg et al.
 4. Festing, Scha'fer, and Scullion

استعداد انفعالی. مدیریت استعداد پر کاربرد در سازمانهایی یافت می‌شد که بشدت به دنبال بررسیهای مدیریتی استعدادی هستند که سرمایه‌گذاریهایی گسترده در آموزش و دیگر بررسیها تمرکز دارد. اولویتهای کلیدی، نگهداری کارمندان و هم‌چنین جذب و به کارگیری استعداد است. حالت دیگر، که بدان مدیریت استعداد انفعالی می‌گویند به تلاش فعالانه بسیار محدود برای غلبه بر جنگ استعداد اطلاق می‌شود و در آن، تنها تأکیدی کم بر آموزش و فعالیتهای توسعه استعداد و یا دیگر بررسیها برای حفظ افراد با استعداد و تلاش متوسط در منابع انسانی و برنامه ریزی جایگزینی وجود دارد. موضوعاتی همچون نام تجاری کارفرما، استخدام الکترونیکی و وب سایتهای حرفه‌ای در این مقاله چندان مورد توجه قرار نگرفته است. بین این دو حالت، مدیریت استعداد بر اساس نگهداری است که در آن بشدت، فعالیتهای جذب - استعداد نادیده گرفته شده بود؛ اما بر پیشرفت و آموزش افراد با استعداد تأکید شده بود. برای ساده کردن بحث تنها بر دو نوع از مدیریت استعداد تمرکز، و در مورد اثر آنها بر نوع و وضعیت قرارداد روانشناسی کارمندان بحث خواهد شد. قبلاً بیان شد که قرارداد روانشناسی می‌تواند با بازه زمانی، پایداری، شمولیت، تمرکز، رسمی سازی، دامنه و ملموس بودن توضیح داده شود. با توجه به این معیارها، مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان سرمایه‌گذاری در روابط پایدار و بلندمدت با کارمند دیده شود. شیوه‌های مختلف از قبیل تعریف استعداد، توسعه، بکارگیری، آموزش، مشاوره و یا برنامه‌ریزی شغلی این مفهوم را بازتاب می‌دهد و نشانه‌های مهمی برای استعداد به نمایش می‌گذارد. در نتیجه، سرمایه‌گذاری شرکتی به توسعه بلند مدت استعداد از طریق مدیریت استعداد پر کاربرد منجر می‌شود که نه تنها بر توسعه موارد مخصوص به کار بلکه بر دانش، مهارتها و شایستگی‌های بلند مدت و خاص شرکت نیز تمرکز دارد که باعث درگیری عاطفی بیشتر و درجه فراوانتری از وابستگی متقابل بین فرد با استعداد و کارفرما می‌شود. این موضوع در عوض به جای ساختارهای معاملاتی در مورد افراد با استعداد از ساختارهای رابطه‌ای دفاع می‌کند (دلکامپو، ۲۰۰۷؛ روسو، ۱۹۹۵).^۱ این راستای بلند مدت و پایداری را ارائه می‌کند که ناشی از تعهدات رسمی شده به وسیله کارفرما است و دامنه و تمرکز آن نه تنها بر کار، بلکه بر شرکت به عنوان کلیت نیز هست. گزاره A1 شامل این فرضیات است:

گزاره A1: نشانه‌های مدیریت استعداد پر کاربرد به ایجاد قراردادهای روانشناسی رابطه‌ای برای کارمندان منجر می‌شود. در مقابل، مدیریت استعداد انفعالی تنها بر روشهای انتخاب شده تمرکز دارد و با ارائه آموزش و توسعه به نیازهای بلند مدت و مخصوص به کار، واکنش نشان

می‌دهد و نشانه‌های متفاوتی به کارمندان انتقال می‌دهد. این (نوع از مدیریت استعداد) دیدگاه جبرانی را نشان می‌دهد و قرارداد روانشناسی معاملاتی را به وجود می‌آورد (دلکامپو، ۲۰۰۷؛ فریز و اسکالک، ۲۰۰۸؛ روسو، ۱۹۹۵)^۱. بنابراین قراردادهای معاملاتی به وسیله راستای رسمی، پایدار و بلند مدت توصیف نمی‌شود و دامنه آنها نسبت به قراردادهای رابطه‌ای کمتر است. براساس تعریف قرارداد معاملاتی، دیگر بررسیها، مانند اوضاع اقتصادی در مورد دیدگاه کوتاه مدت و انگیزشی که ممکن است از این مفهوم دفاع کند در مدیریت استعداد وجود ندارد. در پی آن برای تأثیر نشانه‌های مدیریت استعدادِ انفعالی بر نوع قرارداد روانشناسی، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود: گزاره B1: نشانه‌های مدیریت استعداد انفعالی به ایجاد قرارداد روانشناسی برای کارمندان منجر می‌شود.

