

# شناسایی ویژگی‌های کارکنان کلیدی و تدوین الگوی مدیریتی با استفاده از

## تئوری مفهوم سازی بنیادی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۱/۶

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱/۲۳

دکتر علی عطا فر\*، مسلم صالحی\*\*، علی آقا رفیعی\*\*\*، سعید حسینی پور\*\*\*\*

### چکیده:

هدف این تحقیق شکل دهی به یک تئوری در خصوص کارکنان کلیدی سازمان با رویکرد استقرایی و با استفاده از راهبرد مفهوم‌سازی بنیادی است. داده‌های تحقیق حاصل مصاحبه با مدیران سازمان تدارکات پزشکی هلال احمر و شرکت‌های تابعه می‌باشد. پدیده و سوال اصلی تحقیق، شناخت ویژگی کارکنان کلیدی در سازمان و سیاست‌های مقتضی منابع انسانی برای مدیریت آن‌ها است. براساس داده‌های تحقیق، ویژگی‌های کارکنان کلیدی را می‌توان در چهار مقوله شخصیتی، مدیریتی، رهبری و شغلی تقسیم‌بندی کرد. سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی مقتضی نیز در پنج حوزه منابع انسانی شامل جذب و گزینش، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمت و پاداش و روابط کارکنان دسته‌بندی کرد. البته برای اتخاذ این سیاست‌ها نیازمند الزامات و زیرساخت‌های سخت (همچون برنامه مدون، سیستم‌ها و فرایندها و ساختارهای مناسب) و نرم (همچون مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی) است. در نهایت بهره‌وری سازمان افزایش یافته و خواهد توانست به مزیت رقابتی پایدار دست یابد.

### کلید واژه‌ها:

کارکنان کلیدی، وظایف مدیریت منابع انسانی، مفهوم‌سازی بنیادی، کدگذاری باز، محوری و انتخابی.

\*. عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان - [attafar@yahoo.com](mailto:attafar@yahoo.com)

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان - [moslemsalehi@gmail.com](mailto:moslemsalehi@gmail.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان - [agharafiee2002@yahoo.com](mailto:agharafiee2002@yahoo.com)

\*\*\*\* فوق لیسانس مدیریت - دانشگاه علامه طباطبائی - [saeedhosseinipour@gmail.com](mailto:saeedhosseinipour@gmail.com)

## مقدمه

مدیریت نیروی انسانی در قرن بیست و یکم سمت و سوی تازه‌ای یافته است. تجربه دهه‌های آخر قرن گذشته نشان داد که در محیط کار پویا و دینامیک فعلی، برای ایجاد و حفظ توان رقابتی هر سازمان یا سازمان، باید بتواند نخبگان را جذب و به مدیریت توانایی‌های ایشان پردازد. کلماتی مانند دانش، نخبگی، خلاقیت، تفکر، توانایی و تعهد در واژگان و تفکر روزمره هر مدیر موفق یافت می‌شوند.

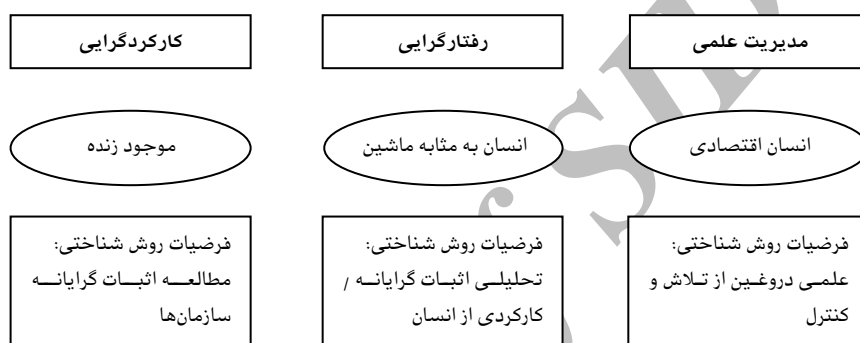
ارزش سازمان‌ها و سازمان‌های کنونی دیگر تنها به دارایی‌ها و اموال منقول آن‌ها محدود نمی‌شود. در دنیایی که اقتصاد مبتنی بر دانش در آن حکمرانی می‌کند، سرمایه‌های اجتماعی و انسانی<sup>۱</sup> هر سازمان و سازمان نیز اهمیتی مضاعف می‌یابد به نحوی که موفق‌ترین سازمان‌ها در بازار بورس، شرکت‌های با سرمایه‌های فکری<sup>۲</sup> و انسانی بزرگ هستند زیرا که تجربه نشان داده است که مستقل از شرایط حاکم بر بازار، سازمان‌هایی که بر مبنای نظام شایسته‌سالاری یا نخبه‌سالاری و با توده بزرگ افراد کلیدی همراه هستند، می‌توانند موفق عمل کنند (Boudreau & Ramstad, 2002). البته در طول تاریخ سازمان و مدیریت، نیروی انسانی مرکز توجه محققان مختلف قرار داشت. هر چند که در پارادایم‌های مختلف مدیریتی رویکردهای متفاوتی در رابطه با انسان مورد توجه قرار می‌گرفت، اما در تمامی این پارادایم‌ها انسان مرکز توجه بود. بنابراین می‌توان ادعا نمود که نوع نگاه به انسان، ماهیت مدیریت را در هر مقطع از زمان تعیین می‌نمود. چنین رویکردهای متفاوت به انسان در دگرذیسی و تحول منابع انسانی تأثیر به‌سزایی داشته است. به‌ویژه این که رویکردهای متاخر به سازمان هم‌چون پارادایم تفسیری-نمادین، پارادایم پست مدرن و پارادایم انتقادی، هر یک انسان شناسی‌های خاص خویش را دارند.

بررسی ریشه‌ای مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که منشاء این حوزه از مدیریت به دهه ۱۹۱۰ بر می‌گردد، در آن زمان به علت نگاه مکانیکی و سختی که به نیروی کار وجود داشت، این حوزه در غالب روابط صنعتی<sup>۳</sup> بروز پیدا نمود. روابط کارکنان با دو حوزه در ارتباط بود:

۱- مدیریت کارکنان؛

1. Human Capital
2. Intellectual Capital
3. Industrial Relations (IR)

۲- مذاکرات دسته جمعی و روش‌های حاکمیت نیروی کار (Kaufman, 2001, P. 340).  
 به مرور زمان و از دهه ۱۹۶۰ به بعد واژه مدیریت منابع انسانی نقش پررنگ‌تری را نسبت به مدیریت نیروی انسانی به خود گرفت و از دهه ۱۹۸۰ به بعد مدیریت منابع انسانی بر مدیریت نیروی انسانی غالب گشت.



شکل شماره (۱): نگرش‌های اصلی به انسان در علوم اجتماعی و مدیریت (Grieves, 2003, P. 9)

در خلال همین دهه و در ادامه در دهه ۱۹۹۰، با توجه به اهمیت اهداف راهبردی سازمان‌ها، مفهوم جدیدتری به نام مدیریت راهبردی منابع انسانی<sup>۱</sup> مورد توجه قرار گرفت. شولر و دیگران<sup>۲</sup> دو فاز برای رشد مدیریت راهبردی منابع انسانی معرفی نموده‌اند. ابتدا حرکت از مدیریت نیروی انسانی به مدیریت منابع انسانی و سپس منابع انسانی سنتی<sup>۳</sup> به مدیریت راهبردی منابع انسانی. در این رویکرد به منظور بهبود عملکرد و حفظ و توسعه مزیت رقابتی، منابع انسانی به جای مفاهیم سنتی (استخدام، آموزش، ارزیابی و...) باید یک گرایش راهبردی داشته باشد.

این مطلب به خوبی از نگرش مبتنی بر منابع<sup>۴</sup> در مباحث مدیریت راهبردی منابع انسانی قابل استنباط است. نگرش مبتنی بر منابع، یک دیدگاه مفهومی را در رابطه با تحقیقات علمی

1. Strategic Human Resource Management (SHRM)

2. Schuler & et al., 2001

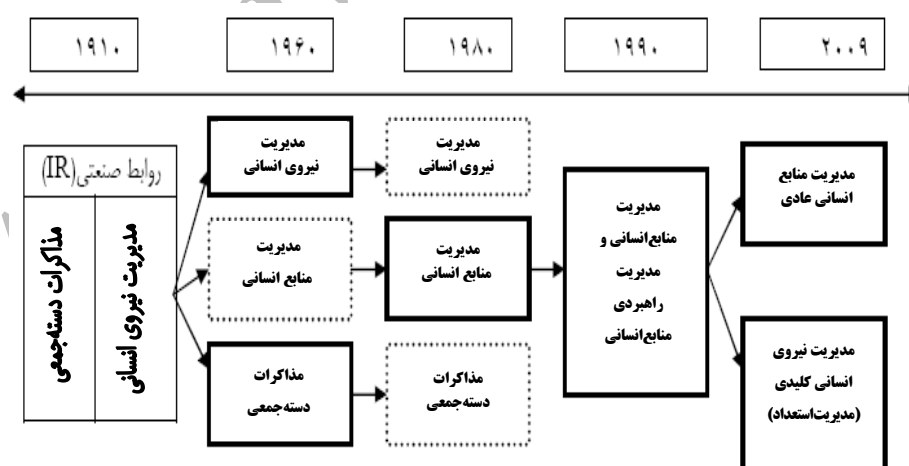
3. Traditional Human Resource Management (THRM)

4. Resource Based View (RBV)

که بر منابع داخلی سازمان به عنوان مزیت رقابتی تمرکز دارد، ارائه می‌دهد (Barney & Wright & Ketchen, 2001). به خصوص نگرش مبتنی بر منابع بیان می‌دارد که منابع داخلی سازمانی که ویژگی‌های ارزشمند بودن، نادر بودن، غیرقابل تقلید و جایگزین بودن را به همراه دارند، به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار می‌باشند (Barney, 1991). چنانچه مشخص است این ویژگی‌ها مربوط به منابع انسانی عادی نمی‌باشد و افرادی که این ویژگی‌ها را دارند در واقع کارکنان کلیدی سازمان هستند.

در واقع در رویکرد اخیر، هدف اساسی منابع انسانی حمایت از تلاش‌های مدیریت راهبردی می‌باشد تا از این طریق به فرموله کردن و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان کمک نماید (Greer, 2001). این حمایت‌ها در قالب سیاست‌ها و اعمالی چون طراحی کار مبتنی بر تیم، نیروی کار انعطاف پذیر، توانمندسازی کارکنان و ارایه جبران خدماتی برانگیزاننده صورت می‌پذیرد (Chang & Hung, 2005, P. 436).

چنانچه ملاحظه می‌شود در جهت گیری‌های اخیر افراد به عنوان دارایی‌های با ارزشی تلقی می‌شوند که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌نماید. به طور دقیق می‌توان ادعا نمود که کیفیت تلاش‌های مدیریت منابع انسانی بستگی به ماهیت نیروهای انسانی در تمام سطوح سازمان و استعداد آن‌ها دارد (Schutz & Carpenter, 2008).



شکل شماره (۲): روند دگرذیسی منابع انسانی و توجه به منابع انسانی کلیدی

بنابراین به نظر می‌رسد در پارادایم اخیر نوعی انتقال ویژه از توجه به منابع انسانی عادی به منابع انسانی کلیدی صورت گرفته است. یا به عبارتی مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت راهبردی منابع انسانی و در نهایت به مدیریت استعداد منتهی شده است. از اوایل دهه ۱۹۹۰ مباحث مربوط به مدیریت استعداد جایگاه خود را در مدیریت پیدا کرده و تا به امروز این مقوله اهمیت زیادی را در توسعه و دستیابی به اهداف راهبردی سازمان پیدا نموده است. طبق موارد فوق از آنجا که دهه اخیر در واقع دهه مدیریت منابع انسانی کلیدی می‌باشد و از طرفی اهمیت مدیریت منابع انسانی عادی هنوز به قوت خود باقی است، لذا باید تفاوت‌های مدیریتی این دو دسته از منابع انسانی برجسته گردد تا سازمان‌ها بتوانند رویکردهای متفاوتی را در برخورد با این دو گروه از منابع انسانی به کار گیرند. بنابراین سوال اصلی این تحقیق این است که «ویژگی‌های کارکنان کلیدی چیست؟ چگونه باید آن‌ها را مدیریت کرد؟ و در صورت توجه به آن‌ها چه کمکی به سازمان می‌نمایند؟»

### مدیریت نیروهای عادی و کلیدی

اصولا مدیریت کارکنان کلیدی واژه‌ای است که هم‌چنان در جستجوی یک مفهوم می‌باشد، در واقع این واژه یک تعریف استاندارد ندارد. واژه‌های مدیریت کارکنان اولیه، مدیریت کارکنان هسته‌ای یا اصلی، مدیریت استعداد، راهبرد استعداد<sup>۱</sup> و مدیریت جانشینی<sup>۲</sup> اکثرا به جای هم به کار می‌روند (Lewis & Heckman, 2006, P. 140). در ادبیات برخی از مقالات، مدیریت استعداد به عنوان یک مجموعه ذهنی (Greelman, 2004, P. 3)، یک عنصر کلیدی برای برنامه‌ریزی جانشینی اثر بخش (Cheloha & Swain, 2005) و یک کوشش به منظور اطمینان از این که افراد در تمام سازمان به سطوح عالی توانایی‌های بالقوه شان برسند (Redford, 2005, P. 20) تعریف شده است. روس ول<sup>۳</sup> بیان می‌دارد که نباید مدیریت استعداد را با برخی مفاهیم مرتبط با آن اشتباه گرفت، مفاهیمی مانند:

1. Talent Strategy
2. Succession Management
3. Rothwell, 2010

- برنامه ریزی جانشینی: فرایند شناسایی افراد شایسته و پشتیبان در کوتاه مدت و بلند مدت به منظور جایگزین شدن در مواقع اضطراری.
- نیازسنجی آموزشی: فرایند شناسایی افرادی که باید در سازمان توسعه یابند.
- توسعه کارکنان: فرایند روزانه آماده سازی افراد به منظور قبول مسئولیت های بیشتر.
- برنامه ریزی نیروی کار: فرایند آزمون مجدد تمامی افراد یک سازمان به منظور تعیین اینکه آیا استعداد جمعی شان برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان کافی است یا خیر.

در یک نگاه کلی، مدیریت کارکنان کلیدی را می توان به عنوان هدایت و اداره مجریان ستاره<sup>۱</sup> دانست، اینها کسانی هستند که در سازمان دارای توانایی ها و شایستگی های ویژه می باشند. اکثر مدیران در مکالمات روزمره، مدیریت کارکنان کلیدی را به معنی تلاش های منسجم به منظور استخدام، توسعه و حفظ بهترین و مستعدترین کارکنان می دانند (Rothwell, 2010, P. 2). در واقع در این مطالعه ما این تعریف اخیر را مورد پذیرش قرار می دهیم و منظور ما از کارکنان کلیدی و مستعد تمامی کارکنانی است که در یک سازمان بصورت قاطع از لحاظ دانش، مهارت و توانایی با سایرین متفاوت می باشند.

اما این که بهترین کارکنان چه کسانی هستند و چه ویژگی هایی دارند؟ در مطالعات مختلف برای این کارکنان برچسب های متنوعی در نظر گرفته اند، برخی از این عناوین عبارتند از: کارکنان هسته ای (Lopez et al, 2006, P. 82)، سرمایه انسانی<sup>۲</sup> (Lepak & Snell, 2002, P. 532)، نیروهای مستعد، کارکنان راهبردی.

باید توجه داشت که تمامی این واژه ها مفاهیم نسبتاً مشابهی را در بر می گیرند. همان طور که در دیدگاه نگرش مبتنی بر منابع بیان شد کارکنانی که دارای ویژگی نادر بودن، ارزشمند بودن، غیر قابل تقلید بودن، می باشند در مزیت رقابتی سازمان تاثیر دارند، بنابراین همه کارکنان برای سازمان ارزش راهبردی ندارند. در واقع برخی از کارکنان «عملکرد درجه دومی» دارند و مسئول انجام اعمال تکراری هستند که برای شرکت ایجاد ارزش برتر نمی نمایند (Barney & Wright, 1998).