از طریق ارائه شیوه‌های مدیریت استعداد پرکاربرد، که بر جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان کلیدی با استعداد تمرکز دارد و بنابراین بر توسعه بلند مدت این استعدادهای درونی تعیین شده سرمایه‌گذاری می‌کند، کارفرما به طور واضح بیان می‌کند که استعداد در این نمونه خاص ارزش‌گذاری شده است. این شرکتها تلاش می‌کنند انتظارات افراد با استعداد را برآورده سازند و قرارداد روانشناسی رابطه‌ای را نشان می‌دهند (بتکه، لانگر و همکارانش، ۲۰۱۱؛ هوگلاند، ۲۰۱۲؛ سانبرگ، ۲۰۱۱)^۲. در این نمونه، قرارداد روانشناسی اجرا خواهد شد. این انتظار در راستای نتایج اولیه مشاوره است. سانبرگ (۲۰۱۱) بیان کرد که هر شیوه مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان تأثیرات سازمان برای برآورده کردن انتظارات کارمندان و برای اجرای سهم آنها در قرارداد روانشناسی تفسیر شود. این مطالعه نشان می‌دهد که هرچقدر که هر سازمان، روشهای مدیریت استعداد بیشتری را عرضه کند و سرمایه‌گذاری بیشتری روی مدیریت استعداد انجام دهد، نشانه‌های بیشتری به کارمندان می‌فرستد که سازمان به استعداد ارزش می‌دهد و تلاش دارد که سهم معامله اش را انجام دهد (سانبرگ، ۲۰۱۱). شش سازمان بین المللی بزرگ و ۶۸۱ پاسخ دهنده در مطالعه اسنانبرگ (۲۰۱۱) شرکت کردند. او دریافت که هر چقدر که روشهای مدیریت استعداد در سازمان بیشتر به کار گرفته شود، قرارداد روانشناسی کارمندی بیشتری اجرا می‌شود که در عوض به سطوح بالاتری از تعهد، سلامت و عدالت و سطوح کمتری از ترک شغل منجر می‌شود و بنابراین بر اهمیت تحقیق روانشناسی تأکید می‌کند.

با توجه به تعداد و دامنه فعالیتهای مدیریت استعداد به دارنده حق قرارداد روانشناسی

1. Freese & Schalk; Rousseau

2. Bethke-Langenegger et al.; Ho'glund; Sonnenberg

معاملاتی، کمتر نیاز خواهد بود و کارمندان تنها انتظار حمایت‌هایی را دارند که برای تکمیل موفقیت آمیز کارهایشان لازم است؛ برای مثال می‌توان به فرصت‌های آموزشی مخصوص به کار اشاره کرد. در این مورد، قرارداد روانشناسی اجرا خواهد شد؛ زیرا فعالیت‌های مدیریت استعداد همراه با تعهدات درک شده خواهد بود. بنابراین گزاره زیر ارائه می‌شود:

گزاره ۲) شیوه‌های مدیریت استعداد پرکاربرد، بر اجرای قرارداد روانشناسی در مورد قرارداد روانشناسی رابطه‌ای و یا قرارداد روانشناسی معاملاتی تأثیر مثبتی دارد.

۳-۳. بحث درباره نتایج ممکن

این مقاله بیان می‌کند که اگر قرارداد روانشناسی افراد اجرا شود به نتایج نگرشی (رضایت کاری / وفاداری) و رفتاری (یعنی میل کمتر به خروج از کار) منجر می‌شود (موریسون و رایبسون، ۱۹۹۷؛ روسو، ۱۹۹۵؛ اسنانبرگ، ۲۰۱۱).^۱ براساس فرضیات هدایت کننده چارچوب ما، مدیریت استعداد پرکاربرد می‌تواند این نقش را ایفا کند و بر نگهداری استعداد پایدار تأثیر مثبتی بگذارد. این کار شامل مشارکت در مخزن استعداد است و فرصت‌های آموزشی و پیشبردی را پیشنهاد می‌کند که تنها برای کارمندان با استعداد وجود دارد. در مورد قرارداد معاملاتی، که بخوبی ارتباط برقرار می‌کند و مدیریت استعداد انفعالی آن، افراد با استعداد ممکن است دیدگاه بلند مدتی با شرکت تشکیل ندهند؛ اما آنها باید حداقل رضایت، وفاداری و سطح قابل قبول عملکردی در طول اشتغال را از خود نشان دهند؛ بنابراین، اگرچه تنها مدیریت استعداد انفعالی ارائه می‌شود، در مورد تعهدات، این دیدگاه به شناسایی کارمندان صدمه نمی‌زند و شیوه‌های مدیریت استعداد انجام شده به وسیله کارفرما به تعهدات درک شده مربوط است.

به طور خلاصه، بدون در نظر گرفتن اینکه مدیریت استعداد ارتباط برقرار کرده از نوع پرکاربرد است یا از نوع انفعالی، انواع مختلفی از قراردادهای روانشناسی (رابطه‌ای و یا معاملاتی) می‌تواند اجرا شود که در انتها باید به رضایت، وفاداری و عملکرد خوب کاری منجر شود. در هر حال با توجه به میل به خروج از کار و میزان زیاد جابه جایی کارمندان، تفاوت‌هایی ممکن است رخ دهد و تنها مدیریت استعداد پرکاربرد ممکن است به صورت قوی با حفظ استعداد ارتباط برقرار کند به طوری که سرمایه‌گذاری در رابطه بلند مدت با کارمندان وابستگی متقابل و موانع بیشتری برای استعفا ایجاد کند. (کانوی و برینر، ۲۰۰۵؛ دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ روسو، ۱۹۹۵).^۲

1. Morrison & Robinson; Rousseau, 1995; Sonnenberg

2. Conway & Briner; D'Amato & Herzfeldt; Rousseau

بنابراین پیشنهاد می‌شود:

گزاره A3: مدیریت استعداد پر کاربرد به نتایج نگرشی مثبت (مانند رضایت از کار، تعهد) و میل کمتر به خروج از کار در مورد قرارداد روانشناسی رابطه‌ای اجرا شده منجر می‌شود.
گزاره B3: مدیریت استعداد انفعالی به نتایج نگرشی مثبت (مانند رضایت کاری، تعهد) در مورد قرارداد روانشناسی معاملاتی اجرا شده منجر می‌شود.