1. Star Performer  
2. Human Capital

به زعم بوکسال<sup>۱</sup> شرکت‌ها می‌توانند از طریق استخدام و حفظ نیروی انسانی برجسته و مستعد، نوعی سرمایه انسانی ایجاد نمایند. او معتقد بود که فرایندهای ایجاد مزیت از طریق منابع انسانی در واقع مجموعه‌ای از حالت‌های علی و معلولی، پیچیدگی‌های اجتماعی و اعمال و سیاست‌های منابع انسانی می‌باشد. هم‌چنین بوکسال بیان داشت که اعمال منابع انسانی باید با ویژگی‌های کارکنان (نیازها و انتظاراتشان) در ارتباط باشد. لذا شناخت منابع انسانی کلیدی و عادی، همراه با اعمال محوری آن‌ها حائز اهمیت می‌باشد. برای شناخت انواع منابع انسانی در سازمان، زوباف<sup>۲</sup> یک چارچوبی ویژه را معرفی نمود که بعدها توسط استوارت<sup>۳</sup> در غالب یک مدل دوبعدی برای شناسایی منابع انسانی کلیدی در سازمان تصحیح گردید. دو بعد این مدل شامل سخت بودن در جایگزینی و ارزش افزوده می‌باشد. این ابعاد توسط لپک و اسنل<sup>۴</sup> به عنوان ارزش افزوده و یگانگی مطرح شده است. به این ترتیب کارکنان کلیدی کسانی هستند که بیشترین ارزش افزوده را دارند و از طرفی جایگزین کردن آن‌ها کار مشکلی می‌باشد. در واقع این کارکنان دارای دانش، مهارت یا توانایی خاصی می‌باشند (شکل شماره ۳).



شکل شماره (۳): طبقه‌بندی استعداد (برگرفته شده از مدل زوباف)

هم‌چنین این مدل جایگاه منابع انسانی ضعیف و متوسط را نشان می‌دهد به این ترتیب می‌توان افرادی را که در ربع یک، سه و چهار قرار دارند را به عنوان نیروی انسانی عادی در نظر گرفت. البته بدیهی است که این افراد عادی نیز با توجه به این دو بُعد سطوح مختلفی از کلیدی

1. Boxall, 1996
2. Zuboff, 1988
3. Stewart, 1997
4. Lepak & Snell, 1999

بودن را در بر می گیرند. به این ترتیب که برای کارکنانی که در ربع یک و چهار قرار دارند احتمال بیشتری وجود دارد که به کارکنان کلیدی تبدیل شوند.

با توجه به مباحث مطرح شده نوعی استنباط ملموس از ویژگی‌های کارکنان کلیدی به دست می‌آید که در یک جمع‌بندی کلی با دیدگاه صاحب‌نظران در خصوص این ویژگی‌ها در زیر آورده شده است:

- ۱- کارکنان کلیدی گروه‌هایی از کارکنان بدون سرپرست و مدیر می‌باشند که درگیر تولید و ارائه محصولات و خدمات می‌باشند (Osterman, 1994, P. 175).
- ۲- کارکنان کلیدی در سازمان افرادی هستند که فعالیت‌های هسته‌ای را در سازمان انجام می‌دهند (Atchison, 1991; Prahalad & Hamel, 1990).
- ۳- کارکنان کلیدی که برای مزیت رقابتی سازمان حیاتی می‌باشند و ارزش زیادی دارند، چراکه رقبا حاضرند برای آن‌ها مبالغ بالایی پرداخت کنند (Porter, 1985).
- ۴- برخی محققان با توجه به بُعد یگانگی کارکنان کلیدی بیان داشته‌اند که به علت ماهیت دانش و مهارت‌های فنی، لازم است این کارکنان به صورت داخلی توسعه یابند (Chiesa & Barbeschi, 1994; Teece, 1984).
- ۵- کارکنان کلیدی لزوماً کارهای تک و خاص انجام نمی‌دهند، از دیدگاه برخی محققان، کارکنان کلیدی آن‌هایی هستند که مهارت‌های چندگانه‌ای دارند و قادرند وظایف مختلفی را در طول روز انجام دهند (Atchison, 1991).
- ۶- شرکت‌ها باید فعالیت‌های خودشان را بر روی منابعی که حیاتی و کلیدی هستند متمرکز کنند (Hamel & Prhalad, 1994) و فعالیت‌ها و منابعی را که حیاتی نمی‌باشند به خارج شرکت واگذار نمایند (Quinn, 1992). لذا چنین استنباط می‌شود که شرکت باید بر کارکنان کلیدی خود تمرکز یابد و آن‌ها را توسعه و بهبود دهد، اما می‌تواند کارکنان عادی خود را (از این دیدگاه که فعالیت‌های عادی انجام می‌دهند و در موفقیت سازمان تاثیر محوری ندارد) از طریق پیمانکار توسعه و تامین نماید.
- ۷- از دیدگاه لاولر زمانی که کارها ساده، تکراری و ارزش افزوده کمی دارد استفاده از کارکنان مستعد و کلیدی که هزینه زیادی را در بر می‌گیرد لازم نمی‌باشد و بهتر است که کارکنان با هزینه کمتری استخدام شوند. (Lawler, 2008, P. 16). به نظر وی سازمان‌هایی که تمرکز به سرمایه‌های انسانی دارند تاکید کمی به ساختارهای سلسله



مراتبی و کنترلی دارند و بیشتر بر ساختار تخت و خودکنترلی افراد تاکید دارد. بنابراین در مدیریت کارکنان کلیدی که در واقع سرمایه‌های انسانی سازمان هستند باید به این مسأله توجه نمود. (Lawler, 2008, P. 45)

۸- در سازمان‌هایی که به سرمایه‌های انسانی تاکید دارد مشاغل باید به میزان کمی از قبل تعریف شده باشد و باید انعطاف لازم برای تغییر را داشته باشد. همچنین افراد کلیدی باید در تعریف اهداف و زمان لازم برای انجام آن مشارکت کنند (Lawler, 2008, P. 45)

۹- لاولر در رابطه با چگونگی پاداش بیان می‌نماید در یک سازمان ساختار پاداش بر اساس شغل صورت می‌گیرد و افرادی که مشاغل خاصی دارند پاداش بیشتری دریافت می‌دارند. این درحالی است که کارکنان مستعد و کلیدی باید بر اساس توانایی‌ها، دانش و شایستگی‌های خود پاداش دریافت نمایند لذا تنها حرکت رو به بالا در سلسله مراتب مبنای پرداخت پاداش نیست پس پاداش باید بر مبنای خود افراد ارائه شود و نه دارا بودن شغل خاص.

۱۰- هرچه به سمت بالای سازمان می‌رویم تعداد کارکنان کلیدی بیشتری به چشم می‌خورند اما در سطوح پایین کارکنان کلیدی کمتری وجود دارند (Hansen, 2007, P. 6).

۱۱- با نگاهی به ویژگی‌های کارکنان کلیدی می‌توان گفت که این اصطلاح به خوبی مفهوم‌سازی نشده و در تعریف آن اتفاق نظر دیده نمی‌شود. ویژگی‌هایی که در ذیل، صاحب‌نظران آن‌ها را به کارکنان کلیدی منتسب می‌سازند ملغمه‌ای است از ویژگی‌های آن‌ها، برخی سیاست‌های منابع انسانی و شرایط و بستر مورد نیاز.

به طور کلی هرچه به سمت بالای سازمان می‌رویم تعداد کارکنان کلیدی بیشتری به چشم می‌خورند اما در سطوح پایین کارکنان کلیدی کمتری وجود دارند. طبق مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۶ در رابطه با ۲۵۰ شرکت بزرگ و متوسط آمریکایی صورت گرفته بود میزان کارکنان مستعد برای هر گروه به این صورت شناسایی شدند رهبران ارشد ۸۶ درصد، کارکنان میانی با قابلیت بالقوه رهبری ۸۲ درصد، متخصصان فنی ۷۶ درصد و کارکنان تازه وارد و در سطوح پایین ۴۸ درصد (Hansen, 2007, P. 6). البته باید توجه داشت که این میزان برای فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف متفاوت می‌باشد اما مسئله مهم این است که در

سطوح پایینی سازمان که اکثریت عددی افراد سازمان را هم به خود اختصاص می‌دهند تنها ۴۸ درصد از افراد به صورت بالقوه می‌توانند به عنوان کارکنان مستعد در نظر گرفته شوند.

جدول شماره (۱): مقایسه برخی ویژگی‌های اساسی کارکنان کلیدی و عادی

ابعاد	ویژگی‌های نیروهای کلیدی	ویژگی‌های نیروهای عادی
سرپرستی	نیاز به سرپرست و مدیر ندارند	نیاز به سرپرست و مدیر دارند
مشارکت اجتماعی	وظایف محوری سازمان	وظایف عادی و عمومی سازمان
بازار کار	مبالغ دستمزد بالا و غیر روتین برای آن‌ها پرداخت می‌شود	مبالغ با توجه به عرضه و تقاضای بازار نیروی انسانی و به صورت نرمال تعیین می‌شود
دانش	دارای دانش فنی و تجربی بالا بوده	دارای دانش متوسط می‌باشند
توسعه	سازمان سعی می‌کند آن‌ها را در داخل سازمان و تحت نظارت خود توسعه دهد	توسعه در خارج سازمان و توسط پیمانکار صورت می‌گیرد
مهارت	مهارت‌های تک و خاص و مهارت‌های چندگانه	مهارت‌های عمومی
ماهیت شغل	پیچیده و غیر تکراری	ساده و تکراری
ساختار مورد نیاز	ساختار تخت و منعطف	ساختار سلسله مراتبی و سخت
کنترل	انضباط درونی و دارای خود کنترلی	انضباط بیرونی
طراحی شغل	شغل در حین انجام کار تعریف می‌شود	شغل از قبل تعریف شده است
مشارکت در طراحی شغل	میزان بالای مشارکت در تعریف شغل و زمان انجام آن	میزان محدودی مشارکت در تعریف شغل و زمان انجام آن
پاداش	پاداش بر اساس توانایی و دانش و میزان آن برای همه یکسان نیست.	پاداش بر اساس شغل و یا بالا رفتن از سلسله مراتب صورت می‌گیرد و برای همه افراد در آن پست یکسان است
جایگاه در سلسله مراتب سازمانی	اکثراً در سطوح بالای سازمان قرار دارند	اکثراً در سطوح پایین سازمان قرار دارند

سازمان‌ها باید به موازات هم بر کارکنان عادی توجه کنند و هم توجه ویژه‌ای به کارکنان کلیدی داشته باشند. اما مطلب مهم در اینجا این است که به طور معمول شیوه مدیریت منابع انسانی عادی و کلیدی در سازمان، متفاوت از یکدیگر می‌باشد و مدیران و برنامه‌ریزان سازمان باید از تفاوت‌های اعمال و روش‌های منابع انسانی در این دو رویکرد آگاه باشند تا از این طریق بهترین و کارترین نتیجه حاصل گردد.

در این مقاله ابتدا ویژگی‌های کارکنان کلیدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس اعمال یا وظایف مدیریت منابع انسانی مقتضی با آن‌ها بررسی خواهد شد تا در نهایت به تئوری در خصوص مدیریت کارکنان کلیدی دست یابیم.

### روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق حاضر برحسب هدفش، بنیادی است، چرا که هدف آن توسعه دانش در خصوص ویژگی کارکنان کلیدی است. هم‌چنین تحقیق حاضر بر حسب شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق اکتشافی و برحسب نوع داده‌ها نیز کیفی است. مبنای فلسفی این تحقیق پدیده‌شناسی<sup>۱</sup> بوده و تحقیقی تفسیری به شمار می‌رود. این تحقیق دارای متغیرهای مستقل و وابسته نبوده و در تلاش است تا از طریق تفسیری که از افراد به دست می‌آورد، پدیده مورد بررسی را درک کند. این تحقیق کیفی در رویکرد ساختارگرایی<sup>۲</sup> می‌گنجد. مراحل این تحقیق عبارتند از گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها و تئوری‌سازی. تئوری مفهوم‌سازی بنیادی دارای سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> است (Danaee fard & Eslami, 2010). در کنار مصاحبه‌ها از کتاب‌ها و مقالات مرتبط با موضوع نیز استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

این تحقیق در سازمان تدارکات پزشکی جمعیت هلال احمر ایران و شرکت‌های تابعه آن صورت گرفته و مشارکت کنندگان در آن مدیرانی هستند که دارای بیش از ۲ سال سابقه مدیریت و ۳ کارمند تحت نظر می‌باشند. تعداد اعضای جامعه ۴۳ نفر می‌باشد. برای پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق یعنی «ویژگی‌های کارکنان کلیدی چیست؟ و سیاست‌های منابع انسانی مناسب با آن‌ها کدامند؟» از نمونه‌گیری هدفمند (و نه آماری) استفاده شد. درحقیقت در این نوع نمونه‌گیری افرادی که از نظر محقق بهترین پاسخگو برای این سوال باشند، انتخاب می‌شود. لذا از شیوه نمونه‌گیری باز، محوری و انتخابی که در تئوری مفهوم‌سازی به کار می‌رود استفاده گردید و با ۲۷ مشارکت‌کننده مصاحبه غیرساختارمند صورت پذیرفت. به نظر اشتراوس و کوربین نمونه‌گیری تا زمانی ادامه خواهد یافت که طبقه‌ای به اشباع برسد. اغلب تصور بر این است که اشباع نظری زمانی اتفاق می‌افتد که دیگر، طبقه‌ای تازه‌ای از داده‌ها استخراج نمی‌شود؛ اما در اصل، اشباع نظری چیزی ورای این موضوع

1. Phenomenology.

2. Constructivist Approach

3. Open Coding, Axial Coding & Selective Coding

است. به بیان دیگر، هدف از این نوع بررسی صرفاً رسیدن به مجموعه‌ای از طبقات نیست؛ بلکه اشباع نظری به توسعه طبقه بندی‌ها بر مبنای ویژگی‌ها و ابعادشان اشاره دارد که شامل تنوعات و روابط ممکن آن‌ها با دیگر مفاهیم است (ایمان و محمدیان، ۱۳۸۷).

## یافته‌های پژوهش

### مرحله کدگذاری باز و محوری

کدگذاری در تئوری مفهوم‌سازی بنیادی، شکلی است از تحلیل محتوا که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. در واقع پژوهشگر در خلال تحلیل یک مصاحبه به این نکته پی خواهد برد که مصاحبه شونده در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی استفاده می‌کند که موضوعات قابل بحثی را در مورد پدیده مورد بررسی، برجسته می‌سازند. در حقیقت دغدغه یا تاکید مصاحبه شونده بر یک موضوع در عبارتی کوتاه یا واژه‌ای خاص متجلی می‌شود. یافتن این عبارات و واژه‌ها و اصطلاحات مشابه در مصاحبه‌های مختلف کدگذاری نامیده می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴). به نظر اشتراوس و کاربین کدگذاری باید از طریق تحلیل خرد صورت پذیرد. تحلیل خرد روشی است که در آن متن مورد نظر کلمه به کلمه بررسی شده و معانی از کلمات استخراج می‌شود (Strauss & Corbin, 1994). بررسی تک تک کلمات گذشته به علت زمان بر بودن، گاهی باعث دشواری و لوژ شدن نفس تحلیل می‌شود. به نظر گلاستر می‌توان از کدگذاری نکات کلیدی استفاده کرد که در آن به جای تک تک کلمات، نکات کلیدی بررسی شده و کدها از آن‌ها استخراج می‌شود. در تحقیق حاضر از کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. سپس بررسی کدهایی که به موضوعی مشترک و یا به محور مشترکی اشاره دارند، کار اصلی در این مرحله است (دانایی فرد، ۱۳۸۴). برای این منظور کدهای حاصله تک تک با همدیگر مقایسه شد و مفاهیم نیز استخراج گردید. در گام نهایی این مرحله، از طریق مقایسه هر مفهوم با مفاهیم دیگر، محورهای مشترک دیگری یافت می‌شود که عنوان مقوله به خود می‌گیرد، به این فرایند مقایسه مستمر<sup>۱</sup> گفته می‌شود (Goulding, 2002, P. 169). در جدول شماره (۲) کدگذاری نهایی، مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده شده است.