۳-۴. تأثیرات نسلی متعادل کننده اثر مدیریت استعداد بر قرارداد روانشناسی

مطالعات قرارداد روانشناسی، توان تفاوت‌های نسلی را در قراردادهای روانشناسی نادیده می‌گیرد (دل کامپو و همکارانش، ۲۰۱۱). گروه‌های نسلی می‌توانند از نظر رفتار و نگرشی کاری با هم تفاوت داشته باشند (دل کامپو، ۲۰۰۷؛ دل کامپو و همکارانش، ۲۰۱۱؛ جنکینس، ۲۰۰۸).^۱ برخی از پژوهشگران نشان داده‌اند که قراردادهای روانشناسی قدیمی، که ارزشهایی همچون وفاداری و تعهد در برابر امنیت شغلی را ایجاد می‌کنند در حال تغییر هستند (موسو، برگمن و لاستر، ۲۰۰۱؛ هیلترپ، ۱۹۹۹، وایمن و همکارانش، ۲۰۱۲).^۲ کارمندان به صورت گسترده‌ای مسئولیت‌های شخصی استخدام و فرصت‌های شغلی را می‌پذیرند و انتظاراتشان نیز در این هنگام از نسل‌های جدید نسبت به نیروی کار تغییر می‌کند (دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ پت و اسکولیون، ۲۰۱۰؛ شولر و همکارانش، ۲۰۱۱؛ طارق و شولر، ۲۰۱۰؛ وایمن و همکارانش، ۲۰۱۲).^۳

با اذعان به این واقعیت که کارمندان از نسل انفجار جمعیت نسبت به نسل ایکس و نسل ایگرگ عموماً موقعیت‌های اصلی بیشتری در شرکتها می‌گیرند، مطالعات قبلی نیز این مورد را بررسی کرده است که آیا ارزشهای کاری به عنوان تابعی از سن و بلوغ و یا در اثر تعلق داشتن به یک نسل تغییر می‌کند یا خیر. برخی از نگرشها و اولویتهای متمایز هست که تأثیرات مادام العمر دارد. این نگرشها براساس تفاوت‌های نسلی است (ارسنالت، ۲۰۰۴؛ بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ تونکی و کمپبل، ۲۰۰۸).^۴ بنابراین در راستای مقالات قبلی، فرض شد که تفاوت‌های ارزشها و اولویتهای کاری، پدیده‌ای از نسلها است که براساس وقایع زندگی متفاوت و تغییر در جامعه است و سن کارمندان در زمان تحقیقات مهم نیست.

با توجه به مدیریت استعداد، ساننبرگ (۲۰۱۱) تفاوت‌هایی را بین نسلها پیدا کرد. نسل انفجار

1. DelCampo; DelCampo et al.; Jenkins

2. Meuse, Bergmann, & Lester; Hiltrop; Vaiman et al.

3. D'Amato & Herzfeldt; Pate & Scullion; Schuler et al.; Tarique & Schuler; Vaiman et al.

4. Arsenault; Benson & Brown; D'Amato & Herzfeldt; Twenge & Campbell

جمعیت با توجه به تدابیر سازمانی، بیشترین انتظارات را از کارفرمایان داشتند در حالی که نسل ایگرگ بیشترین توسعه کاری را انتظار داشتند. یک مثال دیگر از اینکه در کجا تفاوت‌های نسلی در بستر قرارداد روانشناسی رخ می‌دهد، به تعادل کار- زندگی مربوط بود (نسل انفجار جمعیت در مقایسه با نسل ایگرگ این موضوع را به عنوان تعهد کارفرما درک نمی‌کنند). به طور خلاصه، نتیجه مطالعات نشان می‌دهد که نسل‌های مختلف استعداد، ممکن است قراردادهای روانشناسی یکسانی در موقعیتی خاص نداشته باشند. بنابراین دیدگاهی مناسب برای تمام وضعیت‌های مدیریت استعداد ممکن است صحیح و عملی نباشد به طوری که به احضار منابع انسانی و راهکارهای مدیریت استعداد خاص آن نسل منجر شود (دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ دل کامپو و همکارانش، ۲۰۱۱).^۱

همان طور که نسل‌های مختلف با توجه به ارزشهای کاری مانند نگرشها تغییر می‌کنند (بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ بروکه، ۲۰۰۴؛ کرامپتون و هدگه، ۲۰۰۷؛ جنکیس، ۲۰۰۸)^۲، این احتمال هست که افراد با استعداد به شکلی متفاوت به شیوه‌های مدیریت استعداد پاسخ دهند. بنابراین فرض می‌شود که شیوه‌های مدیریت استعداد قرارداد روانشناسی، تمام افراد با استعداد را به یک صورت تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ اما سطوح متفاوتی برای اجرای قرارداد روانشناسی وجود دارد (دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ دلکامپو و همکارانش، ۲۰۱۱). برخی از مطالعات نشان می‌دهد که گروه نسل ایگرگ بشدت بر فرصت‌های آموزشی و پیشرفتی، توسعه شغلی و تعادل کار- زندگی تمرکز دارد و این ممکن است یک عامل مهم و ضروری مدیریت استعداد کارمندان نسل ایگرگ باشد (دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸؛ دل کامپو و همکارانش، ۲۰۱۱؛ تونگی و همکارانش، ۲۰۱۰)^۳. به علاوه، گزارش شده است که اعضای نسل ایگرگ در مقایسه با نسل انفجار جمعیت، کمتر وفادارند و بیشتر فردمحور هستند. آنها در انتخاب کارفرمایان به دنبال افرادی هستند که به کارمندانشان به صورت فردی اهمیت می‌دهند (ترجسن و فری، ۲۰۰۸)^۴. بنابراین فرض می‌شود که مدیریت استعداد پرکاربرد، که از قبل بدان پرداختیم و در تعریف به برآورده کردن برتریهای توضیح داده شده نسل ایگرگ اطلاق می‌شود، نسب به کارمندان قدیمتر (نسل انفجار جمعیت) به اجرای قرارداد روانشناسی بیشتری برای این کارمندان جوان (نسل ایگرگ و ایکس) منجر می‌شود

1. D'Amato & Herzfeldt, 2008; DelCampo et al.
2. Benson & Brown; Burke; Crampton & Hodge; Jenkins
3. D'Amato & Herzfeldt; DelCampo et al.; Twenge et al.
4. Terjesen & Frey

(استنتوره، ۲۰۱۰)^۱. با توجه به نسلهایی مانند نسل انفجار جمعیت، مطالعات نشان می‌دهد که آنها در مقایسه با نسل ایکس به ماندن در سازمانشان تمایل بیشتری دارند و نسبت به تغییر کارشان بی‌میل هستند (استنتوره، ۲۰۱۰؛ بنسون و برون، ۲۰۱۱؛ بورکه، ۲۰۰۴).

بنابراین، فرض می‌شود که مدیریت استعداد پرکاربرد، که می‌تواند به عنوان ابزار نشانه‌ای و سرمایه‌گذاری بر استعداد شناخته شود، حتی تأثیر مهمتری بر قراردادهای روانشناسی اعضای نسل ایکس و ایگرگ دارد. این به گزاره‌های زیر منجر می‌شود:

گزاره A4: راستای ارزشی و اولویتهای متمایز نسلهای، اثر مدیریت استعداد را بر قرارداد روانشناسی تنظیم می‌کند.

گزاره B4: شیوه‌های مدیریت استعداد پرکاربرد بر اجرای قرارداد روانشناسی برای نسل ایکس و ایگرگ نسبت به نسل انفجار جمعیت تأثیر بیشتری دارد.

عوامل زیادی هست که بر تمایل کارمندان به ماندن یا رفتن تأثیر می‌گذارد. در هر حال با ثابت ماندن دیگر موقعیت‌ها، مدیریت استعداد پرکاربرد و شرط توسعه و چشم انداز شغلی در تطابق با راستای ارزشی نسل ایکس و ایگرگ است و توان تأثیرگذاری بر رفتار و تمایلشان به ماندن در شرکت را دارد. بنابراین موارد زیر در نظر گرفته می‌شود:

گزاره C4: تأثیر مثبت مدیریت استعداد پرکاربرد بر تمایل به ماندن برای نسل ایکس و ایگرگ نسبت به نسل انفجار جمعیت بیشتر است.

به دنبال این گزاره، مدیریت استعداد می‌تواند با چالشهای مدیریت فردگرایی و شناخت برای پویایی نسل ایگرگ و نسل ایکس، که بیان شد از طریق تأکید بر دیگر موضوعات، آموزش بسیار سطح بالا و فرصتهای توسعه برخورد کند و بنابراین با انتظارات این نسلهای کنار بیاید (کنامو و گاردنر، ۲۰۰۸؛ دامتو و هرزفالت، ۲۰۰۸؛ دلکامپو و همکارانش، ۲۰۱۱؛ دلکامپو، ۲۰۰۷؛ وایمن و همکارانش، ۲۰۱۲)^۲. البته این تأثیرات ممکن است قویتر باشد اگر علاوه بر تغییر خاص نسل در ارزشها و برتریها در نظر گرفته شود که نسل ایکس و ایگرگ نسبت به نسل انفجار جمعیت که در آستانه بازنشستگی هستند، جوانتر هستند و بنابراین به کاهش تعداد آنها منجر می‌شود در حالی که نمایندگان نسل ایگرگ در نیروی کار در حال افزایش هستند. در پی آن، رفع نیازها و انتظارات کارمندان این نسل، که راهی طولانی قبل از به پایان رسیدن شغلشان دارند، ضروری است (بنسون و برون، ۲۰۱۱).

1. Accenture

2. Cennamo & Gardner; D'Amato & Herzfeldt; DelCampo et al.; DelCampo; Vaiman et al.

بازنگری مقاله و چارچوب پیشنهادی نشان می‌دهد که تمرکز بر سطح افراد در تحقیق مدیریت استعداد کار ارزشمندی است. با ارائه نظریه تبادل اجتماعی قرارداد روانشناسی برای مدیریت استعداد، ما خواهیم توانست تا دیدگاهی فردی برای تحقیق مدیریت استعداد در نظر بگیریم. نقش تعدیل کننده نسلهای این چارچوب را بیشتر تقویت می‌کند (به شکل ۱ مراجعه کنید).

با موقعیت دموگرافیک اخیر و کمبود نیروی کار ماهر در کشورهای مختلف (کمسیون اروپایی، ۲۰۱۱؛ وارد، ۲۰۱۱)^۱، مسئله حفظ استعداد در داخل سازمان مهمتر می‌شود. یک راه برای حفظ استعداد، سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد پرکاربرد است. بنابراین کارفرما تعهداتش را در روابط متقابل با افراد با استعداد انجام می‌دهد و از مدیریت استعداد به عنوان ابزار مخابره نشانه‌های تعیین اهمیت آن استعداد استفاده می‌کند. این دوباره به قرارداد روانشناسی رابطه‌ای اجرا شده بیشتر برای استعداد تعیین شده - یک پیش شرط برای رسیدن به نتایج پیشنهاد شده مانند رضایت کاری، وفاداری و عملکرد و کاهش در میل به خروج از کار - منجر می‌شود. (موریسون و رایبنسون، ۱۹۹۷؛ روسو، ۱۹۹۵؛ اسنانبرگ، ۲۰۱۱). با در نظر داشتن اینکه نیروی کار و حتی مخازن استعداد ناهمگن است، یک راه برای دربرگرفتن و رفع این تنوع، انتخاب دید نسلی و تلاش برای فهمیدن این موضوع است که اثر مدیریت استعداد بر قرارداد روانشناسی استعداد می‌تواند برای نسلهای مختلف متفاوت باشد.