#### 1. Constant Comparison

جدول شماره (۲): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای ویژگی‌های نیروهای کلیدی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی	
ویژگی‌های شخصیتی	مهارت‌های بین شخصی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی در خلق و حفظ روابط باز و سازنده با دیگران</li> <li>- کمک رسانی به درخواست‌های دیگران و حساسیت به نیازهای آن‌ها</li> </ul>	
	ارتباطات خوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی در برقراری ارتباط به شکلی واضح و متقاعد کننده</li> <li>- دارای شبکه ارتباطی وسیع با همکاران و... هستند(مجاری ارتباطی گسترده با سایر واحدها)</li> <li>- ارتباطات قوی و حسنه با دیگر همکاران و مدیر</li> </ul>	
	قدرت ابهام بالا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرت ابهام بالا و توانایی تجزیه و تحلیل وقایع</li> </ul>	
	اعتماد به نفس بالا و جرات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتقاد به خود و پافشاری برای احقاق حقوق خویش</li> </ul>	
	خلاق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق کارها، اعمال، مفاهیم و ایده‌های جدید</li> </ul>	
	پذیرای تغییر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پذیرش تغییر</li> <li>- مدیریت تغییر</li> </ul>	
	نوجو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علاقمندی به یادگیری فنون و مهارت‌های گوناگون</li> <li>- شناسایی فرصت‌ها</li> </ul>	
	ابتکار عمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن ظرفیت عمل کردن به طور مستقل و برعهده گرفتن مسئولیت آن عمل</li> </ul>	
	ویژگی‌های رهبری	گرایش به کار تیمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانایی تشریح مساعی با دیگر اعضای تیم</li> <li>- دارای انعطاف پذیری برای برخورد با دیگر اعضا</li> <li>- فهمی کامل از نقشی که باید به عنوان عضو در تیم بازی کند</li> </ul>
		توانایی هدایت و متقاعدسازی افراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظرفیت تشویق افراد برای انجام بهترین تلاش جهت دستیابی به نتایج</li> <li>- برقراری روابط موثر با افراد و تیم</li> <li>- تمایل به نفوذ در دیگران و هدایت به سوی هدف</li> <li>- تمایل و توانمندی برای پرورش توسعه اعضای تیم</li> <li>- توانایی متقاعدسازی دیگران و جلب موافقت روی یک سری از رشته اعمال</li> <li>- ارائه بازخورد به دیگران</li> </ul>
روحیه تعاون و همکاری		<ul style="list-style-type: none"> <li>- دارای روحیه مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم گیری‌ها</li> </ul>	

ادامه‌ی جدول شماره (۲): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای ویژگی‌های نیروهای کلیدی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
ویژگی‌های مدیریتی	مدیریت اطلاعات و تجارب	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی خلق و استفاده موثر از اطلاعات</li> <li>تسهیم و در اختیار قرار دادن تجربیات</li> <li>کسب نظر و استفاده از تجربیات سایرین</li> </ul>
	به روز و آگاه	<ul style="list-style-type: none"> <li>دارای منابع اطلاعاتی متنوع و به روز</li> </ul>
	عملکرد بالا	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتظار بالا از عملکرد خویش</li> <li>استانداردهای عملکردی بالای</li> <li>خلق شاخص‌های تعالی و تلاش مستمر برای بهبود عملکرد</li> </ul>
	هدف‌گرا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلاش در تحقق هدف و نه انجام وظیفه صرف</li> </ul>
	تمرکز بر کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز روی حفظ کیفیت و بهبود مستمر</li> </ul>
	فراپندگرای در عین توجه به نتیجه	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمایل برای انجام خوب کارها و توانایی در تعیین و رسیدن به اهداف چالشی</li> <li>علاقه مندی به ارزیابی در بلند مدت</li> </ul>
	قدرت تصمیم‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>ظرفیت اتخاذ تصمیمات درست و عملی که دقیقاً با مسایل اساسی در ارتباط بوده و مبتنی بر شناخت و تحلیل باشند.</li> </ul>
	توانایی حل مسأله	<ul style="list-style-type: none"> <li>ظرفیت تجزیه و تحلیل موقعیت‌ها و شناسایی مشکلات</li> <li>شناسایی مسایل کلیدی و خلق و ارزیابی گزینه‌های ممکن</li> <li>ارائه راه‌کارهای عملی و قابل پذیرش</li> </ul>
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی تصمیم‌گیری در خصوص رشته اعمال گوناگون</li> <li>اطمینان از اینکه منابع مورد نیاز برای اجرا در دسترس بوده</li> <li>زمان بندی کارهای ضروری برای دستیابی به نتیجه غایی</li> </ul>
	خودمدیر	<ul style="list-style-type: none"> <li>دارای برنامه‌های شخصی و خودمدیریتی</li> <li>دارای گونه‌ای نظم خاص خویش اند</li> </ul>
	قابلیت مدیریت افراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی در مدیریت و توسعه افراد</li> <li>کسب اعتماد و جلب همکاری افراد برای رسیدن و تحقق اهداف</li> </ul>
	دارا بودن تفکر راهبردی (گرایش راهبردی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>آگاهی از اهداف و راهبردهای سازمان</li> <li>دارا بودن نوعی چشم‌انداز و درک شخصی از سازمان</li> <li>داشتن نگرشی بلندمدت و دورن‌گر در خصوص مسیری که باید در آینده طی شود</li> </ul>

ادامه‌ی جدول شماره (۲): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای ویژگی‌های نیروهای کلیدی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
ویژگی‌های شغلی	مستقل و پاسخ‌گو	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی هدایت طرح‌ها، فعالیت‌ها و تصمیمات محوله</li> <li>پاسخ‌گو در برابر وظایف و مسئولیت‌های خویش</li> </ul>
	تنوع طلب	<ul style="list-style-type: none"> <li>علاقه‌مندی به شغلی که نیازمند مهارت‌ها، رفتارها و دانش گوناگون است</li> <li>بی‌میل به وجود شرح شغل‌های مدون</li> <li>علاقه‌مندی به وجود مقداری انعطاف پذیری در شغل</li> <li>علاقه‌مند به کارهای متنوع و چالشی</li> </ul>
	علاقه‌مندی به پاداش‌های درونی	<ul style="list-style-type: none"> <li>پاداش‌هایی مثل تشویق و قدردانی از اهمیت بیشتری برای آن‌ها برخوردار است</li> </ul>
	توانمند	<ul style="list-style-type: none"> <li>دارای توانایی‌های بالفعل و بالقوه</li> <li>دریافت بر اساس مهارت و شایستگی</li> </ul>
	تعهد حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> <li>شغل را بیشتر از شرکت معرف خود می‌داند</li> </ul>

جدول شماره (۳): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای شیوه مدیریت نیروهای کلیدی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
جذب و گزینش	گزینش دقیق	<ul style="list-style-type: none"> <li>انجام گزینش با دقت و تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی-شایستگی</li> <li>تعیین انتظارات و مهارت‌های مورد نیاز سازمان به شکل کامل و صحیح</li> <li>استفاده از روش‌های پیچیده برای گزینش</li> </ul>
	تامین از داخل	<ul style="list-style-type: none"> <li>انتخاب کارکنان از درون در عوض بیرون</li> <li>مسیر شغلی گسترده و متنوع در عوض مسیر شغلی محدود</li> </ul>
	توسعه و آموزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتقاء بر اساس شایستگی در عوض ارشدیت</li> <li>آموزش‌های گسترده برای کسب شایستگی و سرمایه‌گذاری روی آن‌ها</li> <li>تعیین دوره‌ها بر اساس شرح شغل و شایستگی‌های مورد نیاز</li> </ul>

ادامه‌ی جدول شماره (۳): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز برای شیوه مدیریت نیروهای کلیدی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	- ارزیابی در دوره‌های بلند مدت در عوض ارزیابی در دوره کوتاه مدت
		- ارزیابی به شکل فردی در برابر ارزیابی به شکل گروهی
		- ارزیابی مبتنی بر نتیجه در عوض فرایند
		- ارائه بازخورد به عملکرد و اعمال
		- تاکید بیشتر بر شایستگی نسبت به شرح شغل در زمان ارزیابی
عوااید مالی و پاداش‌های بیرونی	عوااید مالی و پاداش‌های بیرونی	- اعطای حقوق و پاداش بالا
		- ایجاد آسایش و راحتی فکری در آنها
جبران خدمات و پاداش	عوااید غیر مالی و پاداش‌های درونی	- چالشی کردن کار و قرار دادن افراد کلیدی در محل مناسب
		- اعطای اختیارات و مسئولیت
		- ایجاد فرصت ترقی و پیشرفت
		- داشتن رئیس شایسته
		- دارا بودن همکاران سازگار
قراردادهای کاری	قراردادهای کاری	- ذکر تعهدات حرفه‌ای و مرور توافقات و نانوشته‌ها
		- ایجاد امنیت شغلی و روابط کاری بلندمدت
نظام روابط کارکنان	روابط کاری گسترده	- مشارکت دهی در هدف گذاری، طرح‌ها و برنامه‌های شرکت
		- برقراری رویه‌ها و مجاری ارتباطی گسترده با سایر واحدها و همکاران و در همه جهات
		- تسهیل مبادله اطلاعات و تجارب
		- برقراری روحیه همکاری، اعتماد و همدلی بین همکاران

جدول شماره (۴): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز (نتایج مدیریت صحیح نیروهای کلیدی)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
افزایش بهره‌وری	افزایش رضایت‌مندی	- کاهش جابجایی و ترک شغل
		- افزایش رضایت شغلی و نیروی کار با انگیزه
		- افزایش تعهد افراد و علاقه‌مندی به کار



ادامه‌ی جدول شماره (۴): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز (نتایج مدیریت صحیح نیروهای کلیدی)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
	کاهش هزینه و افزایش ارزش	- کارکنان با عملکرد بالا و در نتیجه افزایش عملکرد سازمان
		- کاهش هزینه
کسب مزیت رقابتی پایدار	افزایش قابلیت‌های سازمان	- تصمیم‌گیری صحیح و به موقع
		- افزایش خلاقیت و نوآوری
		- افزایش آگاهی سازمان از شرایط محیطی
		- توسعه کارکنان و افزایش سرمایه فکری سازمان
		- ایجاد فرهنگ شایسته سالاری
		- پرورش مدیران آینده و امکان برنامه‌ریزی و جانشین‌پروری
		- اطمینان از وجود مهارت‌های مورد نیاز در سازمان
		- تسهیم تجارب و نشر اطلاعات و کاهش آزمون و خطا
مدیریت دانش		

جدول شماره (۵): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز (زیر ساخت‌های لازم برای مدیریت نیروهای کلیدی)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
زیرساخت‌های سخت	برنامه راهبردی مدیریت کارکنان کلیدی (اهداف، راهبرد و سیاست‌های مناسب)	- ثبات مدیریت
		- آزادی عمل مدیران در اتخاذ سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی
		- شناسایی و رفع موانع بر سر راه مدیریت کارکنان کلیدی
		- تدوین اهداف و راهبردهای لازم برای برنامه مدیریت کارکنان کلیدی
	ساختار و سیستم	- تخصیص منابع مالی و بودجه برای اجرای برنامه
		- برقراری ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت کارکنان کلیدی
		- رویه‌ها و روندهای پشتیبانی‌کننده اهداف و برنامه
		- فراهم کردن سخت‌افزارها و در اختیار گرفتن فناوری‌های لازم

ادامه‌ی جدول شماره (۵): نتایج کدگذاری کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری باز (زیر ساخت‌های لازم برای مدیریت نیروهای کلیدی)

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای نهایی
	مهارت و قابلیت	- توانایی شناسایی کارکنان کلیدی و قابلیت به کارگیری روش‌های گزینش
		- ارائه آموزش‌های لازم
زیرساخت‌های نرم	فرهنگ سازمانی مساعدا	- توانایی تفکیک افراد در عین رعایت عدل و انصاف
		- اعتقاد به شایسته سالاری و فواید آن در سازمان
		- وجود دیدگاه راهبردی (بلندمدت و رقابت مدار) در مدیران
		- وجود دیدگاه رشد و ترقی در سازمان
		- به کارگیری تجارب مثبت در خصوص توجه به استعدادها و پتانسیل‌ها
		- وجود ارزش‌های مقتضی برای مدیریت نیروهای کلیدی

### مرحله کدگذاری انتخابی

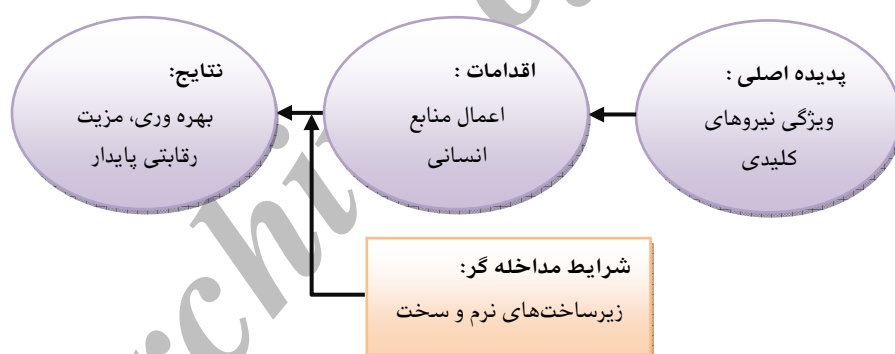
هدف اصلی کدگذاری محوری برقراری ارتباط بین ساختار و فرایند است. در این مطالعه به دنبال تعامل مقوله‌ها می‌باشیم. برای یافتن رابطه‌ها، اشتراوس و کوربین پارادایمی<sup>۱</sup> را پیشنهاد می‌کنند که در آن مقوله‌ها را به شرایط (زمینه ای، علی و مداخله گر<sup>۲</sup>)، پدیده اصلی، اعمال و تعاملات و نتایج تقسیم می‌کند. در شکل شماره (۲) می‌توان پدیده اصلی تئوری، اقدامات، نتایج و شرایط مداخله گر را دید.

پدیده اصلی: در این تئوری پدیده اصلی ویژگی‌های کارکنان کلیدی است که بر اساس یافته‌های تحقیق به چهار گروه شخصیتی، مدیریتی، رهبری و شغلی دسته‌بندی شده است و این چهار مقوله به ترتیب دارای هشت، سه، دوازده و پنج مفهوم است و مجموع کدهای

1. Paradigm  
2. Contextual, Causal & Intervening

زیرمجموعه نیز پنجاه و نه مورد است (جدول شماره ۲). در حقیقت وجود چنین پدیده‌ای مدیران منابع انسانی را وادار به متمایزسازی سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی در برخورد با آن‌ها می‌سازد. به گفته مشارکت کنندگان این کدها منجر به تمایز و تفکیک کارکنان کلیدی از همدیگر است.

اقدامات: سیاست‌ها و اعمال منابع انسانی مناسب با ویژگی‌های به دست آمده کارکنان کلیدی را می‌توان در پنج طبقه دسته‌بندی کرد. اغلب صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی بر روی این دسته‌بندی‌ها توافق دارند. پنج مقوله که به ترتیب گزینش و جذب، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات و پاداش و نظام روابط کارکنان را در بر می‌گیرد هر یک به ترتیب دارای دو، یک، یک، دو و دو مفهوم هستند. مجموع کدهای زیرمجموعه نیز بیست و شش مورد است (جدول شماره ۳). اعمال چنین سیاست‌ها و اعمالی نیازمند به شرایط و بسترهای خاص خویش است و نتایج آن می‌تواند چشمگیر و خیره کننده باشد.



شکل شماره (۴): کدگذاری محوری و تعیین ارتباط مقوله‌های به دست آمده

نتایج: به نظر مشارکت کنندگان، بعد از شناسایی کارکنان کلیدی و اعمال سیاست‌های مقتضی منابع انسانی در قبال آن‌ها پیامدها و نتایج مانند افزایش بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی قابل تصور خواهد بود. نتایج این اعمال در دو مقوله، چهار مفهوم و در مجموع سیزده مورد نمایان خواهد شد (جدول شماره ۴).

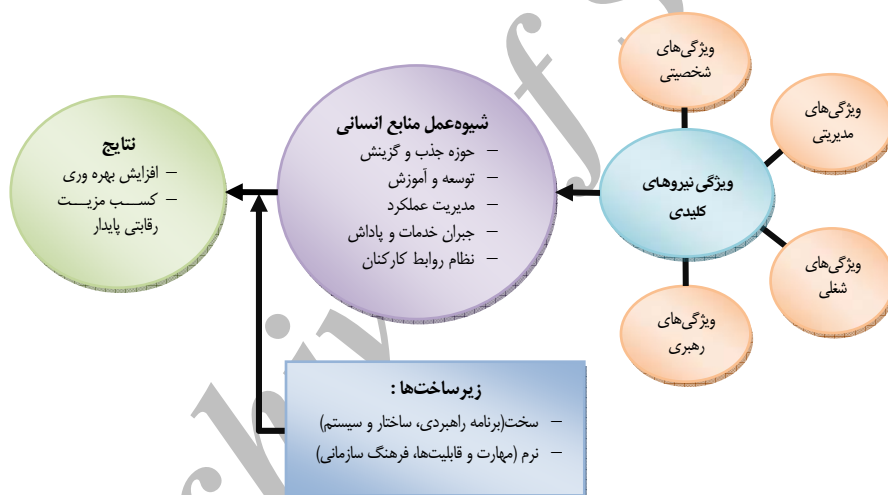
**شرایط مداخله‌گر:** برای رسیدن به نتایج مطلوب وجود زیرساخت و شرایط پیش زمینه لازم است. فرهنگ سازمانی مساعد، کسب قابلیت و مهارت لازم برای مدیریت نیروهای کلیدی، تدارک سیستم‌ها و ساختار مناسب و برنامه بلندمدت از جمله این موارد به شمار می‌رود. شرایط مداخله‌گر دارای دو مقوله، چهار مفهوم و پانزده کد است (جدول شماره ۵).

### ظهور تئوری

افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی، رهبری، مدیریتی و شغلی هستند، کارکنان کلیدی نامیده می‌شوند (رجوع به جدول ۲). آن‌ها می‌توانند برای سازمان از طریق عملکرد بالا و تصمیم‌گیری‌های سریع و کم هزینه، بهره‌وری را افزایش داده و با خلاقیت و نوآوری، مهارت و توانایی‌ها و آگاهی از شرایط محیطی و تسهیم دانش خویش مزیت رقابتی بیافرینند. برای کسب این نتایج ارزشمند، سازمان باید سیاست‌های مقتضی در پیش گیرد. ابتدا باید با دقت و براساس شرح شغل و شایستگی‌های مورد نیاز، بتوانند افراد مستعد را شناسایی کرده و جذب نمایند. در پست‌های مدیریتی و ارتقاء نیز در ابتدا به پتانسیل‌ها و استعداد‌های درونی توجه داشته باشد و افراد مستعد را در شغل‌ها و شرایط گوناگون قرار داده تا علاوه بر برآورده شدن نیاز تنوع طلبی، سازمان بتواند از مهارت‌ها و توانایی‌های خاص آن‌ها به نفع خویش بهره‌بردار. همچنین سازمان باید آموزش‌های گسترده‌ای را در چارچوب شایستگی مورد نیاز به آن‌ها ارائه داده و در دوره‌های بلند مدت، آن‌ها را ارزیابی و به آن‌ها بازخور ارائه دهد. اعطای حقوق و پاداش‌های بالا و جلب نظر و آسایش می‌تواند ظرفیت فکری آن‌ها را افزوده و آن‌ها را در خدمت سازمان قرار دهد. برقراری شرایط کاری خوب و همکاران مناسب به همراه اختیارات و مسئولیت می‌تواند در افزایش عملکرد این افراد نقش بسزایی داشته باشد. همچنین کانال‌های ارتباطی این نوع از کارکنان بایستی گسترده بوده و باید از نظرات آن‌ها در طرح‌ها و برنامه‌های گوناگون استفاده کرد.

البته اعمال چنین سیاست‌ها و اعمال خاصی نیازمند به بسترها و شرایط خاصی است. زیر ساخت‌هایی همچون زیر برنامه راهبردی، زیر ساخت فناوری، ساختاری و سیستم‌ها و فرایندها، بایستی برنامه مدون برای مدیریت این نیروها طراحی شده و بودجه و امکانات لازم در دسترس قرار گیرد. در برنامه تهیه شده باید اهداف و سیاست‌های سازمان در این

خصوص مشخص باشد. برای اجرای برنامه‌ها نیز بایستی سیستم‌ها و رویه‌ها و ساختار مناسب آن نیز تدارک دیده شود تا بتوان به اهداف دست یافت. یکی از زیرساخت‌های مهم برای رسیدن به مزیت، مهارت و قابلیت‌هایی لازم است. این مهارت‌ها و قابلیت‌ها به مدیران سازمان توانایی تدوین برنامه و اجرای آن را می‌دهد. هم‌چنین همه این زیرساخت‌ها به بستر و فضای مساعدی نیاز دارند که در این تحقیق فرهنگ نامیده شده است. فضایی که در آن به شایستگی و تخصص اهمیت داده شده و لازمه موفقیت سازمان به شمار می‌رود و اساساً میل به موفقیت و پیشرفت در بین مدیران و کارکنان بالا باشد. در شکل زیر می‌توان تئوری برخاسته از داده‌ها را دید.



شکل شماره (۵): تئوری مدیریت کارکنان کلیدی

## بحث و نتیجه گیری

باید مدنظر داشت که جهان در شرایط رقابتی در به کار گرفتن بهترین و کارگشته ترین نیروهای انسانی است به عبارتی دیگر اولین عامل برتری در رقابت، برتری نیروی انسانی است و بر این مبنای مدیریت کارکنان کلیدی و نیروی مستعد پیش از سایر رقبا به عاملی کلیدی بدل شده و از نظر اقتصادی اهمیت می‌یابد. این در حالی است که به خاطر تغییر

دموگرافی نیروی کار و جهش به سمت مشاغل دانش محور، سازمانی موفق تر است که بتواند نیروی کاری با مهارت تر، متعهدتر و در نهایت مولدتر را جذب و به کار گیرد. مدیریت کارکنان کلیدی جنبه‌ای جدید از مدیریت نیروی انسانی است، توانمندی، شایستگی و نخبه سالاری نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد. اگر بخواهیم تعریف خلاصه‌ای از مدیریت نیروی کلیدی و یا افراد راهبردی ارائه دهیم، می‌توان آن را رویکردی جامع و یکپارچه دانست که در جهت جذب، به کارگیری، توانمندسازی و توسعه نیروی انسانی مستعد در یک سازمان و با هدف بهبود عملکرد سازمان صورت می‌گیرد. هم چنین روشی است پویا برای مدیریت دانش و نیروی انسانی راهبردی به عنوان «سرمایه» ی یک سازمان، جهت حمایت از راهبردهای تجاری.

چنانچه در جدول شماره (۲) ملاحظه می‌شود کارکنان کلیدی ویژگی‌های خاصی دارند که نمی‌توان با استفاده از ادبیات و روش‌های سنتی مدیریت آن‌ها را اداره نمود چراکه آن‌ها عامل اساسی در موفقیت سازمان هستند. اما نکته اساسی در این جا این است که «آیا مدیران باید تمرکز خودشان را تنها بر روی یک تا ده درصد از بهره‌ورترین و مستعدترین کارکنان در سازمان متمرکز کنند یا این که هر فردی در سازمان استعدادی دارد و نیاز است که این استعداد کشف شود و توسعه یابد؟». معمولاً، اکثر نویسندگان این گونه مدیریت را به عنوان طراحی یک راهبرد سرمایه گذاری می‌دانند که از طریق آن بهترین کارکنان ایجاد می‌شوند و آن‌ها کسانی هستند که از همه بهره ورتر و شایسته‌تر می‌باشند. یک توجیه برای این رویکرد این است که کارکنانی که توانایی‌های بالقوه بالایی دارند بیست برابر بیشتر از کارکنان متوسط بهره‌وری دارند در نتیجه سرمایه گذاری در حوزه آن‌ها می‌تواند فواید بیشتری را نصیب سازمان نماید (Rothwell, 2010, P. 2).

اما باید در نظر داشت که عدم توجه به کارکنان عادی یا متوسط در سازمان می‌تواند عواقب جبران ناپذیری برای سازمان داشته باشد. چراکه این دسته از کارکنان تعداد اکثریت افراد سازمانی را تشکیل می‌دهند که عدم توجه به آنان در واقع نوعی یاس و ناامیدی به بار می‌آورد و چه بسا باعث اختلال در کار کارکنان کلیدی سازمان نیز می‌شود.

از طرفی روند جداسازی و تفکیک کارکنان عادی و کلیدی از همدیگر مورد انتقاد قرار گرفته است. از این جهت که می‌تواند مغرضانه و بالقوه تبعیض آمیز علیه افراد مخالف

مدیران رتبه‌بندی کننده باشد. به علاوه برخی بر این باورند، کارکنانی که به عنوان افراد مستعد شناسایی نمی‌شوند، علاقه‌ی خود را به سازمان از دست داده و نسبت به افرادی که توسط مدیریت مورد توجه قرار گرفته‌اند احساس تنفر می‌کنند. بدیهی است این پیامدها تاثیر منفی قابل توجهی بر نیروی کار خواهند داشت و در صورت استفاده از ویژگی‌های مذکور در تئوری، رتبه‌بندی باید دقیقاً مستند و تا حد امکان بی طرفانه باشد.

نمی‌توان مدیریت کارکنان کلیدی را به سادگی در این دانست که پیشرفت آن‌ها در رده‌های یک سازمان یا شرکت تسهیل و تسریع شود زیرا که در صورتی که چنین رویکردی بدون وجود ضمانت‌های لازم، اجرا شود علاوه بر دامن زدن به مشکلات اخلاقی و خدشه دار کردن عدالت شغلی باعث خواهد شد تا افراد کلیدی علی‌رغم استعدادهای خود بدون کسب تجربه لازم، رده‌های پیشرفت را طی کنند.

بنابراین علاوه بر شناسایی مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های کارکنان کلیدی، لازم است کارکنان عادی نیز از طریق اجرای برنامه‌های پرورشی، به بهترین سطح عملکردی ممکن خود برسند. اجرای این برنامه‌ها نیز باید به شکلی تضمین گردد. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه نیروهای مستعد داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که نیروهای اصلی آن‌ها بازنشسته شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

در مجموع فرضیات و روابطی که به نظر می‌رسد نیاز به آزمون دارند عبارتند از:

- ۱- کارکنان عادی و کلیدی با همدیگر در ویژگی‌های شخصیتی، رهبری، مدیریتی و شغلی متفاوت هستند.
- ۲- سیاست‌های منابع انسانی مناسب برای کارکنان عادی با کارکنان کلیدی متفاوت است.
- ۳- بین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی و عملکرد سازمان ارتباط وجود دارد.
- ۴- شرایط لازم برای استقرار مدیریت منابع انسانی کلیدی یا راهبردی چیست؟

## منابع :

- ایمان، محمدتقی و محمدیان، منیژه (۱۳۸۷). روش شناسی نظریه بنیادی، فصلنامه علمی-پژوهشی روش شناسی علوم انسانی، شماره ۵۶، ص ۵۴-۳۱.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۸۴)، *تئوری پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: راهبرد مفهوم سازی بنیادی*، دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار، شماره ۱۱، ص ۷۰-۵۷.
- Atchison, T. (1991). **The Employment Relationship: Untied or re-tied**, *Academy of Management Executive*, 5(4), 52-62.
- Barney, J. (1991), **Firm Resource and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. , & Wright, P. M. (1998). **On Becoming a Strategic Player: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage**, *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Barney, J. Wright, M & Ketchen Jr. , (2001), **The Resource- Based View of the Firm: Ten Years After 1991**, *Journal of Management*, 21. pp. 625-641
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2002). **From Professional Business Partner to Strategic Talent Leader: What's Next for Human Resource Management (CAHRS Working Paper #02-10)**. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Chang Wang- Jing & Hung Tung Chun (2005), **Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance**, *International Journal of manpower*, Vol. 26, No. 5, pp434-449.
- Cheloha, R. , & Swain, J. (2005). **Talent Management System Key to Effective Succession Planning**, *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5-7.
- Chiesa, V. , & Barbeschi, M. (1994). **Technology Strategy in Competence Based Competition**, Hamel and Hance (Eds), *Competence Based Competition* (pp. 293-314). Chichester, UK: Wiley.
- Danaee Fard Hasan and Eslami Azar. (2010), **Discovering Theory of Organizational Indifference: A Grounded Theory Strategy**, *European Journal of Scientific Research*, Vol. 40 No. 3, pp. 450-460.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine Publishing Company, Chicago.



- Greelman, D. (2004), **Return on Investment in Talent Management: Measures you can Put to Work Right Now**. Available from Human Capital Institute, Washington, USA.
- Greer, C. R (2001), **Strategic Human Resource Management : A General Management Approach** Upper Saddle River, Nj:Prentice Hall.
- Grievies Jim. (2003), **Strategic Human Resource Development**, SAGE Publications Inc. London.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad. (1994), **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hansen, F. (2007). **What is Talent?**, *Workforce Management*, Vol. 86, No. 1, 12-13.
- Kaufman Bruce E. (2001), **Human Resources and Industrial Relations Commonalities and Difference** *Human Resource Management Review*, 11, pp. 339-374.
- Lawler Edvard E, (2008), **Talent Making People your Competitive Advantage**, Publication by Jossey-Bass.
- Lepak, D. P. , & Snell, S. A. (1999), **The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development**, *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- Lepak, D. P. , & Snell, S. A. (2002), **Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital**, *Employment and Human Resource Configuration. Journal of Management*, 28,517-543.
- Lewis R. E & Heckman R. J, (2006), **Talent Management : A Critical Review**, *Human Resource Review*, 16, pp 139-154.
- Lopez Alvaro, Valle Ramon and Herrero Ines, (2006), **The Contribution of Core Employee to Organizational Capabilities and Efficiency**, *Human Resource Management*, Spring 2006, Vol. 45, No. 1, Pp. 81-109.
- Osterman, P. (1994). **How Common is Workplace Transformation and Who Adopts it?**, *Industrial & Labor Relations Review*, 47, 173-190.
- Porter, M. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York Free Press.
- Quinn, J. B. (1992), **Intelligent Enterprise**, New York: Free Press.
- Redford, K. (2005), **Shedding Light on Talent Tactics**, *Personnel Today*, 20-22.
- Rothwell William J. (2010), **The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential**, AMACOM.

- Schuler, R., Dolan, S. and Jackson, S.E. (2001), **Introduction**, *International Journal of Manpower*, Vol. 22, pp. 195-7
- Schutz Patrick F & Carpenter Donald A, (2008), **Critical Considerations of Talent Management and Knowledge Management for Effective HR Planning**, *Smart talent management : building knowledge assets for competitive advantage / edited by Vlad Vaiman and Charles Vance*
- Stewart, T. A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York: Doubleday/Currency
- Strauss, A.; Corbin J. (1994), **Grounded Theory Methodology: An Overview in Handbook of qualitative research**, NK Denzin and YS Lincoln (Eds), Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 273-85
- Teece, D. (1984), **Economic Analysis and Strategic Management**, In J. M. Pennings (Ed. ). *Strategy for decision making in complex organizations* (pp. 78-101). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Zuboff, S. (1988), **In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power**, New York: Basic Books.

Archive of SID