با پیشنهاد چارچوب شکل ۱ در یک تحقیق نظری رسمی‌تر درباره مدیریت استعداد شرکت کردیم. جمع آوری دانش از نظریه تبادل اجتماعی به طور خاص بر قرارداد روانشناسی به غنی سازی دامنه مقاله و ایجاد رابطه ارزشمند و اخلاقانه بین مدیریت استعداد و روانشناسی کمک می‌کند. با توجه به سطح سازمانی، اهمیت مدیریت استعداد به عنوان شیوه منابع انسانی کلیدی با توان برای مشارکت در فواید رقابتی بیان شد.

۴-۲. محدودیتها

براساس ماهیت مفهومی مقاله، چندین محدودیت وجود دارد. این مقاله براساس بازنگری مقاله و اطلاعات ثانویه است. به علاوه، مدیریت استعداد به عنوان سامانه‌ای منحصر به فرد مورد مطالعه قرار گرفت و بر شیوه‌های مختلف و بررسیهایی که سامانه مدیریت استعداد را تشکیل

می‌دهد تمرکز نشد. به علاوه، لازم به ذکر است که اصطلاح استعداد و مدیریت استعداد و روشهای مربوط به آن می‌تواند معانی مختلفی برای شرکت‌های مختلف داشته باشد. افراد با استعداد در حال پیشرفت، می‌توانند آموزش اولیه‌ای را در شرکت دریافت کنند و باید برنامه پیشرفتی طولانی مدتی را که شامل جابه جایی شغلی و انتقال به شرکت دیگر است تحمل کنند. سعی می‌شود از طریق تمایز قائل شدن بین مدیریت استعداد پرکاربرد و روشهای مدیریت استعداد با کارهای تجربی فستینگ و همکارانش^۱ (۲۰۱۳) بر این چالشها غلبه شود. در حالی که ما مفاهیم مختلف روشهای مدیریت منابع انتخاب شده را توضیح می‌دهیم بویژه از آنجا که این تمایزها براساس اطلاعات تجربی از کشوری خاص (آلمان) و از نوعی سازمانی خاص (شرکت متوسط) به دست آمده است، این تمایزها به شرح و گسترش عملیاتی بیشتر برای اجرای کارهای تحقیقات تجربی بیشتر منجر می‌شود. به علاوه، مطالعه تأثیرات نسلی سخت است؛ زیرا مفهوم گروه‌های نسلی و همچنین بررسی ارزشهایشان با توجه به دوره‌های سنی مختلف و قرار گرفتن در گروه بینابینی کار دشواری است (ارسنالت، ۲۰۰۴)^۲. اندازه بزرگی از نمونه برای قضاوت درباره این تأثیرات و تعدیل آنها لازم خواهد بود. در کشورهای غربی، چهار نسل در محل کار وجود دارد (کاتالیست، ۲۰۱۲، تونگی و همکارانش، ۲۰۱۰)^۳؛ برای مثال در آمریکا، نسل ایگرگ در حدود ۲۷ درصد (نسل ایکس = ۲۲،۹ درصد) از جمعیت و ۲۵ درصد (نسل ایکس = ۳۲،۷ درصد) از نیروی کار را شامل می‌شود (کاتالیست، ۲۰۱۲). شواهد تجربی درباره تفاوت‌های نسلی در نیروی کار هنوز نایاب، و تحقیقات بیشتری لازم است.

به دلیل تازگی تحقیقات در این زمینه و کمبود مطالعات تجربی بر مدیریت استعداد، یک مقیاس که می‌تواند برای بررسی شیوه‌های مدیریت استعداد به کار گرفته شود تا کنون توسعه نیافته است. در حال، مؤسسه خیرگان پرسنلی و پیشرفتی (۲۰۰۶)^۴ فهرستی از ۱۶ شیوه مانند مشاوره، مربیگری و برنامه‌های توسعه را ایجاد کرده است که عموماً توسط سازمانها استفاده می‌شود و می‌تواند به عنوان مرجع اولیه به کارگیری مدیریت استعداد در مطالعات تجربی عمل کند. از آنجا که تمرکز این مقاله بر توضیح تفاوت‌های نسلی و تأثیرات آنها بر روابط بین مدیریت استعداد و قراردادهای روانشناسی است، بیان می‌شود که دیگر بررسیهای گوناگون مانند جنسیت یا پس زمینه فرهنگی می‌تواند تأثیرات تنظیم کننده بالقوه بیشتری را در حوزه تحت تحقیق دیگر

1. Festing & et al.

2. Arsenault

3. Catalyst; Twenge et al.

4. CIPD

ایجاد کند (دلکامپو و همکارانش، ۲۰۱۱؛ روسو و اسکالک، ۲۰۰۰)^۱. در آخر، زمانی که درباره استعداد و حفظ استعداد صحبت می‌شود، فرض می‌شود که کارمندان با استعداد افرادی هستند که قرارداد دائمی دارند و جنبه‌های حفظ کارمندان مشروط (وایمن، ۲۰۱۰)^۲ و چالش شناخت کامل استعداد اقلیتهای قومی ماهر (آل اریس و همکارانش، ۲۰۱۳)^۳ وجود ندارد.

۳-۴. ارتباط مدیریتی

در این مرحله از تحقیق، ایجاد پیامدهای معتبر برای شیوه‌ها سخت است. چارچوب پیشنهادی ما به صورت تجربی تأیید نشده است. اگر روابط پیشنهادی از نظر تجربی حمایت شود، این چارچوب پیامدهای مهمی خواهد داشت. همان طور که در بازنگری مقاله نشان داده شده است، هر نسل، ارزشها و نگرشهای خودش را نسبت به کار دارد (کرامپتون و هدگه، ۲۰۰۷؛ جنکیس، ۲۰۰۸). بررسی، فهمیدن و رفع این تفاوت‌های نسلی می‌تواند به راه‌های مؤثرتر جذب، مدیریت، انگیزه دادن و حفظ کارمندان و استعداد به طور خاص منجر شود (دامتو و هرزفلت، ۲۰۰۸). در این مورد، مدیریت استعداد تأثیر شدیدی بر قرارداد روانشناسی اعضای نسلهای مختلف دارد و بنابراین بدرستی، راهکار استعدادی زیر سؤال می‌رود که با تمام افراد با استعداد به صورت یکسان رفتار می‌کند و انحرافات گروه‌های نسلی و یا دیگر دسته بندیهای گوناگون (جنسیت، فرهنگی و اقلیت) را در نظر نمی‌گیرد. با توجه به کاربرد و اعتبار چارچوب، فرض می‌شود که این تنها در کشورهای توسعه یافته و سازمانهای بزرگتر ارائه می‌شود (در مقایسه با نهادهای کوچکتر) که از یک طرف نسلهای مختلفی در نیروی کار اخیرشان به نمایش گذاشته می‌شود و از سوی دیگر علاوه بر روشهای مدیریت منابع انسانی عمومی، منابع لازم برای سرمایه‌گذاری در شیوه‌های مدیریت استعداد را نیز دارد.

با توجه به بهترین روشها به دنبال احتیاط کردن هستیم. زمانی که به دنبال استفاده از چارچوب این مقاله هستیم، باید بدقت ساختارهای فرهنگی و ملی و همچنین استانداردهای جهانی را در مقابل اتخاذ جهانی مدیریت استعداد برای زمینه مربوط تنظیم کنیم (استال و همکارانش، ۲۰۱۲)^۴. سرانجام، سازمانها باید برای تأثیرگذاری بر قرارداد روانشناسی مقدماتی به انتظارات افراد با استعداد بالقوه بعدی و باورهای پیش از استخدام توجه کنند (دهاو و

1. DelCampo et al.; Rousseau & Schalk

2. Vaiman

3. Al Ariss et al.

4. Stahl et al.

دووس، ۲۰۱۰، ص ۲۹۴^۱. در هر حال برای تمرکز بر جذب به جای نگهداری در نظر گرفتن کامل چارچوب و فرضیات آن لازم است تا به صورت بهتری فرایند و پویایی ایجاد قراردادهای روانشناسی (یعنی پیامها و نشانه‌های اجتماعی) و همچنین ایجاد قرارداد مربوط را باهم ترکیب کند (روسو، ۱۹۹۵)^۲.

۴-۴. دستور العمل تحقیقات بعدی

به دلیل پدیده تحت تحقیق ترکیب نظریه تبادل اجتماعی، مطالعات نسلی و مدیریت استعداد، نتایج این مطالعه مفهومی، انواعی از سؤالات تحقیقی را آشکار می‌کند و مفهوم و سطوح بستری و سازمانی مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در سطح بستری، همان طور که از قبل بیان شده است، فرض شد که این چارچوب می‌تواند به طور ویژه برای کشورهای توسعه یافته و شرکتهای بزرگتر، که منابع کافی برای سرمایه‌گذاری در استعداد را دارند و همچنین دارای چندین نسل در نیروی کار هستند. در هر حال با توجه به نیروی کار گوناگون در شرکتهای چند ملیتی و اذعان به تفاوت‌های فرهنگی به بررسی بیشتر تفاوت‌های فرهنگی و ملی در زمینه نگهداری استعداد نیاز است (کالینگز، اسکولیون و وایمن، ۲۰۱۱؛ فستینگ و همکارانش، ۲۰۱۳؛ اسکولیون و کالینگز، ۲۰۱۱)^۳. اگر ما نمونه هند را در مقایسه با آلمان در نظر بگیریم، میزان زیاد گردش مالی سالانه، چالش بزرگی برای نهادهای چند ملیتی فعال در این بستر خواهد بود (باتناگر، ۲۰۰۷؛ تیمون، استروم و دوه، ۲۰۱۰)^۴. در این زمینه مفهومی‌شدت متفاوت بسادگی متوجه نمی‌شویم که آیا شیوه‌های مدیریت استعداد و قراردادهای روانشناسی برای نسلهای مختلف پیدا شده در دو کشور مشابه است یا خیر.

با توجه به سطح سازمانی، سؤال همچنان این خواهد بود که آیا مدیریت استعداد واقعاً به افزایش عملکردی سازمان منجر خواهد شد و اینکه کدام شیوه مدیریت استعداد بیشترین تأثیر را بر قرارداد روانشناسی اعضای نسلهای مختلف و میزان حفظ آنها دارد. به علاوه با در نظر گرفتن راهکارهای مدیریت استعداد و منابع انسانی خاص هر نسل، بعضی نمونه‌های مطالعاتی دریافتند که از قبل برخی شرکتهای هستند که مخزن استعدادشان را دست‌بندی کرده‌اند و بنابراین به ایجاد دیدگاهی هدفمند تر برای مدیریت استعداد و شانس بیشتر برای آزمایش با روشهای مدیریت

1. De Hauw & De Vos

2. Rousseau

3. Collings, Scullion, & Vaiman; Festing et al.; Scullion & Collings

4. Bhatnagar; Tymon, Strumpf, & Doh

استعداد ویژه هر نسل منجر می‌شود (هیولت، شربین و سومبرگ، ۲۰۰۹؛ استال و همکارانش ۲۰۱۲).^۱ اگر این مورد مد نظر باشد، مطالعه درسه‌های آموخته شده جالب خواهد بود.

در سطح فردی، پژوهشگران مدیریت استعداد می‌توانند برای فهم بهتر چالش‌های گوناگون کارمندان، یعنی اینکه آیا برای مثال، جنسیت یا چالش‌های فرهنگی می‌تواند تفاوت‌های مقبولیت و تأثیرگذاری مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار دهد یا خیر، گروه‌های هدف مختلف را تجزیه و تحلیل، و آنها را در سازمان مقایسه کنند (بنسون و برون، ۲۰۱۱)^۲؛ برای مثال، افرادی که با استعداد شناسایی شده، و افرادی که انتخاب نشده‌اند، یعنی دیگر کارمندانی که در فعالیتهای مدیریت استعداد شرکت ندارند، می‌توانند با توجه به تفاوت‌های قراردادهای روانشناسی نسلیهای مختلف باهم مقایسه شوند (بورکمن و همکارانش، ۲۰۱۳). این می‌تواند به فهم بهتر اثر مدیریت استعداد بر مفاهیم قراردادهای روانشناسی، فرایند ایجاد قرارداد، نهادهای درگیر (قراردادسازان) و تفاوت‌های نسلی مربوط کمک کند. به علاوه، مسئله جنسیت می‌تواند بشدت در یک چارچوب مفهومی قرار بگیرد (تاتلی، و سیلپولا و ازبیلیگین، ۲۰۱۳)^۳؛ برای مثال، ترچسن و فری در مقاله خود درباره جذب و حفظ کارمندان نسل ایگرگ- کارمندان با استعداد و دانشورز، به این موضوع پرداختند که شش تفاوت در درک دانش آموزان از نگرش سازمانی وجود دارد. این پژوهشگران دریافتند که برخلاف دیدگاه رایج، که ارزشهای مردان و زنان نسل ایگرگ بشدت همگرا است، شش تفاوت وجود دارد و اینکه زنان به نگرشهایی علاقه مندند که می‌تواند به طرحواره‌های جنسی زنانه آنها (مانند تأکید بر ویژگیهای سازمانی رابطه محور) مربوط باشد (ترچسن و فری^۴، ۲۰۰۸، ص ۸۳). با توجه به محدودیت مقاله، که تنها شامل بحثهایی درباره استعداد تعیین شده دائمی در چارچوب ماست، تحقیقات بعدی درباره مدیریت استعداد، می‌تواند این موضوع را بررسی کند که آیا با توجه به کارگران مشروط (موقت، پاره وقت، قراردادی، اجاره شده، برون سپاری و خدمات مشاوره‌ای) به عنوان یک گروه در حال رشد در نیروی کار، تفاوت‌هایی وجود دارد یا خیر (وایمن، ۲۰۱۰؛ وانس و وایمن، ۲۰۰۸)^۵.

این مقاله نشان می‌دهد که رشته مدیریت استعداد هنوز ساختارهای نظری را کم دارد و دانشگاهیان زیادی در نشر مقالات درباره مدیریت استعداد در دهه اخیر شرکت کرده‌اند؛ با این

-
1. Hewlett, Sherbin, & Sumberg; Stahl et al.
 2. Benson & Brown
 3. Tatli, Vassilopoulou, & O` zbilgin
 4. Terjesen and Frey
 5. Vaiman; Vance & Vaiman

حال این زمینه تحقیقاتی هنوز برای تحقیق بیشتر ظرفیت دارد (تانسن، بوسلی و فرویتر، ۲۰۱۳؛ تانسن و همکارانش، ۲۰۱۳)!. تنها اگر ما دیدگاه‌های نظری مختلفی در این زمینه ارائه کنیم و مطالعات تجربی انجام دهیم، خواهیم توانست دانش خود را به صورت گام به گام پیشرفت دهیم و چارچوبهای مستحکم بیشتری را ایجاد کنیم.

فهرست منابع

- Accenture. (2010). **How effective are talent management practices**. Talent management research Tilburg University in cooperation with Accenture. October 2009. Accenture Talent & Organization Performance.
- Armutat, S. (2009). **Lebense reignisorientiertes Personal management**. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld, Germany: Bertelsmann Verlag.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. **Leadership and Organization Development Journal**, 25(2): 124–141.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, 9(4): 49–61.
- BCG, & WFPMA, (2012). **Creating people advantage in 2010**. Mastering HR challenges in a two-speed world.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? **International Journal of Human Resource Management**, 22(9): 1843–1865.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. **European Journal of International Management**, 5(5): 5524–5539.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. **Employee Relations**, 29(6): 29640–29663.
- Bjoörkman, I., Ehrnrooth, M., Ma`kela`, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. **Human Resource Management**, 52(2): 195–214.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). **Beyond HR: The new science of human capital**. Boston: Harvard Business School Press.

- Burke, M. E. (2004). **Generational differences**. Survey report. Alexandria: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). **Investing in people: Financial impact of human resource initiatives**. New Jersey: Pearson Education.
- Catalyst. (2012). **Catalyst quick take: Generations in the workplace in the United States & Canada**. New York: Catalyst.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8): 891–906.
- Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III (1998). **The war for talent**. **McKinsey Quarterly**, 3: 44–57.
- Chami Malaeb, R. (2012). **Talent management as a key driver to employee performance**. In B. Chapelet & M. LeBerre (Eds.), *Producing new knowledge on innovation management* (pp. 209–222). Grenoble, France: PUG.
- CIPD. (2006). **Reflections on talent management: Change agenda**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 19(4): 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. **European Journal of International Management**, 5(5): 453–462.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). **Understanding psychological contracts at work**. New York: Oxford University Press.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2007). Generations in the workplace: Understanding age diversity. **Business Review**, 9(1): 16–22.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8): 929–953.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? **Journal of Business and Psychology**, 25(2): 293–302.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. **Journal of Managerial Issues**, 13(1): 102–118.
- De Meuse, K. P., & Mlodzik, K. J. (2010). A second look at generational differences in the workforce: Implications for HR and talent management. **People & Strategy**, 33(2): 50–58.
- Del Campo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. **Management Research News**, 30(6): 432–440.

- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. A. (2011). **Managing the multigenerational workforce**. Surrey, UK & Burlington, VT: Gower.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 23(4): 272–285.
- Dries, N., Pepermans, R., & de Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. Is "satisfied" the new "successful"? **Journal of Managerial Psychology**, 23(8): 907–928.
- European Commission. (2011). **Demography report 2010 – Older, more numerous and diverse Europeans**. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=22>. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. **Journal of World Business**, 45(2): 161–168.
- Festing, M., Schafer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies – An explorative study and agenda for future research. **International Journal of Human Resource Management**, 24(9): 1872–1893.
- Freese, C. (2007). **Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study**. Ridderkerk, Netherlands: Ridderprint.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. **South African Journal of Psychology**, 38(2): 269–286.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. **Human Resource Planning**, 29(4): 32–37.
- Guest, D., & Conway, N. (2001). **Employer perceptions of the psychological contract**. London: CIPD.
- Guest, D., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. **Human Resource Management Journal**, 12(2): 22–38.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. **Human Resource Management**, 33(3): 447–462.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. **Human Resource Management Journal**, 7(1): 45–56.
- Hewlett, S., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. **Harvard Business Review**, 87(7/8): 71–76.
- Hiltrop, J.-M. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. **European Management Journal**, 17(4): 422–430.
- Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. **Personnel Review**, 41(2): 126–142.
- Jenkins, J. (2008). Strategies for managing talent in a multi-generational workforce. **Employment Relations Today**, 34(4): 19–26.

- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. **Organizational Dynamics**, 41(3): 183–193.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16(2): 139–154.
- Mayo, E. (2003). **The human problems of an industrial civilization** (Vol. 6). Abingdon: Routledge.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the ‘War for talent’? Bridging the science versus practice gap. **Journal of Business and Psychology**, 26(2): 169–173.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, 22(1): 226–256.
- Ng, E. S., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2012). **Managing the new workforce**. International perspectives on the millennial generation. Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward Elgar.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). **Human resource management: Gaining a competitive advantage**. New York: McGraw-Hill.
- Pate, J., & Scullion, H. (2010). The changing nature of the traditional expatriate psychological contract. **Employee Relations**, 32(1): 56–72.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 2(2): 121–139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, 11(5): 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). **Psychological contracts in organizations: Written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). **Psychological contracts in employment: Crossnational perspectives**. Thousand Oaks, California: Sage.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. **Journal of Organizational Behavior**, 19: 679–695.
- Schein, E. H. (1980). **Organizational psychology**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. **Journal of World Business**, 46(4): 506–516.
- Schuler, R. S., & Tarique, I. (2012). **Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges**. In G. K. Stahl, I. Björkman, & S. Morris (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 205–219). Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward Elgar.

- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). **Global talent management**. New York, London: Routledge. Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational workvalues for the new millennium. **Journal of Organizational Behaviour**, 23(4): 363–382.
- Sonnenberg, M. (2011). **Talent – Key ingredients**. Accenture Talent & Organization Performance.
- Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees. **Personnel Review**, 40(6): 664–683.
- Stahl, G. K., Bjo ̄rkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). **Global talent management: How leading multinationals build and sustain theirtalent pipeline**. INSEAD Working Papers Collection (pp. 1–36). INSEAD.
- Stahl,G.K.,Bjo ̄rkman,I.,Farndale,E.,Morris,S.S.,Paauwe,J.,Stiles,P.,etal.(2012).Six principles of effective global talent management. **MIT Sloan Management Review**,53(2): 25–32.
- Strack, R., Caye, J.-M., Teichmann, C., Haen, P., Frick, G., & Bird, S. (2011). **Creating people advantage 2011**. Time to act: HR certainties in uncertain times. Boston: The BostonConsulting Group Inc and The European Association for People Management.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial & Commercial Training**, 43(5): 266–274.
- Tansley, C., Turner, P.A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A., et al. (2007). **Talent: Strategy, management measurement**. Plymouth, UK: Chartered Institute of Personal & Development.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review,integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, 45(2): 122–133.
- Tatli,A.,Vassilopoulou,J.,&O ̄zibilgin,M.(2013).Anunrequitedaffinitybetweentalent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for270 M. Festing, L. Scha ̄fer / **Journal of World Business** 49 (2014) 262–271
- Terjesen, S., & Frey, R.-V. (2008). **Attracting and retaining Generation Y knowledgeworker talent**. In V. Vaiman & C. M. Vance (Eds.), *Smart talent management* (pp. 66–89). Cheltenham, UK & Northampton, MA: Edward Elgar.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’. **International Journal of Human Resource Management**,24(9): 1744–1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. **Human Resource Management Review**, 23(4): 326–336.
- Twenge,J.M.,&Campbell,S.M.(2008).Generationaldifferencesinpsychologicaltraits

and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8): 862–877.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, 36(5): 1117–1142.
- Tymon, W. G., Strumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. **Journal of World Business**, 45(2): 109–121.
- Ulrich, D. (2008). Call for talent: What is the best solutions. **Leadership Excellence**, 25(5):
- Vaiman, V. (2010). **Talent management of knowledge workers: Embracing the nontraditional workforce**. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. **Management Decision**, 50(5): 925–941.
- Vance, C. M., & Vaiman, V. (2008). Smart talent management: **On the power ful amalgamation of talent management and knowledge management**. In V. Vaiman & C. M. Vance (Eds.), Smart talent management (pp. 1–15). Cheltenham UK & Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ward, K. (2011). **The world in 2050: Quantifying the shift in the global economy**. London: HSBC. World Economic Forum. (2011). **Global talent risk – Seven responses**. Geneva: World Economic Forum.



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی

رتال جامع علومو انسانی

Abstracts



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني