

مدیریت نیروهای با استعداد

استخدام، حفظ و بهره برداری حداکثری از نیروهای با استعداد سازمان

نویسنده:

ماریون دیواین و مایکل سیرت

مترجمان:

دکتر محمد ابراهیم گوهریان - مهندس شهاب شالچیان

انتشارات:

۱۴۰۳-۱۴۰۲

فهرست مطالب

مقدمه

۱: جنگ برای مدیریت نیروهای با استعداد

آیا جنگ جستجو برای اشخاص با استعداد، یک جنگ ساختگی است؟

تقاضا برای مهارت های پیشرفته تر

کمیت و کیفیت فارغ التحصیلان

روندهای تغییر جمعیتی

آیا از مدیریت نیروهای با استعداد، می توان برای توسعه نیروی انسانی استفاده کرد؟

مفهوم مدیریت نیروهای با استعداد به خوبی شناخته شده، اما به خوبی انجام نشده است.

آیا هنوز می توان نیروهای با استعداد را مدیریت کرد؟

نتیجه گیری: آیا نیروهای با استعداد به آلت دست سازمان ها تبدیل خواهند شد؟

۲: طراحی و اجرای یک راهبرد برای مدیریت نیروهای با استعداد

جلو افتادن یا پشت سر دیگران حرکت کردن

طراحی یک راهبرد برای مدیریت نیروهای با استعداد

اندازه گیری و ارزیابی، پاسخگویی و نظارت

اصول یک راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد: خریدن، قرض گرفتن، پرورش

حمایت شدن از سوی کسب و کار

چابک ماندن

نتیجه گیری

۳: مدیریت فراوری نیروهای با استعداد

فرایندها و روندها

پیچیدگی ها و چالش های جدید

نگاه وسیعتری به نیروهای با استعداد

بازتعریف نیروهای با استعداد

بهره برداری از نیروهای با استعداد در بین کسب و کارهای سازمان

نتیجه گیری

۴: فرد و سازمان

نسل هزاره جدید: جدا کردن واقعیت از رویا

کارمندان قرن بیست و یکم واقعا چه می خواهند؟

نتایج پژوهش: مدیریت مسیر شغلی سفارشی

نتیجه گیری

۵: اتخاذ یک رویکرد فرهنگ محور

رویکردهای فرهنگ محور در عمل

عملی کردن رویکردهای فرهنگ محور

نیاز به شفافیت

نتیجه گیری

۶: ایجاد یک اکوسیستم از نیروهای با استعداد

برنامه ریزی مسیر شغلی و کارآفرین ها

مراکز پرورش ایده های کسب و کار

اتصال به شبکه کارورزی

دانش آموختگان و همکاران سابق سازمان

نتیجه گیری

۷: ایفای نقش های مختلف توسط نیروهای با استعداد

گرفتن نمره قبولی از شرکت

فرصت طلب بودن

توسعه یک شبکه حمایتی

گردش و جابجایی شغلی

ملاحظات مربوط به MBA (کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار)

کارآموزی، طرح انتقال موقت به شغل دیگر و دوران مرخصی

هدف گذاری برای رسیدن به بالاترین جایگاه در سازمان

نتیجه گیری

۸: برنامه ریزی برای آینده

بازندگان و برندگان در نبرد نیروهای با استعداد

اهداف خوب، فرایندهای ناقص

اولویت های جدید

چشم انداز شغلی نیروهای با استعداد

توانمندی راهبردی ضعیف برای مدیریت نیروهای با استعداد

یک مدل جدید

تغییر جهت

اصول و مبانی جدید

چکیده اجرایی

مقدمه:

نویسندگان این کتاب می دانند که هنوز حجم زیادی از مطالب در مورد "مدیریت نیروهای با استعداد" وجود دارد که در این کتاب به آنها پرداخته نشده است. با این حال، در تحقیقاتی که تاکنون در مورد مفهوم مدیریت استعداد انجام شده، سه ویژگی برجسته وجود دارد. ویژگی اول این است که "مدیریت نیروهای با استعداد" یک مفهوم نسبتاً جدید است. این مفهوم تنها در طی دهه اخیر مطرح شده و مطالعات انجام شده در شرکت کارایی جهانی هدریش اند استراگلز، نشان می دهد که توسعه کارکردها و مدیرانی که روی پرورش استعدادها متمرکز شوند، هنوز در مرحله اولیه خود می باشد. (فصل یک را ببینید). هنوز هیچ گونه توافقی در مورد اینکه مدیریت استعداد، شامل چه چیزهایی می شود، حاصل نشده است. آنجلا بارون - مدیر سابق بخش توسعه نیروی انسانی انگلستان - می گوید که مدیریت استعداد دربرگیرنده ترکیبی از کارکردهای مستقل قدیمی مانند استخدام فارغ التحصیلان، مدیریت عملکرد، مدیریت مسیر شغلی و برنامه ریزی جانشین پروری می باشد. تعداد کمی از مدیران پرورش استعداد، پاسخگوی مستقیم مدیر عامل یا گروه مدیران اجرایی ارشد شرکت ها هستند و کسب و کارها به طور کامل از راهبردهای مدیریت استعداد، پیروی نمی کنند. پس از مصاحبه با نیروهای با استعداد و دارای پیشینه موفق در حرفه خود، معلوم شد که دومین ویژگی برجسته "مدیریت نیروهای با استعداد" ناپیوستگی میان اهداف فرد و سازمان می باشد. سازمان ها از افرادی که برای ارتقا و توسعه اهداف سازمانی استخدام شده اند، نباید انتظار داشته باشند که به آلت دست حاضر به خدمت سازمان تبدیل شوند و وارد "بازی استعداد" آنها شوند، به ویژه اینکه نیروهای با استعداد مایل به انتقال شغلی بیش از حد یا تعهد طولانی مدت برای ماندن در شغل خود نیستند. علاوه بر این، مرزبندی های به دقت تعریف شده در مورد اینکه چه کسی در داخل یا بیرون از منبع استعداد است، باعث راه ندادن افرادی خواهد شد که سازمان ها به دلیل نوسانات و بلاتکلیفی ها به جذب و ابقای آنها نیاز خواهند داشت. این افراد شامل کارآفرینان مشتاق، افراد خودمحور، تک رو و متخصصانی می شوند که به

دنبال بالا رفتن از نردبان سازمانی برای رسیدن به جایگاه بالا در شرکت نیستند و میل زیادی به استقلال و خودمختاری دارند. این امر باعث ایجاد چالش های قابل توجهی برای مدیران ارشدی خواهد شد که به دنبال استخدام، ابقا و استفاده از مهارت ها و بینش های نیروهای با استعداد هستند. این کتاب با اشاره به سازمان هایی که پیشینه موفق در این زمینه داشته اند، به دنبال تاکید بر وضعیت دشواری است که مدیران استعداد با آن مواجه خواهند شد و برخی از راه حل های نوین را ارائه می کند. همچنین، یکی از فصل های این کتاب به بررسی نیروهای با استعداد می پردازد و در محیطی که قوانین نابسامانی بر آن حاکم است، راهکارهایی را برای مدیریت "بازی استعداد" پیشنهاد می کند.

فصل اول: جنگ برای مدیریت اشخاص با استعداد

به گفته ایندرا نویی: "همه ما می دانیم که استعداد فرد، همان چیزی است که باعث تمایز عالی از خوب، برنده از بازنده و سازگاری از انقراض، خواهد شد. پیروزی یا شکست در میدان بازی را استعداد تیم بازی کننده، تعیین خواهد کرد."

حدود ۱۵ سال پیش، شرکت مکینزی کامپنی که یک شرکت مشاوره مدیریتی است، گزارش مشهوری موسوم به "جنگ برای مدیریت اشخاص با استعداد" را منتشر کرد. این شرکت با ارائه دلایلی نشان داد که شرکت های بین المللی باید کارکنان با استعداد خود را مانند هر منبع با ارزش دیگری مدیریت کنند. این شرکت اعلام کرد: "یافتن استعداد برتر، ارزش جنگیدن برای آن را دارد." این شرکت همچنین دنیایی را پیش بینی کرد که در آن، عرضه استعداد کاهش و تقاضا برای آن، افزایش خواهد یافت و شرکت ها در آینده نه چندان دور، گرفتار یک مبارزه دائم و پرهزینه برای یافتن بهترین افراد خواهند شد. تعریف مکینزی از استعداد، به مراتب فراتر از مهارت های مدیریتی یا رهبری می باشد.

"استعداد شامل مجموعی از توانمندی های یک شخص مانند موهبت های ذاتی، مهارت ها، دانش، تجربه، هوش، قوه قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه می باشد و علاوه بر آنها شامل قدرت یادگیری فرد نیز می باشد." در پاسخ به رونق اقتصادی صورت گرفته بین سال های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۱، بسیاری از

شرکت ها به سرعت گسترش پیدا کردند و مبارزه واقعی برای استخدام و حفظ بهترین افراد، از همان زمان شروع شد. همچنین، از همان زمان بود که کارکرد مدیریت استعداد به همراه صنعت رو به رشد مدیریت استعداد، برای شناسایی، ابقا و پرورش افراد بلند پرواز و جذب آنها در رده های بالای مدیریتی و رهبری، ایجاد شد. با وجود وقوع چرخه های متعدد رونق و ورشکستگی اقتصادی و بحران های جدی اقتصادی، جنگ و رقابت برای مدیریت اشخاص با استعداد همچنان ادامه دارد و کارفرمایان تلاش می کنند تا افراد بسیار ماهر را در پست های مدیریتی و تخصصی متنوع استخدام کنند. در سطح بین المللی، کمبود نیروهای با استعداد جدی تر است. در طی دهه گذشته، گروهی از کارکنان سیار بین المللی که می توانند محل کار خود را انتخاب کنند، ظاهر شده اند و با توجه به رقابت موجود در اقتصاد جهانی، تقاضا برای این افراد، بسیار بیشتر شده است. به عنوان مثال، کشور سنگاپور اقدام به اجرای طرح فشرده ای برای استخدام کارکنان ماهر و با صلاحیت خارجی از کشورهای آمریکا، انگلستان، فرانسه، استرالیا، ژاپن و کره جنوبی کرده است. مجمع اقتصاد جهانی، آینده خوبی را برای این گروه از کارکنان سیار بین المللی پیش بینی می کند. در گزارش سال ۲۰۱۲ این مجمع با عنوان "برانگیختن اقتصاد از طریق ترویج مهاجرت نیروهای با استعداد" که به تحلیل عرضه و تقاضا برای کارکنان ماهر در ۲۲ کشور و ۱۲ صنعت پرداخته است، آمده است: "در دهه های اخیر، فرصت هایی طلایی برای افراد تحصیل کرده و دارای مهارت های مهم، ایجاد خواهد شد. شکاف استعداد به قدری عمیق و گسترده خواهد شد که افرادی که مایل به مهاجرت هستند، گزینه های بی نظیری را برای استخدام شدن خواهند داشت." بررسی های سالانه کارفرمایان جهان در بین سال های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ که توسط شرکت مشاوره نیروی انسانی بین المللی پاورگروپ انجام شده، نشان می دهد که مشکلات مربوط به استخدام کارگران ماهر، دایما در حال افزایش می باشد. بررسی سال ۲۰۱۳ نشان می دهد که بیش از یک سوم (۳۵ درصد) از کارفرمایان جهان، مشکلاتی را برای پر کردن پست های بلاتصدی تجربه کرده اند. در آمریکا و اروپا از هر سه کارفرما، یک نفر با کمبود نیروی ماهر مواجه می باشد. با وجود افزایش بیکاری در بسیاری از کشورهای اروپایی، از هر چهار

کارفرما، یک نفر (۲۶ درصد) با مشکل کمبود نیروی انسانی با استعداد برای پر کردن پست های خالی مواجه می باشد. حدود ۷۵ درصد از شرکت های پاسخگو می گویند که مشکل اصلی آنها کمبود افرادی است که از سطح تجربه، مهارت یا دانش کافی برای پر کردن پست های خالی برخوردار باشند. بیش از ۵۴ درصد از شرکت های مورد مطالعه معتقدند که مشکل استخدام نیروی ماهر، تاثیر بالا یا متوسطی بر قدرت رقابت پذیری آنها خواهد داشت. شغل هایی که پر کردن آنها مشکلتر است، شامل مهندسی، نمایندگی فروش، کارشناسی فنی، حسابداری و امور مالی، مدیریت راهبردی و اجرایی و فن آوری اطلاعات می باشند. به گفته جفری جوزز که مدیر عامل شرکت بین المللی پاورگروپ می باشد: " یک بیداری جمعی بین شرکت های مورد مطالعه در مورد تاثیر کمبود نیروی ماهر در کسب و کارها حاصل شده است. کارفرمایان مورد مطالعه بالاترین کمبود نیروی ماهر در جهان را در طی پنج سال اخیر گزارش کرده اند. هرچند که بسیاری از شرکت ها تاثیر کمبود نیروی ماهر بر گزارش درآمد سالیانه خود را تشخیص داده اند، از بین هر پنج شرکت فقط یک شرکت برای مواجهه با این موضوع دست و پنجه نرم کرده است. موسسه حقوقی توسعه کسب و کار در سال ۲۰۱۳، مطالعه ای را روی برنامه ریزی نیروهای با استعداد در انگلستان انجام داد و با توجه به پاسخ های ۴۶۲ کارمند بخش منابع انسانی، نشان داد که تعداد کارفرمایان مواجه شده با مشکل برای استخدام افراد شایسته، سه برابر شده و از ۲۰ درصد در سال ۲۰۰۹ به ۶۲ درصد در سال ۲۰۱۳ افزایش یافته است. ۵۲ درصد از پاسخ دهندگان معتقدند که پر کردن مشاغل مدیریتی و حرفه ای سخت تر از همه است و ۴۶ درصد از آنها معتقدند که پر کردن شغل های نیازمند تخصص فنی، خصوصا برای افرادی که در بخش ساخت و تولید کار می کنند، سخت تر از همه می باشد. تحقیقات موسسه حقوقی توسعه کسب و کار، آشکار ساخت که بخشی از مشکل استخدام افراد ماهر این است که کارکنان ماهر تمایلی به جابه جایی شغلی در زمان بی ثباتی شرایط اقتصادی را ندارند و این تحقیقات نشان می دهد که از زمان شروع بحران مالی در سال ۲۰۰۸، نرخ گردش مالی نیروی کار دائما در حال کاهش می باشد. از هر

شش سازمان، یک سازمان گزارش کرده است که کمبود متقاضی ماهر، مشکلاتی را برای استخدام کارکنان ایجاد کرده است.

آیا جنگ جستجو برای اشخاص با استعداد، یک جنگ ساختگی است؟

کارفرمایان فکر می کنند که در حال تجربه کمبود نیروی کاری ماهر هستند. با این حال، واقعیت چنین نیست. تعداد نیروهای با استعداد واقعا در حال کاهش نیست، بلکه این موضوع به عدم تمایل این افراد به جابه جایی شغلشان مربوط می شود. چنین استدلال شده است که کمبود نیروی کار ماهر به افزایش دستمزد و کاهش نرخ بیکاری برای نیروهای با استعدادی همچون فارغ التحصیلان دانشگاهی منجر خواهد شد. با این حال، فقط در تعداد کمی از کشورهای توسعه یافته شاهد چنین امری هستیم. اقتصاد دانی به نام مارک پرایس می گوید: "اگر نیروی کار کمیاب شود، دستمزد آنها باید افزایش یابد." با این حال، شواهد موجود در بسیاری از سازمان ها از جمله اداره آمار نیروی کار آمریکا نشان می دهد که دستمزدهای نیروی کار ماهر در بخش تولید نه تنها افزایش نیافته، بلکه در حال کاهش نیز می باشد. رهبران کسب و کارها، سیاستمداران و اقتصاد دانان در آمریکا بحث های جدی ای در مورد امکان وقوع جنگ ساختگی جستجوی اشخاص با استعداد داشته اند. پیتز کاپلی، استاد مدیریت در دانشگاه پنسیلوانیا در کتاب خود با عنوان "چرا افراد خوب نمی توانند شغل پیدا کنند؟" استدلال می کند که هیچ گونه کمبود واقعی برای جذب کارکنان ماهر وجود ندارد و مشکلی که وجود دارد، این است که روش های استخدامی در آمریکا ناکارآمد است و کارفرمایان سختگیر، توقعات غیر واقع بینانه ای از کارکنان خود دارند و پول کمی به آنها پرداخت می کنند. او می گوید: "داستان شکاف مهارتی، ناشی از تشخیص نادرست کارفرمایان است و در واقع، توقعات کارفرمایان آمریکایی احمقانه است و آنها پول کافی به متقاضیان پرداخت نمی کنند و آزمون های استخدامی آنها به قدری سختگیرانه است که هیچ کس در آن قبول نمی شود. آنها به قدری به دنبال افراد منحصر به فرد و غیر عادی هستند که کمال گرایی آنها باعث می شود که هرگز چنین افرادی را پیدا نکنند." کاپلی همچنین به این نکته اشاره می کند که کارفرمایان آمریکایی تاکید بیش از حدی بر تجربه کاری متقاضیان دارند و متقاضیان شایسته و آموزش دیده را رد می کنند و تمایلی به ارائه آموزش و مهارت به متقاضیان را ندارند و خواسته های غیر واقع بینانه آنها باعث رد صلاحیت متقاضیان شایسته می شود. تحقیقات

رانداستاد که یک شرکت مشاوره منابع انسانی بین المللی در هلند است، تأیید می کند که فرایندهای استخدام متقاضیان طولانی تر شده و خواسته های کارفرمایان بیشتر شده است. به عنوان مثال، در انگلستان، شاهد این هستیم که متقاضیان موفق در شغل های بالادست به طور متوسط ۳,۴ مصاحبه و در شغل های پایین دست، به طور متوسط ۲,۴ مصاحبه را پشت سر گذاشته اند. آزمون های روانسنجی یکی از مهمترین دلایل طولانی شدن فرایندهای تقاضای شغلی می باشد. تحقیقات شرکت رانداستاد نشان می دهد که ۲۹ درصد فرایندهای استخدام در انگلستان شامل آزمون های روانسنجی، فنی یا استعداد سنجی می باشند. همچنین، فرایند بررسی سوابق و صلاحیت متقاضیان منجر به این می شود که فرایند استخدام به طور متوسط ۱۵,۲ روز به تاخیر بیفتد. مارک بول، مدیر عامل شرکت رانداستاد، می گوید که کارفرمایان در مصاحبه هایی که با متقاضیان شغل ها انجام می دهند، به شدت سختگیر هستند. او همچنین می گوید: "کارکنان آینده برای استخدام شدن باید هفت خوان رستم را رد کنند. کارفرمایان اغلب به دنبال حداکثر سود هستند. مجموعه مهارت هایی که پنج سال پیش رضایت بخش بودند، اکنون ممکن است راضی کننده نباشند. کارفرمایان می خواهند که از فرایند استخدام کارکنان جدید، سود بالقوه بیشتری را در بلندمدت کسب کنند. اینکه فقط نشان دهید که از عهده شغل تبلیغ شده بر می آید، کافی نیست و شما باید نشان دهید که می توانید نقش مفیدی را ایفا کنید و چیز با ارزشی را در آینده برای سازمان فراهم سازید." شرکت پاورگروپ متوجه این روند شده است، اما با این حال معتقد است که کمبود نیروی کار ماهر حقیقت دارد. شرکت هایی که در استخدام نیروی ماهر بالقوه سختگیرتر هستند، به جای صرف وقت برای توسعه مهارت های متقاضیان کم صلاحیت تر، به دنبال یک جوسازی دقیق مهارت های فردی و شغلی هستند و نرخ تقاضای پایین این شرکت ها، شرایط را بدتر و سیستم استخدام را کند و مختل خواهد کرد. آیا درست است که در بسیاری از کشورهای اروپایی به دلیل شکایت کارفرمایان کسب و کارها از پیدا نکردن تعداد کافی کارگران ماهر، شاهد تعداد بالای افراد بیکار از جمله فارغ التحصیلان دانشگاهی باشیم. شرکت هیز که یک شرکت استخدامی در انگلیس است و شرکت آکسفورد اکونومیکس که یک شرکت جهانی در زمینه پیش بینی و تحلیل کسب و کارهاست، چنین پاسخ می دهند که مطالبه دستمزدهای سنگین و نرخ بالای بیکاری، دلایل قابل قبولی برای کمبود نیروی کاری ماهر نیستند و اینکه برای درک بازار نیروی

کار ماهر، باید عوامل متعددی را در نظر گرفت. این شرکت ها هفت مولفه را به عنوان عوامل کمبود نیروی کار ماهر شناسایی کرده اند:

- **مشارکت در بازار کار** – به میزان بهره برداری کامل کشورها از نیروهای با استعداد اشاره می کند. به عنوان مثال، آیا امکان دسترسی خانمها و افراد سالخورده به شغل ها وجود دارد یا خیر.
 - **انعطاف پذیری بازار کار** – به قوانین و مقررات محیطی کسب و کار اشاره می کند. به عنوان مثال، آیا امکان دسترسی ساده مهاجران به شغل هایی که نیاز به استعداد بالا دارند وجود دارد یا خیر.
 - **دستمزد کارگران** – اشاره به این دارد که آیا دستمزدهای واقعی همگام با تورم افزایش پیدا می کند یا خیر.
 - **سنگینی دستمزد در صنایعی که نیاز به مهارت بالا دارند** – به میزان سبقت گرفتن دستمزدها در این صنایع نسبت به صنایعی که نیاز به مهارت پایین دارند، اشاره می کند.
 - **سنگینی دستمزد در حرفه هایی که نیاز به مهارت بالا دارند** – نشان می دهد که افزایش دستمزد در این حرفه ها تاثیر موقتی روی کمبود این شغل ها دارد.
 - **عدم انطباق شغل با مهارت افراد** – به عدم انطباق مهارت های موجود و مورد نیاز شرکت ها اشاره می کند.
 - **انعطاف پذیری نظام آموزشی** – آیا نظام آموزشی فعلی با نیازهای آینده سازمان ها به نیروهای با استعداد خصوصا در زمینه های علوم تجربی و ریاضی جور در می آید یا خیر.
- اندازه گیری این عوامل توسط دو شرکت فوق منجر به ایجاد "شاخص مهارت جهانی" شد که از آن می توان برای تحلیل بازار نیروی ماهر در ۲۷ کشور جهان در سال ۲۰۱۲ استفاده کرد. نتایج حاصله نشان داد که ۱۶ عدد از این ۲۷ کشور، دارای کمبود نیروی کار ماهر هستند. در این تحقیق معلوم شد که علی رغم نرخ بالای بیکاری در جهان و به خصوص در آمریکای شمالی و اروپا، مدارک کمی وجود دارند که ثابت کنند نرخ بالای بیکاری باعث کمبود نیروی ماهر شده است. بیشترین میزان عدم

انطباق شغل با مهارت افراد، در آمریکا، انگلستان و ایرلند مشاهده می شود و شرکت های موجود در این کشورها با وجود فراوانی نیروی کار موجود در کشور خود، تلاش می کنند تا افرادی را استخدام کنند که دارای مهارت های مورد نیازشان باشند. شاخص مهارت جهانی نشان می دهد که کمبود نیروی کار ماهر در کشورهای مختلف به دلایل مختلفی صورت می گیرد. به عنوان مثال:

- کشور آلمان دارای بالاترین میزان کمبود نیروی ماهر است و در صنایع و حرفه هایی که نیاز به مهارت بالا دارند، سنگینی دستمزدها را تجربه می کند و دارای عدم انطباق شغل با مهارت افراد در شغل های مهندسی، فن آوری اطلاعات، بخش خدمات شهری و عمران می باشد و دارای کمبود ۷۶۴۰۰ مهندس و ۳۸۰۰۰ متخصص فن آوری اطلاعات می باشد.
- کشور فرانسه به دلایل مختلفی کمبود نیروی کار ماهر را تجربه می کند. انعطاف ناپذیری بازار کار مانع از استخدام نیروهای با استعداد خارجی شده است و با توجه به عدم انطباق شغل با مهارت افراد، نیروهای کاری ماهر این کشور ترجیح می دهند که به جای استخدام شدن در بخش مهندسی که در آن کمبود نیرو وجود دارد، در بخش های مالی و تجاری کار کنند.
- کشور انگلستان کمبود نیروی کار ماهر را در بخش هایی مانند انرژی، بانکداری و مالی تجربه می کند و شاهد بیشترین میزان عدم انطباق شغل با مهارت افراد می باشد و به همین دلیل، شکاف جدی بین مهارت هایی که کارفرماها به آن نیاز دارند با مهارت های موجود در بازار کار در انگلستان وجود دارد. با این حال، این امر منجر به افزایش دستمزدهای افراد ماهر این کشور نشده است، زیرا بسیاری از کارفرمایان در این کشور اقدام به جذب نیروی کار از کشورهای خارجی کرده اند.
- کشور آمریکا دارای بالاترین میزان کمبود نیروی ماهر است. در آمریکا، تقاضای زیادی برای جذب نیروی ماهر در صنایع نفت و گاز، علوم زیستی و فن آوری اطلاعات وجود دارد. مشکل بزرگ این کشور، کمبود نیروی با تجربه و ماهر است. با این حال، برای ورود به بازار کار، شاهد مازاد عرضه هستیم. تعداد زیادی از افراد در این کشور یا بیکار هستند یا اینکه به دلیل نداشتن مهارت های لازم، در شغل های نیمه وقت، مشغول کار هستند.

به طور کلی، شاخص مهارت جهانی با ارائه مدارکی به به کمبود واقعی نیروی ماهر و عدم انطباق شغل با مهارت افراد در سطح جهان اشاره می کند. شرکت های هیز و آکسفورد اکونومیکس چنین نتیجه گیری می کنند: "از گزارش ما معلوم می شود که هرچند بسیاری از فارغ التحصیلان خصوصا در اروپا بیکار هستند، اما ما به طور همزمان شاهد کمبود دائم مهارت های خاص در جهان هستیم. برای بسیاری از مهارت های مهم برای ایجاد انگیزه رشد در سازمان، نیروی کار کافی در جهان وجود ندارد و یک ناهماهنگی جدی بین سیستم های آموزشی، کارفرمایان و فارغ التحصیلان در مورد مهارت های فعلی مورد نیاز در محیط کار، مشاهده می شود.

تقاضا برای مهارت های پیشرفته تر

بخشی از مشکل سازمان ها و کارکنان این است که به مهارت های جدید و پیشرفته تری در محیط کار، نیاز است. با توجه به اینکه اقتصاد کشورها در حال جابه جایی از محصول محوری به سمت دانش محوری هستند، تعداد شغل های تخصصی افزایش یافته است. پیش بینی این تغییرات برای کارفرمایان و تامین کنندگان خدمات آموزشی مشکل است. با توجه به انتقال فعالیت های کاری به سمت فعالیت های دانش محور، مرکز اروپایی آموزش حرفه ای پیش بینی می کند که تا سال ۲۰۲۰، ۸۱ درصد از شغل ها در اتحادیه اروپا به صلاحیت های در سطح متوسط و بالا نیاز خواهند داشت. شرکت هایی که در صنایع دانش محور فعالیت می کنند، برای ایجاد ارزش در سازمان از طریق دارایی های نامشهود مانند ثبت اختراع ها، مجوزها و دانش فنی، به کارکنان ماهر و با استعداد خود نیاز دارند. این شغل ها استعداد زیادی را می طلبند. به طوریکه بسیاری از افرادی که متقاضی این شغل ها هستند، علاوه بر دانش تخصصی یا مهارت های فنی باید از مهارت های شناختی بالاتری برای مدیریت پیچیدگی های تصمیم گیری و ایجاد تغییر و تحول در سازمان برخوردار باشند. نیروهای جهانی سازی و فن آوری باعث پیچیدگی اقتصاد در سطح جهان و افزایش پیچیدگی بسیاری از شغل ها و حرفه ها شده است. امروزه، شرکت ها به دنبال افرادی می گردند که دارای طیفی از توانمندی ها از جمله مهارت های تخصصی، مهارت های کارکردی وسیعتر، سطح دانش و مهارت صنعتی و اطلاع از بازارهای جغرافیایی ویژه باشند. به گفته شرکت آکسفورد اکونومیکس، بیشترین تقاضا در

طی ۱۰ سال آینده، در چهار حوزه گسترده مهارتی وجود خواهد داشت که بنا به مطالعه ۳۵۲ مدیر منابع انسانی و مدلسازی ۴۶ کشور و ۲۱ بخش صنعتی شامل موارد زیر می باشد:

▪ **مهارت های دیجیتالی** - رشد سریع اقتصاد دیجیتالی باعث افزایش تقاضا برای کارگران فنی به شدت ماهر شده است. شرکت ها به دنبال استخدام کارکنانی هستند که دارای مهارت های مبتنی بر رسانه های اجتماعی و سواد بازاریابی باشند. مهارت های کسب و کار دیجیتالی خصوصا در منطقه آسیا-اقیانوسه که در آن، تجارت الکترونیکی به سرعت در حال گسترش است و جنگ فناوری های دیجیتالی جدید بین شرکت ها وجود دارد، بسیار مهم ارزیابی می شود.

▪ **تفکر چابک** - در دوره عدم قطعیت پایدار که در آن، شرایط اقتصادی، سیاسی و بازار به طور ناگهانی تغییر می کند، تفکر چابک و برنامه ریزی سناریو از اهمیت بالایی برخوردار هستند. در صنایعی از جمله علوم زیستی و انرژی و معدن که دارای سطح بالایی از عدم قطعیت در زمینه های قانون گذاری و محیطی هستند، پاسخ دهندگان بر اهمیت تفکر چابک تاکید کرده اند. پاسخ دهندگان همچنین می گویند که توانایی آماده سازی سناریوهای متعدد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران منابع انسانی نیز بر اهمیت تفکر خلاقانه، مهارت برخورد با پیچیدگی و مدیریت اظهارات تناقض آمیز، تاکید کرده اند.

▪ **مهارت های ارتباطی و بین فردی** - به طور کلی، مدیران منابع انسانی پیش بینی می کنند که مهارت های خلاقیت جمعی (مشارکت با دیگران) و طوفان مغزی و همچنین، مهارت های برقراری ارتباط با دیگران و کار گروهی، در آینده بسیار ضروری خواهند شد. شرکت آکسفورد اکونومیکس اشاره می کند که این امر نشان دهنده جابه جایی مداوم سازمان ها از سبک دستوری و نظارتی به سمت سبک مشارکتی و انعطاف پذیرتر می باشد. حرکت شرکت ها به سمت ساختار شبکه ای، باعث شده که برقراری ارتباط با تامین کنندگان و برون سپاری کارها به شرکا و حتی مشتری ها، پیچیده تر شود. همچنین، مدیریت این شبکه ها و رسیدن به توافق و همکاری با شرکای شبکه ها به مهارت بیشتری نیاز خواهد داشت.

▪ مهارت های عملیاتی جهانی - توانایی مدیریت کارکنان مختلف به عنوان مهمترین

مهارت عملیاتی جهانی در طی ۵ تا ۱۰ آینده در نظر گرفته خواهد شد. مهمترین مهارت عملیاتی جهانی کارکنان در کشور آمریکا، درک درست کارکنان از تجارت بین المللی بود. به گفته جف ایملت، رئیس و مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک، کارکنان نیاز به مهارت در زمینه های "محلی سازی" (که در آن، محصولات و خدمات طبق ذائقه مشتری های خارجی سفارشی سازی می شوند) و "نوآوری معکوس" (که در آن، نوآوری صورت گرفته در بازارهای نوظهور کشورهای در حال توسعه به عنوان ایده های جدید در بازار کشورهای توسعه یافته مورد استفاده واقع می شود). داشتند.

تحقیقات شرکت مکنزی نشان می دهد که در بسیاری از شغل ها، "تورم مهارتی" صورت گرفته است. در "اقتصاد توسعه یافته" افزایش قابل توجهی در تعداد شغل های غیر معمول که نیاز شدیدی به تعاملات انسانی، تصمیم گیری های دشوار و درک محیط دارند، به وقوع پیوسته است. به عنوان مثال، در فاصله زمانی بین سال های ۲۰۰۱ و ۲۰۰۹، حدود چهارمیلیون شغل جدید در کشور آمریکا ایجاد شده است که نیاز به تعاملات انسانی دارند و همچنین حدود سه میلیون شغل رسمی در آمریکا که تبادلات کاری در آنها عادی، خودکار و از قبل برنامه ریزی شده است، دارای سناریوی از پیش تعیین شده خواهند بود.

کمیت و کیفیت فارغ التحصیلان

کشورهای مختلف تعداد کافی از افراد با تحصیلات بالا را برای همگام شدن با نیازهای کارفرمایان و حفظ توسعه اقتصادی، تربیت نمی کنند. همانطور که تحلیل انجام شده توسط موسسه جهانی مکنزی در سال ۲۰۱۲ بر روی نیروی کار جهانی نشان می دهد، این امر را می توان هم در بازارهای نوظهور کشورهای در حال توسعه و هم در اقتصاد توسعه یافته مشاهده کرد. تحقیقی که روی ۷۰ کشور صاحب ۹۶ درصد از تولید ناخالص داخلی جهانی انجام شده، نشان می دهد که تا سال ۲۰۲۰، حدود ۴۰ میلیون کارگر فارغ التحصیل دانشگاهی با کمبود شغل مواجه خواهند شد. هرچند که میزان سطح تحصیلات افراد از سال ۱۹۸۰ دو برابر شده است، پیش بینی می شود که تا سال ۲۰۲۰ اقتصادهای

پیشرفته در ۲۵ کشور ثروتمند جهان با حدود ۱۸ میلیون فارغ التحصیل بیکار مواجه شوند. همچنین، با توجه به گسترش قابل پیش بینی بخش های دانش بنیان در اقتصادهای پیشرفته، میزان تقاضا از عرضه پیشی خواهد گرفت. کیفیت فارغ التحصیلان نیز به اندازه کمیت آنها می تواند مشکل ایجاد کند. مطالعه ای که توسط مجمع جهانی اقتصاد انجام شده، نشان می دهد که در بسیاری از کشورها، فارغ التحصیلان با مشکل فزاینده "قابلیت استخدام" مواجه هستند. قابلیت استخدام به عنوان مهارت هایی تعریف می شود که فارغ التحصیلان برای استخدام شدن و کار کردن موثر در یک شرکت، باید از آنها برخوردار باشند. این مهارت ها شامل مهارت های فنی، مهارت های مورد نیاز صنعت و ویژگی های عمومی شخصیتی از جمله قابلیت سازگاری، مدیریت زمان و مهارت های ارتباطی می باشند. کار فرمایان در تعدادی از کشورها (شامل چین، روسیه، برزیل، ایتالیا، اسپانیا و ترکیه) نگرانی هایی را در مورد سطح قابلیت استخدام فارغ التحصیلان ابراز کرده اند. به عنوان مثال، در کشور چین، با وجود حدود شش میلیون فارغ التحصیل دانشگاهی در سال ۲۰۰۹، دو میلیون نفر از آنها تا یک سال بعد در جستجوی شغل بوده اند. طبق گزارش آموزشگاه علوم اجتماعی در چین، بسیاری از این دانشجویان فاقد مهارت های مورد نیاز کارفرمایان بوده اند. فقط تعداد کمی از فارغ التحصیلان دانشگاهی در هند، از استانداردهای بین المللی پیروی می کردند. طبق گزارش موسسه بین المللی مطالعه نیروی کار، فقط ۲۵ درصد از فارغ التحصیلان هندی و ۲۰ درصد از فارغ التحصیلان روسی از نظر شرکت های چندملیتی دارای قابلیت استخدام بوده اند. مجمع جهانی اقتصاد می گوید که دولت ها، موسسات آموزشی و کارفرمایان برای ارائه آموزش های مرتبط با بازار کار به فارغ التحصیلان، نیاز فوری به همکاری با یکدیگر دارند. اما، اگر فارغ التحصیلان نتوانند با تغییرات ایجاد شده در محیط کار، همگام شوند، کارفرمایان باید به آنها کمک کنند تا در تمام مسیر حرفه خود، به یادگیری و پیشرفت شغلی ادامه دهند.

روندهای تغییر جمعیتی

تغییرات جمعیتی منجر به ایجاد تغییرات قابل توجهی در تعداد و سن نیروهای کاری استخدام شده، در سراسر جهان شده است. کارفرمایان در هنگام برنامه ریزی برای جذب کارگران با استعداد و همچنین

مدیریت کارکنان با استعداد فعلی خود، باید به این تغییرات توجه داشته باشند. با توجه به پیش بینی کاهش نیروی کار جهانی در طی دو دهه آینده و پیش بینی افزایش تقاضا برای مهارت های پیشرفته ای که به دلیل جهانی سازی و پیشرفت های فن آوری ایجاد شده است، تقاضا برای جنگ برای مدیریت نیروهای با استعداد، در آینده شدت خواهد گرفت. مجمع جهانی اقتصاد هشدار می دهد که اقتصاد جهانی به میزانی از شوک تغییر جمعیتی نزدیک خواهد شد که از زمان قرون وسطی تاکنون سابقه نداشته است. این مجمع پیش بینی می کند که تا سال ۲۰۲۰ در بیشتر کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، به ازای هر پنج کارگری که بازنشسته می شود، فقط چهار نیروی جوان وارد محیط کار خواهد شد. جمعیت سن کاری (۲۰-۶۴ سال) برای اولین بار، از نقطه اوج ۳۰۸ میلیون نفر در سال ۲۰۱۲، کاهش خواهد یافت و پیش بینی می شود که تا سال ۲۰۶۰ به ۲۶۵ نفر برسد. افزایش جمعیت افراد سالخورده خصوصا در آمریکای شمالی و اروپا، منجر به بازنشستگی تعداد زیادی از کارگران با تجربه خواهد شد. طبق گزارش اداره سرشماری آمریکا در فاصله بین سالهای ۲۰۱۰ و ۲۰۳۰، هر روز ۱۰۰۰۰ آمریکایی بازنشسته خواهند شد. همچنین، طبق گزارش کمیسیون اروپا، کشورهای آلمان، فرانسه و ایتالیا به طور متوسط دارای پیرترین جمعیت کاری هستند. همچنین، کاهش نرخ تولد در کشور آلمان (۱,۳۸ فرزند به ازای هر مادر) می تواند منجر به افول اقتصادی این کشور در دو دهه آینده شود. افزایش جمعیت افراد پیر، فرصت ها و امکانات جدیدی را برای کارفرمایان فراهم خواهد ساخت. با این حال، این افراد می توانند مشکلات جدیدی را نیز برای سازمان ایجاد کنند. کارفرمایان تمایل زیادی به این دارند که مهارت های کارگران پیر خود را حفظ کنند. کشورهای آمریکا، آلمان و ایتالیا این امکان را در نظر می گیرند که چگونه می توان کارگران ماهر پیر را تشویق کرد و از ادامه کار آنها در شرکت ها حمایت کرد. به عنوان مثال، موسسه تحقیقات اقتصادی آلمان اخیرا کارفرمایان را وادار کرده تا محیط کاری جذابتری را برای حفظ کارکنان ۵۵ سال به بالا فراهم کنند و برای این منظور، برخی از نقش های سازمانی را طراحی مجدد کرده است. اما، کارفرمایان ممکن است متوجه شوند که حفظ کارگران پیرتر مانع از توسعه شغلی کارکنان جوانتر خواهد شد. البته، این احتمال هم وجود دارد که کارکنانی که پول کمتری دریافت می کنند و مهارت کمتری دارند، به جای همتایان ماهر پیرتر خود به کار کردن در شرکت ادامه

دهند. مرکز پژوهشی پو در آمریکا گفته که از هر ده کارگر آمریکایی بین ۵۰ تا ۶۱ سال، شش نفر، مایلند که بازنشستگی خود را به تاخیر بیندازند، زیرا اگر کار نکنند، وضع مالی خوبی نخواهند داشت. کارفرماها مجبور نیستند که به کارگران پیرتر به عنوان یک منبع با ارزش استعداد نگاه کنند. تحقیقات انجام شده در حوزه آتلانتیک نشان می دهد که کارفرمایان تمایلی به استخدام کارگران پیر بیکار ندارند. (حتی اگر آنها دارای صلاحیت و تجربه بالایی باشند) "تفاوت سنی" یکی از دلایلی است که باعث شده تا در سال ۲۰۱۲، چهل درصد از کارگران بیکار پیر (بین ۵۰ تا ۵۹ سال) در آمریکا حداقل به مدت یکسال، بیکار باشند. مطالعه ای که در سال ۲۰۱۳ در انگلستان بر روی ۷۲۹ کارگر بیکار، انجام شده نشان می دهد که چرا آنها نمی توانند کار تمام وقت پیدا کنند. تفاوت سنی یکی از دلایل شایع این موضوع می باشد. بسیاری از این کارگران بیکار، بسیار مجرب بودند. ۴۷ درصد از آنها جزء مدیران یا مقامات ارشد بودند. ۴۳ درصد از آنها دارای درجه تحصیلی بالایی بودند و ۵۷ درصد از آنها از صلاحیت شغلی بالایی برخوردار بودند. علی رغم تجربه بالا، ۱۸ درصد از پاسخ دهندگان به مدت ۶ تا ۱۲ ماه، ۱۹ درصد از آنها به مدت بیش از یک سال و ۳۱ درصد از آنها به مدت بیش از دو سال، بیکار بودند. مشکل این کارگران بیکار، مهارت ناکافی آنها نبود. از هر چهار پاسخ دهنده یک نفر دارای مهارت لازم برای شغل و صنعت خود بودند و مدیران و مقامات ارشد اعتماد به نفس بالایی داشتند. با این حال، علت اصلی استخدام نشدن این افراد، به نگرش یا تعصب کارفرمایان مربوط می شد. ۸۳ درصد از این افراد می گفتند که کارفرمایان به آنها به عنوان افراد بسیار پیر یا به عنوان افراد بسیار مجرب و دارای صلاحیت بیش از حد نیاز، نگاه می کردند. جمعیت کاری از لحاظ قومی نیز تنوع زیادی پیدا کرده است و این امر ممکن است باعث شود تا کارفرمایان با پیش فرض ها یا تعصباتی مواجه شوند که مانع از بهره برداری آنها از منابع فزاینده استعداد شود. برآوردهای انجام شده توسط مرکز تحقیقاتی پو نشان می دهد که اگر روندهای فعلی تغییر جمعیتی در آمریکا ادامه پیدا کند، تا اواسط قرن اخیر شاهد تغییرات قابل توجهی در تصویر جمعیتی نیروی کار این کشور خواهیم بود. این مرکز تحقیقاتی پیش بینی می کند که میزان جمعیت نیروی کار از ۲۹۶ میلیون نفر در سال ۲۰۰۵ به ۴۳۸ میلیون نفر در سال ۲۰۵۰ خواهد رسید و ۸۲ درصد از این رشد به مهاجران و نسل آنها مربوط می شود. از میان ۱۱۷ میلیون نفری که از طریق

مهاجرت های جدید به جمعیت کاری اضافه خواهد شد، ۶۷ میلیون نفر شامل خود مهاجران، ۴۷ میلیون نفر شامل فرزندان آنها و ۳ میلیون نفر شامل نوه های آنها می باشند.

آیا مدیریت نیروهای با استعداد، باعث نجات سازمان خواهد شد؟

شکی وجود ندارد که کمبود عرضه برای کارکنان به شدت توانمند وجود دارد و اینکه کارفرمایان باید تلاش های فوق العاده ای را برای یافتن این افراد، پرورش استعدادهای آنها و اطمینان از شکارنشدن آنها توسط شرکت های رقیب، انجام دهند. آیا راهبردهای مدیریت استعداد، می توانند از عهده چنین چالشی برآیند؟ تحقیقات نشان می دهد که رویکرد تثبیت شده ای برای استفاده حداکثری از کارکنان با استعداد وجود دارد. اما با توجه به جنگ جهانی موجود برای مدیریت نیروهای با استعداد، این رویکرد غیر مفید و بیهوده به نظر می رسد. مدارک موجود نشان می دهند که مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی از طرح های مدیریت استعداد به شدت ناراضی هستند و به دنبال یافتن راه های جدیدی برای کسب اطمینان از شناسایی و پرورش کارکنان بلندپرواز هستند. طی دهه اخیر، مدلی از خط مشی بهینه توسعه پیدا کرده است که بیشتر سازمان های معروف و دارای سابقه موفقیت در زمینه مدیریت استعداد، تلاش می کنند که از آن پیروی کنند. این مدل شامل موارد زیر می باشد:

▪ پیوستن مدیریت استعداد به طرح های ورود فارغ التحصیلان به بازار کار -

چندین دهه قبل از اینکه بحث مدیریت استعداد مطرح شود، راهبردهای مدیریت استعداد به طرح های مربوط به ورود فارغ التحصیلان به بازار کار، پیوند خورده بود و مراکزی برای شناسایی استعداد بالقوه فارغ التحصیلان و انجام آزمون های روان شناسی بر روی آنها طراحی شده بود.

▪ شناسایی زود هنگام عملکرد و توان بالقوه متقاضیان کار - شناسایی زود هنگام

عملکرد و توان بالقوه متقاضیان کار، بخش مهمی از راهبردهای مدیریت استعداد را تشکیل می دهد. یکی از ابزارهای رایج برای دستیابی به این هدف، " شبکه نه مربعی " (شکل ۱-۱) را ببینید.) می باشد که برای چیدمان عملکرد و توان بالقوه متقاضیان کار استفاده می شود و چشم انداز چندگانه ای را برای شناسایی مهارت ها و توانایی های بالقوه کارکنان فراهم می سازد.

■ **حمایت، توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی هدف گیری و سفارشی شده - وقتی**

که متقاضیان کار "با استعداد" شناسایی شدند، از حمایت، توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی هدف گیری و سفارشی شده سازمان، برخوردار می شوند. این موارد شامل حمایت مالی از فرصت های مطالعاتی در زمینه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار یا سایر برنامه های تحصیلات تکمیلی می باشند و برنامه های توسعه مدیریت ارشد و جابه جایی شغلی بین رشته ای یا بین جغرافیایی منظم را که برای کسب تجربه مدیریتی افراد در زمینه شغل های کلیدی مرتبط با راهبرد تجاری سازمان انجام می شوند، پوشش می دهند. در سال های اخیر، مدیریت مسیر شغلی سفارشی شده، از طریق مربی گری، راهنمایی و استفاده از حامیان مالی (مدیران ارشدی که از رشد و ارتقای افراد پشتیبانی می کنند) خصوصا برای خانم ها و اقلیت های قومی، مورد حمایت واقع شده است.

■ **برنامه ریزی بلندمدت جانشین پروری با استفاده از کانال های استعداد یابی -**

نقش هایی که قرار است تا تا به واسطه نیروهای با استعداد پر شوند، گاهی از چندین دهه قبل، از طریق سیستم پیچیده جانشین پروری و کانال های استعدادیابی، برنامه ریزی می شود. پیشرفت افراد به سمت نقش های تعیین شده به طور منظم (هر سه ماه یکبار یا دو بار در سال) توسط هیات بررسی کننده استعداد که شامل تیمی از مدیران متخصص منابع انسانی، سرپرستان و اعضای مدیریت ارشد می باشد، مورد بازبینی قرار می گیرد. مدیر عامل سازمان یا اعضای هیات مدیره، ریاست این هیات ها را به عهده دارند. این امر باعث می شود که نقش های تحت بررسی، ارتباط نزدیکی با نیازهای راهبرد تجاری سازمان و خواسته های ذی نفعان و سهامداران داشته باشند. در حال حاضر، سهامداران قبل از تصمیم گیری برای سرمایه گذاری، نگاه دقیقی به فرایندهای برنامه ریزی بلندمدت جانشین پروری سازمان ها دارند.

■ **عرضه شدن به مدیریت ارشد - داوطلبان استخدام در شغل های ارشد، با پشتیبانی مدیر**

عامل سازمان و از طریق شرکت در جلسات توجیهی رسمی و غیر رسمی، کارگاه های آموزشی و گروه های هم اندیشی، به طور منظم در معرض دید مدیریت ارشد فعلی سازمان

قرار می گیرند. اطمینان دادن به دیگران در مورد برقراری چنین جلساتی، یکی از مهمترین وظایف مدیر عامل سازمان می باشد.

گزارش موسسه رسمی کارکنان و توسعه در سال ۲۰۱۱، خلاصه ای از رویکردهای مدیریت استعداد در کسب و کارهای کشور انگلستان را ارائه می کند.

■ فعالیت های مدیریت استعداد روی دو گروه عمده تمرکز کرده است که به گفته ۷۷ درصد از شرکت های پاسخ دهنده، عبارت از کارکنان با توان بالقوه بالا و به گفته ۶۴ درصد از شرکت های پاسخ دهنده، عبارت از مدیران ارشد می باشد.

■ شرکت های با اندازه کوچک و متوسط، بیش از سازمان های بزرگتر (با بیش از ۲۵۰ کارمند) از مدیریت استعداد برای جذب کارکنان کلیدی (۴۱ درصد از شرکت های با اندازه کوچک و متوسط در مقایسه با ۲۰ درصد از شرکت های بزرگتر) و برای حفظ آنها (۵۰ درصد از شرکت های با اندازه کوچک و متوسط در مقایسه با ۳۵ درصد از شرکت های بزرگتر) استفاده می کنند.

■ حدود ۷۷ درصد از شرکت های بسیار بزرگ (با بیش از ۵۰۰۰ کارمند) از برنامه های مدیریت استعداد استفاده می کنند و حدود ۶۶ درصد از آنها تلاش خود را روی مدیران ارشد متمرکز می کنند.

استعداد یک مفهوم نسبی است.

شرکت ها تعریف خاص خودشان را از استعداد و توانایی بالقوه انسان دارند. می توان گفت که نیروهای با استعداد به شدت باهوش هستند و صاحب ترکیبی از مهارت ها، دانش و ویژگی های شخصی هستند. با این حال، بیشتر سازمان ها استعداد را در حوزه تجارت یا صنعت خود تعریف می کنند. سازمان ها برچسب "با استعداد" را به افرادی می زنند که ویژگی های فردی آنها برای سازمان بسیار با ارزش باشد و پرورش آن استعداد در دیگران مشکل باشد. به طور کلی، افرادی با استعداد هستند که وظیفه آنها تاثیر بسیار قوی ای بر کسب و کار سازمان داشته باشد و دانش و مهارت آنها برای سازمان به قدری مهم باشد که از دست دادن آنها باعث شود که سازمان زیان ببیند. گاهی ممکن

است که کارمند برجسته سازمان کسی باشد که دارای مهارت های تخصصی نادری باشد. تقاضای زیادی برای این مهارت ها در بازار کار وجود دارد و شرکت های رقیب ممکن است به دنبال شکار این افراد باشند. با این حال، در بیشتر موارد، سازمان ها به دنبال جذب افرادی هستند که از توانایی رهبری برخوردار باشند و به قدری توانا باشند که از عهده ایفای نقش های کلیدی سازمان در آینده نزدیک برآیند. بنابر این، برنامه ریزی جانشین پروری از اهمیت بالایی برخوردار می باشد. سازمان ها با توجه به اندازه و پیچیدگی کسب و کاری که در آن فعالیت می کنند، به نیروهای با استعداد مختلفی نیاز دارند. این افراد شامل موارد زیر می باشند:

- کارشناسان فنی، خصوصا در حوزه هایی که برای قابلیت اصلی سازمان ها مهم هستند.
- افراد باهوش عضو گروه های کم ارزش که سازمان ها به دنبال ارتقای آنها به جایگاه های بالاتر هستند.
- فارغ التحصیلانی که بهترین عملکرد را دارند.
- مدیران توانمندی که دارای توانایی بالقوه لازم برای انتقال به جایگاه های بالاتر مدیریتی در سطح محلی، ملی و بین المللی هستند.

صرف نظر از ترکیب مهارت های کارشناسی و رهبری/ مدیریتی، استعداد افراد معمولا از نظر عملکرد فوق العاده یا توان بالقوه بالای آنها سنجیده می شود. ارزیابی این دو ویژگی در متقاضیان استخدام، توسط مدیران ارشد انجام می شود و این دو ویژگی باید با اولویت های فوری و بلندمدت سازمان تناسب داشته باشند. به این ترتیب، افرادی انتخاب خواهند شد که رفتار و ارزش های آنها با رفتار و ارزش های سازمان مطابقت داشته باشد. نحوه اندازه گیری عملکرد و توان بالقوه افراد توسط مدیران ارشد تعیین می شود. در بسیاری از موارد، ارزیابی عملکرد فوق العاده فرد توسط سیستم های ارزیابی انجام می شود. تعریف توانایی بالقوه بالا مشکل است و می تواند توسط مراکز توسعه، آزمون های روانسنجی و قضاوت شخصی افرادی که بینش های آنها محترم است، انجام شود. سازمان ها معمولا از یک شبکه نه مربعی (شکل ۱-۱ را ببینید) برای مرتب کردن افراد از لحاظ توان بالقوه و عملکردشان استفاده می کنند. فرایندهای مدیریت عملکرد، متکی بر نظارت و بهبود عملکرد مجریان

ضعیف یا قوی می باشند. کارشناسان فنی اغلب در جعبه پایین و سمت چپ طبقه بندی می شوند و با وجود اهمیت بالای آنها برای سازمان، فرصتی برای عملی کردن توان بالقوه خود را ندارند. تمرکز برنامه مدیریت استعداد معمولاً بر افراد موجود در جعبه بالا و سمت چپ، واقع می شود. سازمان های دیگر طرفدار رویکردهای غیر رسمی برای تعریف استعداد و شناسایی افراد بلند پرواز هستند. در شرکت های ساخت و تولید بین المللی، شبکه غیر رسمی ای از مدیران ارشد منابع سازمانی وجود دارد که مراقب کارمندان خوش آتیه هستند و به عنوان "مراقب نیروهای با استعداد" شناخته می شوند. کار این شبکه این است که نیروهای با استعداد را شناسایی می کند و زمینه پیشرفت شغلی آنها را با اختصاص پروژه های ویژه موقتی به آنها فراهم می سازد و اعتبار شخصی آنها را افزایش می دهد.

شکل ۱-۱: شبکه نه مربعی عملکرد و توان بالقوه کارمندان



مفهوم مدیریت استعداد به خوبی شناخته شده، اما به خوبی انجام نشده است.

پس از یک دهه آزمایش، هنوز بسیاری از شرکت ها درگیر راهبردهای "مدیریت نیروهای با استعداد" هستند و مطمئن نیستند که رویکردهای آنها منجر به استخدام افرادی شود که از تخصص یا توانایی رهبری کافی برای رفع نیازهای فعلی یا آینده آنها برخوردار باشند. بررسی جهانی انجام شده توسط گروه مشاوره بوستن در سال ۲۰۱۰ نشان می دهد که بسیاری از شرکت ها، راهبرد روشنی برای جذب و حفظ بهترین افراد ندارند. این بررسی که بر روی ۵۵۶۱ رهبر کسب و کار از ۱۰۹ کشور جهان انجام شده، منجر به دریافت نتایج زیر شده است:

- ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان گفتند که راهبرد به خوبی تعریف شده ای برای پیدا کردن منابع استعداد یا پاسخگویی به چالش های جانشین پروری ندارند.
- بیش از ۳۳ درصد از پاسخ دهندگان گفتند که شرکتشان دارای هیچ راهبردی برای مدیریت استخدام کارمندان نیست و فقط ۲ درصد از آنها به به یک راهبرد قوی و جامع اشاره کردند.
- پاسخ دهندگان گفتند که مدیران عامل و مدیران ارشد آنها به طور متوسط کمتر از ۹ روز در سال را صرف فعالیت های مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد کرده اند.
- فعالیت های مدیریت نیروهای با استعداد بیشتر روی کارمندان دارای توان بالقوه بالا متمرکز شده بود و کارمندان تازه کار خوش آتیه کمترین توجه را دریافت کرده بودند.
- فقط ۱ درصد از پاسخ دهندگان گفتند که برنامه های مدیریت نیروهای با استعداد در راستای چرخه طرح کسب و کارشان بوده است.

گروه مشاوره بوستن نتیجه گرفت که بسیاری از شرکت ها برای برآوردن نیاز فعلی یا آتی خود به نیروهای با استعداد، به تحصیل غیر مترقبه آنها تکیه می کنند و متحمل ریسک تجاری غیر ضروری ای می شوند. حتی مدیران منابع انسانی به سابقه خود در زمینه مدیریت نیروهای با استعداد، شک می کنند. مطالعه انجام شده توسط شرکت مکنزی در سال ۲۰۱۲ نشان می دهد که کارکنان بخش منابع انسانی به دلیل چالش های فراوانی که با آنها مواجه می شوند، تقریباً فلج شده و بسیاری از این کارکنان قادر به همگام شدن با محیط غیرقابل پیش بینی کسب و کار نیستند و حوزه مدیریت

نیروهای با استعداد را نامطمئن می دانند. فقط ۳۲ درصد از این کارکنان، اعتماد بالایی به راهبردها یا اقدامات خود در زمینه مدیریت نیروهای با استعداد داشته اند. رئیس بخش سرمایه انسانی جهانی مکنزی می گوید که نامطمئن بودن محیط فعلی کسب و کار باعث شده که شرکت ها با مشکلات زیادی برای ارزیابی اثربخشی راهبردهای خود مواجه شوند. او می گوید: "راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد همچنان ادامه دارد. اما، هنوز میان شیوه ای که برای مدیریت نیروهای با استعداد در داخل شرکت انجام می شود و شیوه ای که برای شرکت ها دارای مزایای راهبردی خواهد بود، همراستایی وجود ندارد. همچنین، در اثر رکود اقتصادی ایجاد شده در سال ۲۰۰۸، شرکت ها بخش زیادی از فعالیت های مهم برای فرایند مدیریت نیروهای با استعداد در زمینه های مانند برنامه ریزی و مشاوره شغلی را متوقف کردند."

آیا هنوز می توان نیروهای با استعداد را مدیریت کرد؟

با توجه به سرمایه گذاری زمان، تلاش و منابع مالی وسیع توسط سازمان ها، این سوال همچنان وجود دارد که آیا مدل فعلی مدیریت نیروهای با استعداد، امکان رقابت شرکت ها در بازار به شدت رقابتی جهانی برای جذب نیروهای با استعداد را فراهم می کند یا خیر. مدل فعلی دارای تعدادی فرضیه زیربنایی است که دیگر ممکن است مطرح نباشند. این فرضیه ها شامل موارد زیر می باشند:

- توانایی بالقوه مدیریت و رهبری در فرد را به زودی می توان شناسایی کرد.
- تعریف فعلی برای "توان بالقوه" در پنج یا حتی ده سال آینده هم معنی خواهد داشت.
- رسیدن به درجات بالا در سن جوانی به نفع سازمان می باشد.
- رسیدن شما به درجه مدیریت ارشد سازمان، به کسب و کار کمک خواهد کرد.
- جابه جایی های شغلی را می توان برنامه ریزی و اجرا کرد.
- مفهوم توسعه نظام یافته منطقی است و شرکت ها باید آن را مدیریت کنند.
- افرادی که مرکز توجه واقع می شوند، به آلت دست سازمان تبدیل خواهند شد.

کشف نیروهای با استعداد

قضاوت کردن سریع در مورد توان بالقوه افراد در زمان های ثابت مشکل است، اما در محیط غیر قابل پیش بینی، خطرناک نیز خواهد شد. همانطور که گفتیم، گام سریع تغییر در برخی از صنایع باعث می شود که شرکت ها برای پیش بینی مهارت های مورد نیاز برای رقابت پذیری، دچار مشکل شوند. یکی از نقاط ضعف بسیاری از شرکت ها این است که تعریف خصوصیات یک فرد با استعداد، به شدت تحت تاثیر دیدگاه های تیم مدیریت ارشد فعلی سازمان می باشد. این باعث می شود که وقتی کارشناسان و عقل سلیم روی نیاز شرکت به تنوع طلبی تاکید می کنند، فقط مجموعه ای از جانشینان بسیار شبیه به هم در سازمان پرورش پیدا کنند. معاون یک شرکت داروسازی آمریکایی می گوید: "تغییر طرز فکر اعضای یک شرکت در مورد نیروهای با استعداد، کار سختی است. بسیاری از تجارب رهبران ارشد در اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل قرن اخیر صورت گرفته که دوران اوج شکوفایی صنعت داروسازی بوده است. اکنون لازم است که رهبران ارشد از منطقه امن خود خارج شوند و به معیارهای موفقیت متفاوت تری بیندیشند." بعضی از سازمان ها وقت و حوصله کافی برای اجرای طرح های توسعه نیروی انسانی جدید با توان بالقوه بالا را ندارند. معاون امور انسانی در شرکت گوگل می گوید که از چنین طرح هایی بیزار است. در عوض، شرکت گوگل به کارمندان خود فرصت می دهد تا بر اساس سابقه و عملکرد قبلی خود، به رشد و پیشرفت در سازمان ادامه دهند. او همچنین می گوید که ما هرگز برای انجام برخی از کارها فردی را استخدام نمی کنیم. ما شخصی را استخدام می کنیم که از توان بالقوه لازم برای تبدیل شدن به یک رهبر ارشد برخوردار باشد. شرکت هایی که از این رویکرد استفاده می کنند، دارای فرهنگ قوی ای هستند که بر اساس آن، به کارمندان باهوش اجازه داده می شود که پیشرفت کنند و این برخلاف رویکرد استفاده از سیستم ها و فرایندهای مفصل برای انتخاب و پرورش نیروهای با استعداد است. در رویکرد جدید، مسئولیت مدیریت و توسعه شغلی کارمندان به طرز اثربخش تری بین افراد و سازمان توزیع می شود. معاون این شرکت داروسازی می گوید: "با استفاده از تجربه خود یاد گرفته ام که هرچه قدر هم که باهوش باشید و از فرایندها و برنامه های هوشمندانه ای استفاده کنید، اگر خاک حاصلخیز برای کاشتن بذرهاى خود نداشته باشید، شکست خواهید خورد. اما، اگر خاک تنومند و فرهنگ خوبی داشته باشید، فرایندها و برنامه های به ظاهر

ضعیف شما می توانند موثر واقع شوند. بدون شک می توان گفت که فرهنگ درست، مبنایی را برای توسعه نیروهای با استعداد فراهم خواهد ساخت.

همگام شدن با نیازهای کسب و کار

در مدیریت سنتی نیروهای با استعداد، روی مجموعه ای از فعالیت های یکپارچه تمرکز خواهد شد که ما را از وجود منبعی از مدیران باتجربه که نسل بعدی مدیران و رهبران ارشد را تشکیل خواهند داد، مطمئن می سازد. در مدیریت سنتی، بیشتر تمرکز کارکنان منابع انسانی روی فعالیت ها و طرح هایی واقع می شوند که با وجود مهم بودن، دارای قوانین خاص خودشان می باشند. مدیر شرکت جهانی مارس می گوید که طرح های مدیریت نیروهای با استعداد مانند کشتی های نفتکش بزرگی هستند که اگر سازمانی در محیط بی ثبات و نامطمئن جهانی، تصمیم بگیرد یا مجبور شود که در فاصله زمانی کوتاهی در جهات مختلف حرکت کند، قادر به تغییر جهت سریع نخواهد بود. هدایت مشکل این کشتی نفتکش باعث می شود که مسئولین مدیریت نیروهای با استعداد نتوانند نقش راهبردی مهمی را در محیط کسب و کار ایفا کنند. اگر شرکت ها بخواهند که برای جذب نیروهای با استعداد، رقابت کنند، باید توجه بیشتری به همراهی میان نیازهای کسب و کار و نتایج حاصل از راهبردهای خود برای مدیریت نیروهای با استعداد، داشته باشند.

تمرکز بیش از حد بر راس سازمان

بیشتر راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد، روی تعداد کمی از افراد راس سازمان متمرکز می شود. با این حال، نمی توان تضمین کرد که نیروهای با استعداد مورد نیاز سازمان ها برای به عهده گرفتن نقش های ارشد، تمایل زیادی برای سرمایه گذاری عمر و مسیر شغلی خود، برای رسیدن به چنین جایگاهی را داشته باشند. تمرکز بیش از حد بر راس سازمان در طرح های مدیریت سنتی نیروهای با استعداد، باعث نادیده گرفتن افراد زیر خواهد شد:

- افراد مستقل و خودسری که دارای طرز فکر خلاقانه و نوآورانه هستند، اما عملکرد موفقی در برآورده ساختن معیارهای ارزیابی سنتی نداشته اند.

- افراد کارآفرینی که فرصتی برای مشغول شدن در فعالیت های نوآورانه و استفاده از سکوی پرتاب سازمان برای راه اندازی موسسه خود، نداشته اند و سازمان ها نیاز شدیدی به مهارت های آنها دارند.
- افراد تازه استخدام کهنسالی که قادر به بلندپروازی نیستند و با این حال، باعث تنوع بخشیدن به نیروهای با استعداد تحت نظارت سازمان خواهند شد.
- افرادی که در شغل های فرعی داخل شرکت (مانند فن آوری، تحقیقات، پردازش داده ها) می توانند مشغول کار شوند یا آنهایی که به دلایل شخصی ترجیح می دهند که شغل های تخصصی داشته باشند.
- افرادی که حتی با دریافت پاداش های سازمانی بالا، تشویق نمی شوند تا هزینه لازم برای بالارفتن از نردبان سازمان را پردازند.

فصل های چهارم و ششم به بررسی این موضوع می پردازند که برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های گروه وسیعی از کارمندان بیکار، چه راهبردهایی را برای مدیریت آنها باید گسترش داد.

نتیجه گیری: آیا نیروهای با استعداد به آلت دست سازمان ها تبدیل خواهند شد؟

در مدیریت سنتی نیروهای با استعداد، فرض می شود که کارمندان بلندپرواز می خواهند به راس سازمان برسند و برای رسیدن به آن، هر کاری که شرکتشان پیشنهاد می کند را انجام خواهند داد. با این حال، نسل جدید کارگران با استعداد، بدون توجه به پاداش های پولی یا فرصت های شغلی پیشنهاد شده به آنها، ممکن است انگیزه یا تمایلی به کار کردن طولانی با یک کارفرما را نداشته باشند. این امر باعث می شود که برنامه ریزی شغلی بلندمدت سازمان برای این افراد، بسیار مشکل شود. فصل ششم به بررسی این موضوع می پردازد که شرکت ها چگونه می توانند از طریق ارائه پست های مشارکتی یا مشورتی به کارمندان یا با ایجاد ساختارهای داخلی تقویت کننده کارآفرینی به منظور حمایت از نوآوری و پرورش ایده ها در سازمان، مهارت ها و خلاقیت کارگران قبلی خود را از دست ندهند. سازمان ها با استفاده از توسعه روابط جدید و برنامه ریزی های شغلی، قادر به پیش بینی و پاسخگویی سریع به تغییرات ایجاد شده در محیط بازار خواهند بود. فصل های بعدی به بررسی این موضوع می

پردازند که شرکت ها چگونه می توانند راهبردهای خود برای مدیریت نیروهای با استعداد را در مواجهه با محیط بی ثبات کسب و کار، تغییر دهند و فرصت هایی را برای اشتغال کارمندان با استعداد خود در سطح جهان فراهم سازند.

فصل دوم: طراحی و اجرای یک راهبرد برای مدیریت نیروهای با استعداد

به گفته رئیس منابع انسانی شرکت الام اینترنشنال: " طرح مدیریت نیروهای با استعداد ما به طور سالانه و توسط روسای کسب و کار و کارکنان منابع انسانی شرکتمان طراحی می شود. اما فقط روسای کسب و کار هستند که دستور کار مدیریت نیروهای با استعداد را به پیش می برند و آن را زنده نگه می دارند و با هر واحد کسب و کار تطبیق می دهند. آنها میزان پیشرفت این طرح و کمک آن به پیشبرد اهداف راهبردی خود را هر سه ماه یکبار ارزیابی می کنند." هم در بازارهای به بلوغ رسیده و هم در بازارهای نوظهور، شاهد این هستیم که قدرت اجرای راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، بستگی به وجود کارکنان با تجربه و دارای دانش درست دارد که در پست های درست سازمان و در زمان درست، به کار گرفته شوند. انتخاب افراد درست برای رفع نیازهای فعلی و جدید کسب و کار، مشکل است. اول از همه، باید پیامدهای احتمالی راهبرد سازمان بر روی مدیریت نیروهای با استعداد، به درستی درک شود و هرچقدر که راهبرد سازمان روشن تر و تفکربرانگیزتر باشد، درک آن راحت تر خواهد بود. دوم اینکه باید فرایندهای اثر بخشی وجود داشته باشد تا مطمئن شویم که افراد با هوش و استعداد بالایی استخدام می شوند و ارتقای رتبه پیدا می کنند و آموزش و تجربه مناسبی به آنها ارائه می شود. همانطور که در فصل قبلی گفته شد، علت اینکه بسیاری از شرکت ها تلاش می کنند تا تعداد کافی از نیروهای با استعداد را استخدام کنند، این است که یا دارای کمبود نیروی ماهر هستند، یا بین مکان شغل های آنها و افرادی که صلاحیت مطلوبی برای استخدام شدن دارند، فاصله مکانی زیادی وجود دارد یا اینکه با مشکل دسترسی به گروه های کارگران با استعدادی که هنوز به کار گرفته نشده اند، مواجه هستند. همچنین، شرکت ها به سختی می توانند در مورد مهارت هایی که به آنها نیاز خواهند داشت و مکان استقرار کسب و کار خود، پیش بینی بلند مدتی را به عمل آورند.

جلو افتادن یا پشت سر دیگران حرکت کردن

تحقیقات انجام شده نشان می دهد که حتی شرکت هایی که دارای راهبرد مدیریت استعداد هستند، باور زیادی به آن ندارند. شرکت بین المللی یونیلور در مورد اثربخشی طرح های مدیریت نیروهای با استعداد خود، تردید دارد. این شرکت در پاسخ به انتقال قدرت اقتصادی به کشورهای شرقی و افزایش تمرکز بر موضوع حفظ محیط زیست و روندهای دیگر، در سال ۲۰۱۱ اقدام به توسعه یک طرح راهبردی جدید برای ده سال آینده کرد. این شرکت تصمیم دارد که گردش مالی و تجاری خود را از ۴۴ میلیارد پوند در سال ۲۰۱۰ به ۸۰ میلیارد پوند تا سال ۲۰۲۰ برساند. دوگک بایلی که رئیس این شرکت و عضوی از یک کمیته اجرایی در اروپای غربی است، اعتراف می کند که در مورد پیامدهای این راهبرد جدید برای مدیریت نیروهای با استعداد و خصوصا در مورد هدف دو برابر کردن ارزش کسب و کار خود، تردید دارد. او می گوید: "این یک راهبرد جسورانه و جاه طلبانه است. ما در تاریخ خود، هیچگاه نتوانسته ایم گردش مالی خود را برای ده سال متوالی، تا این اندازه افزایش دهیم. در رابطه با تلفیق موضوع مدیریت نیروهای با استعداد با راهبرد سازمان، این سوال مطرح می شود که آیا ما باید در کسب و کار خود جلو بیفتیم یا پشت سر دیگران حرکت کنیم. ما اهداف بزرگی داریم. چگونه می توانیم به آنها پردازیم؟ چگونه می توانیم چنین راهبرد جاه طلبانه ای را اتخاذ کنیم و انگیزه لازم برای اجرای چنین راهبردی را در خود ایجاد کنیم؟ یونیلور علاوه بر نیاز به رهبران و مدیران ماهر، می خواهد که این افراد، اهل مجموعه ای از ملیت های مختلف باشند. پیش بینی می شود که تقریبا کل رشد کسب و کار این شرکت از بازارهای در حال توسعه و نوظهور حاصل شود. حدود ۶۰ درصد از کسب و کار فعلی یونیلور در این بازارها متمرکز شده است و پیش بینی می شود که این رقم تا سال ۲۰۲۰ به ۷۰ تا ۸۰ درصد برسد. بایلی می گوید: "اگر ۶۰ تا ۸۰ درصد از کسب و کار ما در جنوب و شرق جهان متمرکز شود، باید رهبران هدایت کننده این کسب و کار را از کجا پیدا کنیم؟ ۱۰۰ رهبر برتر ما اهل ۲۲ ملیت جهان هستند و ۶۰ درصد از این ۱۰۰ رهبر، انگلیسی، هلندی یا هندی هستند. ما باید رهبران بیشتری را از سایر نقاط جغرافیایی جهان پرورش دهیم." رهبران منابع انسانی و کسب و کار سازمان برای تنظیم یک طرح مدیریت نیروهای با

استعداد که از راهبرد جدید حمایت کند، باید همکاری نزدیکی با یکدیگر داشته باشند. این طرح دارای سه مولفه زیر می باشد:

▪ **شکاف های نیروهای با استعداد.** رهبران منابع انسانی و کسب و کار سازمان برای شناسایی اینکه چه مهارت های رهبری، مدیریتی و کارکردی مورد نیاز است و چگونگی همراستا بودن آنها با نقش ها و مسئولیت های سازمان و اینکه آیا فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد قادر به پر کردن شکاف های مهارتی است، یک بار در سال دور هم جمع می شوند.

▪ **عرضه نیروهای با استعداد.** بیشتر تمرکز سازمان روی مدیریت کارآموزان و بخش کوچکی از متخصصان نیمه حرفه ای واقع می شود.

▪ **پرورش نیروهای با استعداد.** شرکت یونیلور ترجیح می دهد که افراد دارای توان بالقوه بالا را در شروع مسیر شغلی آنها استخدام کند و آنها را به سمت اجرای طرح های ساختاریافته توسعه نیروی انسانی هدایت کند.

شرکت یونیلور سعی می کند تا طرح های سالانه مدیریت نیروهای با استعداد خود را در راستای راهبرد سه ساله کل سازمان قرار دهد. علاوه بر این، تیم مدیریت ارشد این شرکت، مسئولیت پرورش ۱۰۰ مدیر برتر جهان را برای پست های معاونان ارشد، معاونان و مدیران اجرایی سازمان، به عهده گرفته است. بایلی می گوید: "ما وقت زیادی را صرف پرورش ۱۰۰ رهبر برتر شرکت می کنیم و در جلسات اجرایی خود، راجع به آنها صحبت می کنیم. همچنین، یک روز در سال را صرف رتبه بندی آنها در شبکه استاندارد عملکرد "نه مربعی" می کنیم. ما سعی می کنیم که افراد درست را برای شغل درست استخدام کنیم و جایگاه آنها در شرکت را در طی یک دوره زمانی پنج ساله شناسایی کنیم و به آنها فرصت ملاقات با تیم اجرایی را بدهیم." بایلی تعجب می کند که با وجود برنامه ریزی مشترک بین روسای منابع انسانی و کسب و کار، طرح مدیریت نیروهای با استعداد به جای اینکه به رشد شرکت یونیلور کمک کند، به عنوان یک ترمز عمل می کند. او می گوید: "سوالی که مانع از خوابیدن من در شب می شود، این است که آیا می توانم نیروهای با استعداد را با سرعت کافی

استخدام کنم تا در کسب و کار خود جلو بیفتم یا اینکه باید طی دو سال آینده پشت سر دیگران حرکت کنم؟" با این حال، به نظر می‌رسد که فقط تعداد کمی از شرکت‌ها این موضوع را جدی گرفته‌اند. مطالعه انجام شده توسط شرکت هدریک اند استراگل در سال ۲۰۱۰ نشان می‌دهد که با وجود اینکه برخی از مدیران ارشد معتقدند که استفاده از افراد درست برای انجام کارها و مدیریت فرایند استخدام و پرورش آنها باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت خواهد شد، بسیاری از شرکت‌ها فقط به دنبال پر کردن پست‌های خالی خود هستند. علاوه بر این، هرچند که بایلی عضو تیم مدیریت ارشد یونیلور است و دارای سابقه مدیریت مناطق مختلف جغرافیایی وابسته به شرکت می‌باشد، او یک استثنا می‌باشد و گزارش شرکت هدریک اند استراگل نشان می‌دهد که فقط ۱۷ درصد از مسئولین راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد، به طور مستقیم به مدیر عامل شرکت گزارش می‌دهند و حدود ۹۰ درصد از آنها کل مسیر شغلی خود را فقط در بخش منابع انسانی صرف می‌کنند. وقتی که از آنها در مورد کیفیت مدیریت نیروهای با استعداد در شرکت پرسیده شد، نمره ۶ از ۱۰ را به آن دادند. زمان متوسط پیدایش پست مدیریت نیروهای با استعداد در شرکت، فقط ۵ سال بود و مسئولین این پست به طور متوسط فقط به مدت ۳ سال در شرکت خود، نقش ایفا کرده بودند و این پست به مدت ۲ سال خالی بود. دیوید اسمیت، رئیس اجرایی بخش مدیریت نیروهای با استعداد شرکت اکسنچر که یک شرکت مشاوره مدیریتی چند ملیتی است، به ماهیت ناهمگون دیدگاه مشتری‌ها نسبت به این شرکت که از طریق بررسی‌های معلوم شده است، اشاره می‌کند. او می‌گوید: "تعداد بسیار زیادی از مشتری‌های ما موضوع مدیریت نیروهای با استعداد را در قلب راهبرد کسب و کار خود جای می‌دهند و آن را وارد تفکر و تصمیم‌گیری خود می‌کنند و با تدابیر خود، آن را به پیش می‌رانند. نکته کلیدی، عبارت از گنجاندن این موضوع در راهبرد کسب و کار است و مشتری‌های ما از آن به عنوان محور برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل سناریوی خود، استفاده می‌کنند. در انتهای دیگری از این طیف، برخی از سازمان‌ها وجود دارند که در مورد مدیریت نیروهای با استعداد، فقط حرف مفت می‌زنند. آنها در مورد اهمیت این موضوع صحبت می‌کنند، ولی وقتی که با مدیران اجرایی کسب و کار، همکاری می‌کنند، معلوم می‌شود که برای آن ارزش زیادی قائل نیستند و تمرکز آنها به جای مدیریت نیروهای با استعداد، روی مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

در وسط این طیف، مشتری هایی وجود دارند که معتقدند دریافت حمایت درست از طرف مقامات ارشد سازمان و وادار کردن مدیران اجرایی ارشد به اختصاص وقت مشخصی برای پرداختن به موضوع استخدام و ابقای کارمندان و پرورش رهبران آینده سازمان، کار مشکلی است. "یکی از مشکلات سازمان ها این است که وادار کردن بخش منابع انسانی به کار کردن در سطح راهبردی مشکل است. تحلیل شرکت مکنزی در سال ۲۰۱۲ نشان می دهد که بسیاری از کارکنان بخش منابع انسانی از قدرت کافی برای کار کردن موثر با سرپرستان بخش های عملیاتی یا تیم مدیریت ارشد برخوردار نیستند. پاسخ های دریافتی از واحدهای تجاری ۷۲ شرکت، این موضوع را تأیید می کند و نشان می دهد که بخش منابع انسانی کمترین ارزش را برای منبع یابی و استخدام کارکنان با استعداد قائل می شود. به طور کلی، واحدهای تجاری معتقدند که وظایف عملیاتی مانند مدیریت دستمزدها برای بخش منابع انسانی مهمتر از وظایف راهبردی ای هستند که برای کسب و کار سازمان، ارزش افزوده ایجاد می کنند.

طراحی یک راهبرد برای مدیریت نیروهای با استعداد

سازمان ها باید طرح هایی را برای مدیریت نیروهای با استعداد طراحی کنند که بازتابی از اولویت های راهبردی آنها باشند. تحقیقات نشان می دهند که آن طرحی بیشترین احتمال اثربخشی را دارد که شامل اجرای ارزیابی راهبردی در مورد نیروهای با استعداد و برقراری سیستم هایی برای اندازه گیری، ارزیابی، پاسخگویی و نظارت بر این افراد باشد.

ارزیابی راهبردی

تیم مدیریت ارشد، سرپرستان بخش های عملیاتی و تیم مدیریت نیروهای با استعداد، باید با یکدیگر همکاری کنند تا به درک مشترکی از اهداف راهبردی کل کسب و کار سازمان و اولویت های هر یک از واحدهای کسب و کار، دست پیدا کنند. این ارزیابی باید شامل موارد زیر باشد:

▪ باید بحث ها و گفتگوهای در مورد ارزش های فرهنگی و رفتارهایی که شرکت خواهان آن است، صورت گیرد و چگونگی کمک آنها به کارمندان برای دستیابی به عملکرد ممتاز مورد بررسی قرار گیرد.

▪ باید اطلاعات خاصی در مورد طرح سالانه کسب و کار سازمان و جهت گیری راهبردی آن در طی ۳ تا ۵ سال آینده، به بخش مدیریت نیروهای با استعداد داده شود.

پس از روشن شدن این اولویت ها، رهبران ارشد می توانند توانمندی هایی را شناسایی کنند که به شرکت ها کمک می کنند تا به اهداف راهبردی خود و مزیت رقابتی بالا دست پیدا کنند. این توانمندی ها اول در سطح راهبردی شناسایی می شوند تا اطمینان حاصل شود که آنها به طور مستقیم از طرح راهبردی سازمان پشتیبانی می کنند و مانند مهارت های تاکتیکی یا عملیاتی نیستند که تاثیری بر عملکرد و سود کسب و کار سازمان نداشته باشند. سرپرستان بخش های عملیاتی و تیم مدیریت نیروهای با استعداد، تمام توانمندی ها را به اجزای تشکیل دهنده آنها از جمله مهارت، دانش یا تخصص ویژه، تقسیم بندی می کنند. آنها به بررسی این موضوع می پردازند که چگونه این مجموعه از مهارت ها باعث می شوند که یک واحد تجاری، نقش خود را در طرح راهبردی سازمان ایفا کند. این تجزیه و تحلیل ها نشان می دهند که فقط در نقش های رهبری یا مدیریت ارشد نیست که می توان از دانش و تجربه برای دستیابی به حداکثر ارزش کسب و کار استفاده کرد. این نقش ها قابل گسترش به نقش های فنی و تخصصی یا نقش هایی مانند سمت های درون سازمانی که باعث جاری شدن تجارب حیاتی از یک بخش کسب و کار به بخش دیگر می شود، نیز می باشند. برای رسیدن به این هدف باید نگاه تازه ای به فرایندهای مدیریت دانش در بین کسب و کارها داشت. برای اطمینان از اینکه فرایندهای استخدام، گزینش، یادگیری و توسعه، ارزیابی و پاداش دهی یک سازمان منجر به پرورش مهارت ها، ارزش های فرهنگی و رفتارهای موثر بر عملکرد کسب و کار سازمان شود، لازم است که تیم منابع انسانی، در مورد طرز فکر و روش های کاری خود تجدید نظر کند.

ارزیابی نیروهای با استعداد

هدف از ارزیابی نیروهای با استعداد، ارزیابی نحوه عملکرد فعلی کارمندان در نقش های مهم شناخته شده توسط ارزیابی راهبرد سازمان و امکان بالقوه جابه جایی آنها به نقش های پر مسئولیت تر می باشد. برخی از داده های مورد نیاز برای انجام این کار، توسط بخش منابع انسانی سازمان نگهداری شده است. با این حال، تیم اجرا کننده ارزیابی برای دریافت بازخورد در مورد عملکرد و توان بالقوه افراد کلیدی سازمان، باید مستقیماً با مدیران صف و سرپرستان بخش های عملیاتی صحبت کند. مدیران اغلب تلاش می کنند تا در مورد توان بالقوه افراد قضاوت کنند و بخشی از ارزیابی راهبرد سازمان باید شامل بررسی این موضوع باشد که سازمان بر اساس ایده های قدیمی و احتمالاً منسوخ شده در مورد توان بالقوه افراد، عمل نکند. تیم مدیریت ارشد مانند هر شخص دیگری ممکن است در مورد اینکه توان بالقوه چیست و چگونه می توان آن را شناسایی کرد، دچار خطای غیر عمدی شود. به همین دلیل، مدیران باید عوامل موفقیت در مسیر شغلی خود را کنار بگذارند و به شکل بی طرفانه ای به خصوصیات یک رهبر یا مدیر یا کارشناس ممتاز پنج سال آینده فکر کنند. طراحی یا ارزیابی یک شبکه نه مربعی در رابطه با طرح های کسب و کار آینده برای رسیدن به تعریف مشترکی در مورد عملکرد و توان بالقوه افراد، مفید واقع خواهد شد. (شکل ۱-۱ را ببینید) در این ارزیابی باید به اقداماتی که در حال حاضر روی نیروهای با استعداد انجام می شود، مانند برنامه های مربوط به توسعه افراد دارای توانایی بالقوه یا توان رهبری بالا توجه کرد یا ابتکارات متنوعی را برای شتاب بخشیدن به توسعه افراد خوش آتیه از میان گروهی از کارمندان کمتر دیده شده، طراحی کرد. یکی از سوالات مهمی که مطرح می شود، این است که آیا فعالیت هایی وجود دارند که جزئی از طرح مدیریت نیروهای با استعداد نباشند، اما از دستور کار این طرح مانند تبادل نیروی کار بین سازمان و یک شریک راهبردی، حمایت کنند. تحلیل شکاف به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی، منجر به شناسایی مهارت های لازم برای اجرای راهبردهای کسب و کار و شناسایی نقش های مهمی در سازمان که هنوز توسط افراد ماهر پر نشده اند، خواهد شد. طراحی جانشین پروری عامل مهمی است که تضمین می کند که تعداد کافی از جانشینان بعدی برای پر کردن نقش های مهم سازمانی، وجود خواهند داشت. تحلیل شکاف، بخش استاندارد از طراحی نیروی کار می باشد که نیازهای عملیاتی فعلی را در حوزه طرح های کوتاه

مدت مورد توجه قرار می دهد. تحلیل شکاف نیروهای با استعداد به دلایل زیر دارای جنبه راهبردی می باشد:

- روی استخدام یا آموزش نیروی انسانی مورد نیاز که بخشی از راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد است، تمرکز می کند.
- با فرایند طراحی راهبرد شرکت تلفیق شده است.
- از منبع وسیعی از داده های داخلی یا خارج از شرکت مانند الگوبرداری های صنعتی استفاده می کند.
- نیازهای راهبردی فعلی و آینده را مورد توجه قرار می دهد و تصمیم گیری در مورد نیازهای عملیاتی را بر مبنای نیازهای وسیعتر راهبردی انجام می دهد.

تحلیل شکاف نیروهای با استعداد، نقش مهمی را در انتخاب افراد دارای استعداد درست در مکان درست و زمان درست ایفا می کند. با همپوشانی میان این سه عامل می توان تعیین کرد که طرح استخدام نیروهای با استعداد را در چه جاهایی باید اصلاح کرد. به عنوان مثال:

- **افراد دارای استعداد درست در زمان نادرست.** ممکن است که به دلیل رکود اقتصادی موجود در بازارها امکان استفاده از این افراد وجود نداشته باشد. اما، سازمان نمی خواهد که آنها را از دست بدهد و جایگزینی آنها هزینه زیادی برای سازمان به دنبال خواهد داشت. به همین دلیل، سازمان باید راهبردی را برای ابقا و ایجاد انگیزه در آنها تعیین کند.
- **افراد دارای استعداد نادرست.** این افراد دارای استعداد درست برای انجام کارها نیستند. در اینجا، نوعی ناهمراستایی بین فرایندهای بخش منابع انسانی و راهبرد کسب و کار مشاهده می شود و فرایندهای یادگیری و توسعه نیروی انسانی قادر به همگام شدن با نیازهای در حال تغییر کسب و کار نیستند. همچنین، ممکن است نواقصی در تصمیم گیری در مورد فرایندهای ارزیابی و ترفیع وجود داشته باشد که منجر به عدم انطباق بین نقش ها و افراد شده باشد.
- **افراد دارای استعداد درست در مکان نادرست.** به عنوان مثال، ممکن است افرادی بتوانند کار را به خوبی انجام دهند، اما به دلیل محدودیت های مربوط به انتقال محل کار، در

مکان نادرستی مشغول کار شده باشند. بنابراین، سازمان باید محدودیت های مربوط به انتقال محل کار کارکنان را کاهش دهد و استفاده خلاقانه تری از تخصیص دادن های موقتی کارها و کارکردن مجازی داشته باشد یا محل کار را به جایی انتقال دهد که کارمندان بسیار ماهر بتوانند در آن جا کار کنند.

وقتی که ارزیابی نیروهای با استعداد، منجر به شناسایی کمبودهای نیروهای با استعداد شد، سازمان ها دارای سه گزینه زیر هستند:

- **خریدن نیروهای با استعداد** از طریق استخدام نیروی کار برون مرزی
- **پرورش نیروهای با استعداد** از طریق برنامه های یادگیری و توسعه مناسب که شامل تجارب کاری ای می شوند که به شناسایی و پرورش نیروهای با استعداد کمک خواهند کرد.
- **قرض گرفتن نیروهای با استعداد** از طریق متوسل شدن به کارگران موقتی یا برون سپاری کارها

بعدا در مورد این سه گزینه بیشتر صحبت خواهیم کرد. اما گزینه چهارم که با وجود اهمیت زیاد، به ندرت توسط شرکت ها دنبال می شود، " گسترش دادن نیروهای با استعداد " است که مستلزم ایجاد یک اکوسیستم از نیروهای با استعداد است که فرایندهای آن، قابل گسترش به آن دسته از افرادی از درون یا بیرون از سازمان خواهد بود که قبلا نادیده گرفته می شدند. در فصل ششم راجع به این موضوع صحبت می شود.

اندازه گیری و ارزیابی، پاسخگویی و نظارت

طرح مدیریت نیروهای با استعداد که بیرون آمده از ارزیابی های راهبردی و ارزیابی نیروهای با استعداد است، باید دارای مولفه های زیر باشد:

- یک بینش راهبردی روشن و مجموعه ای از اهداف واقعی که به راهبرد کلی کسب و کار متصل باشند.

- مجموعه ای از عوامل کلیدی موفقیت و معیارهایی برای ارزیابی میزان پیشرفت و بازگشت سرمایه کسب و کار
- گستره طرح مدیریت نیروهای با استعداد، در مورد اینکه چه گروه هایی از کارمندان، هدفگیری شده اند و اینکه چه فعالیت های مهمی برای مدیریت نیروهای با استعداد در سازمان وجود دارد.
- جزئیات هزینه ها
- مدیریت ریسک ها و وابستگی ها- عوامل درونی و بیرونی که روی موفقیت طرح مدیریت نیروهای با استعداد تاثیر خواهند گذاشت.
- ساختار نظارتی برای اطمینان از اینکه تمام مشکلات سازمان، حل و مدیریت خواهند شد و اینکه همه افراد از جمله مدیران طرح، سرپرستان عملیات یا مدیران خط که مسئول اجرای این طرح هستند، در قبال طرح مدیریت نیروهای با استعداد، پاسخگو می باشند.
- راهبرد ارتباطی درون سازمانی برای اطمینان از اینکه همه کارمندان بتوانند اهداف طرح مدیریت نیروهای با استعداد و علت اهمیت آن برای کسب و کار سازمان را درک کنند و این استدلال قانع کننده برای شروع کسب و کار، وقتی اهمیت پیدا می کند که برخی از بخش های کسب و کار نیازی برای حمایت از کارمندان بلند پرواز را در خود احساس نمی کنند.
- اثربخشی و اعتبار راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد را فقط می توان از طریق برخی از سیستم های اندازه گیری و ارزیابی، مورد آزمایش قرار داد. در اینجا، به برخی از معیارهای مورد استفاده برای اندازه گیری اثربخشی راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد اشاره می شود:
- هزینه های کلی (شامل هزینه برنامه های توسعه، زمان صرف شده برای مدیریت نیروهای با استعداد، هزینه استفاده از منابع داخلی از قبیل دفتر کار اختصاص یافته به مدیریت نیروهای با استعداد)
- میزان جایگزینی یا ابقای کارمندان در نقش های مهم سازمان
- مدت زمان مورد نیاز برای پر کردن پست های خالی

- درصد نقش های کلیدی سازمان که توسط نیروی کار داخلی یا برون مرزی پر می شود.
- داده های مربوط به اشتیاق کاری کارمندان
- میزان عملکرد متوسط کارمندان جدید در نقش های مهم
- شناساندن مجموعه افراد دارای استعداد های مختلف در یک چارچوب زمانی مشخص
- میزان صرفه جویی در هزینه های استخدام
- افزایش تعداد جانشین ها در طرح های جانشین پروری برای نقش های مهم
- نتایج بررسی انجام شده برای اندازه گیری میزان اثربخشی برنامه های توسعه که بستگی به نظر شرکت کنندگان در این بررسی و بازخورد دریافتی از کارکنان برای بهبود عملکرد این برنامه ها دارد.

جان هیل که یکی از شرکای شرکت خدمات مشاوره ای اریون پارتنرز می باشد، می گوید که اعتبار طرح مدیریت نیروهای با استعداد در صورتی افزایش می یابد که اندازه گیری های انجام شده ارتباط نزدیکی با نتایج کسب و کار داشته باشد. او در ادامه می گوید:

بیشتر سازمان ها میزان سلامت فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد خود را با نگاه کردن به تعداد کارمندان دارای توان بالقوه بالای خود، اندازه گیری می کنند. بخش منابع انسانی تلاش می کند که ارزش فعالیت های خود را با دلایل مختلف اثبات کند. این معیارها اگرچه مهم هستند، اما تکیه بر آنها تنها در صورتی مفید واقع می شود که ذی نفعان ارشد بتوانند ارتباطی را میان فرایند مدیریت نیروهای با استعداد و دستیابی به اهداف کسب و کار خود، ایجاد کنند.

اصول یک راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد: خریدن، قرض گرفتن، پرورش

همانطور که قبلا گفته شد، وقتی که صحبت از پر کردن شکاف نیروهای با استعداد می شود، شرکت ها با سه گزینه خریدن، قرض گرفتن و پرورش نیروهای با استعداد مواجه می باشند.

خریدن نیروهای با استعداد

وقتی که یک شرکت به مهارت های خاص یا تخصصی نیاز دارد که وقت یا توانایی کافی برای پرورش آن در کارکنان فعلی خود را ندارد، می تواند اقدام به خریدن نیروهای با استعداد، از بیرون از شرکت کند. در چنین شرایطی، وظیفه شرکت ها این است که چنین تخصصی را از یک منبع یا مکان خاص تامین کنند و مجموعه ای از مشوق ها را برای استخدام و ابقای افراد دارای مهارت های مورد نظر، فراهم کنند. مشکل این راهبرد این است که خریدن نیروهای با استعداد ممکن است بسیار هزینه بر باشد، زیرا بهای فعلی متخصصین بر طرفدار بالاست و آنها در مذاکرات از موضع قدرت سخن می گویند. فرایندهای استخدام سریع و ارائه بسته های تشویقی منعطف باعث می شود که این افراد راضی به کار کردن شوند. با این حال، کار آنها باید به قدر کافی چالش برانگیز باشد تا در سازمان بمانند یا در حوزه کاری خود بتوانند جلوتر از بقیه باشند. اگر کارهای آنها تکراری و خسته کننده باشند، ممکن است روانه شرکت های رقیب شوند. در رقابت برای استخدام افراد دارای عملکرد بالا در یک شغل یا صنعت، شرکت هایی برنده می شوند که در زمینه تبلیغات و برندسازی کارفرمایی، موفق تر از بقیه عمل کنند. شرکت ها پول زیادی را به متخصصین فن آوری اطلاعات پرداخت می کنند و پول زیادی در بخش مالی صرف خریدن نیروهای با استعداد می شود. خریدن نیروهای با استعداد می تواند تنها گزینه موجود برای شرکت های در حال رشد سریع باشد. همچنین، در جایی که رقابت فشرده ای برای مهارت های خاص مورد نیاز برای فرصت های کسب و کار جدید مانند تحلیل های تجاری یا بازاریابی مبتنی بر رسانه های جمعی وجود دارد، استفاده از این راهبرد توصیه می شود.

قرض گرفتن نیروهای با استعداد

وقتی که نیاز موقتی به مهارت های تخصصی نیروهای با استعداد وجود دارد، تصمیم عاقلانه این است که با بستن قراردادهایی با آزاد کارها (که با کارفرماهای مختلف کار می کنند)، شرکت های مشاوره ای مستقل یا شرکت های مسئول انتقال موقت کارکنان خود یا شرکت های تامین کننده نیروی کاری، آنچه مورد نیاز است را قرض بگیریم. انعطاف پذیری در تامین نیروی کار همواره برای شرکت ها مهم بوده است، اما این انعطاف پذیری در شرایط عدم اطمینان، جذاب تر می شود. انعطاف پذیری باعث می شود که شرکت ها برای پاسخگویی سریع به تغییرات ناگهانی محیطی، ترکیبات جدیدی از

مهارت ها را گردهم آورند. این امر باعث می شود که شرکت ها برای انجام کارهایی که آنها را می توان در هر مکانی را انجام داد، مکانی را انتخاب کنند که امکان دسترسی به مجموعه وسیعی از نیروهای با استعداد را فراهم سازد. با وجود اینکه متخصصین آزادکار ممکن است مبلغ زیادی را مطالبه کنند، استفاده از آنها به دلیل موقتی بودن کارشان، مقرون به صرفه خواهد بود. کارگران موقتی که می توانند کار خود را از راه دور انجام دهند را می توان از طریق فرایندهای استخدام سنتی یا از طریق بازارهای آنلاین به خدمت گرفت. کارفرمایان، خواسته خود را از راه دور یا از طریق مجازی، تعیین می کنند و افراد علاقه مند به کار، مبلغی را در ازای کار خود پیشنهاد می کنند. شرکت ها از این طریق می توانند به مخزنی از استعدادهای مختلف در سطح جهان دسترسی پیدا کنند. به گزارش مجله اکونومیست بازارهای آنلاینی مانند ادسک و الانس رشد سریعی داشته اند. ارزش قراردادهای کاری آنلاین این دو شرکت در سال ۲۰۱۲ از یک میلیارد دلار فراتر رفت و پیش بینی می شود که تا سال ۲۰۱۴ دو برابر شود و در سال ۲۰۱۸ به پنج میلیارد دلار برسد. همچنین، کل هزینه کارگزاری ادسک به مشتری های شرکتی خود در سال ۲۰۱۲ به ۳۶۰ میلیون دلار رسید. ارزش قراردادهای کاری در شرکت الانس با افزایش ۴۰ درصدی، به بیش از ۲۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۲ رسید. همچنین، معلوم شد که حدود ۶۹ درصد از آزادکارهای شرکت الانس، دارای مدرک دانشگاهی یا صلاحیت حرفه ای معادل آن بوده اند و مأموریت های کاری آنها معمولاً به مدت چندین ماه طول کشیده است. طبق گزارش موسسه سرمایه انسانی، نوع کاری که کارگران موقت انجام می دهند، در حال تغییر است. افزایش کارهای تخصصی و اعتماد بیش از حد به کارهای پروژه ای در سازمان های دانش بنیان، باعث افزایش تقاضا برای استخدام نیروی کاری متخصص در حوزه های مهندسی، فن آوری اطلاعات، مراقبت های بهداشتی و حسابداری و امور مالی شده است. بررسی انجام شده توسط شرکت اکسنچر در سال ۲۰۱۰، نشان می دهد که حدود بیش از ۴۰ درصد از پاسخ دهندگان اشاره کرده اند که برون سپاری انجام شده در شرکت های آنها به شدت بر روی فعالیت های دانش بنیان متمرکز شده است. نقش واحد منابع انسانی این است که به عنوان کارگزار نیروهای با استعداد عمل کرده و تناسبی را میان افراد ماهر موقتاً استخدام شده و کارها و پروژه های خاص تعریف شده در یک کسب و کار، ایجاد کند. هرچه قدر که یک کسب و کار بر روی استخدام افراد دارای استعدادهای موقتی تکیه بیشتری

کند، باید ملاحظات بیشتری را در مورد نحوه مدیریت این افراد و مشارکت آنها در فرایندهای مدیریتی طرح های یادگیری و توسعه، به خرج دهد. این موضوع به طور مفصل در فصل ششم بررسی خواهد شد.

پرورش نیروهای با استعداد

شرکت های بزرگ با ایجاد گذرگاه مطمئنی برای تبدیل کارمندان خود به منبعی از توان بالقوه و عملکرد بالا، به دنبال پرورش نیروهای با استعداد هستند. هدف آنها این است که استعدادهای درخشان را از قبل شناسایی کنند و با این امید که آنها در آینده تصدی پست های ارشد سازمان را به عهده خواهند گرفت، برای مسیر شغلی آنها سرمایه گذاری کنند. این افراد معمولاً در مخزن استعداد سازمان قرار می گیرند و بر پیشرفت آنها نظارت می شود و فرصت های اضافه ای برای آموزش و توسعه، به آنها داده می شود. همچنین، برای انتقال آنها از طریق گذرگاه های سازمان برای رسیدن به پست های ارشد، تاکید زیادی بر مدیریت عملکرد آنها می شود تا بتوان ضعف ها و نیازهای وابسته به پیشرفت آنها را از قبل شناسایی کرد. در صورتی که این کارمندان بلندپرواز مطابق انتظارات سازمان عمل کردند، با صعود به درجات بالای سازمان و کسب تجربه بیشتر، می توانند در طرح های جانشین پروری مشارکت کنند. مفهوم جابه جایی نیروهای با استعداد در میان کسب و کار سازمان بسیار مهم است. مدیران منابع انسانی و مدیران خط اغلب با هم همکاری می کنند تا کارمندان خوش آتیه در پست های مختلف و واحدهای مختلف کسب و کار، تجربه پیدا کنند. برای این منظور، سازمان "نقشه راهی" را برای مسیر شغلی کارمندان خود طراحی می کند که در آن، خلاصه ای از مهارت ها، تجارب و صلاحیت های مورد نیاز برای انتقال از یک شغل به شغل دیگر و طرح های توسعه بلندمدت، بیان شده است که این طرح ها شامل ترکیبی از مهارت های مربی گری، آموزش ضمن خدمت، طرح های توسعه مدیریت و مطالعات مورد نیاز برای کسب صلاحیت های حرفه ای می باشد. این رویکرد معمولاً توسط کسب و کارهای بزرگتری مانند شرکت های بین المللی یونیلور، مارس و الام اینترنشنال مورد استفاده قرار می گیرد، زیرا آنها از منابع کافی برای تامین امکاناتی مانند آموزش و توسعه هدفمند کارمندان و ارائه طیف وسیعی از تجارب کاری مانند ماموریت های بین المللی برای

کارمندان خوش آتیه خود، برخوردار هستند. بزرگترین چالش سازمان ها این است که مطمئن شوند که تمام بخش های یک سازمان درک روشنی از نیروهای با استعداد دارند، زیرا این کار باعث می شود که افراد بلندپرواز در سازمان شناسایی شوند و در سراسر سازمان به طور مساوی رشد و پرورش پیدا کنند. فرایندهای منابع انسانی باید منعکس کننده تعریف سازمان از نیروهای با استعداد باشد تا بتوان به ثبات تصمیم گیری در مورد عملکرد، ارتقا و توسعه کارمندان با استعداد دست پیدا کرد. فرایندهای گسسته می توانند منجر به این شوند که برخی از نیروهای با استعداد در سیستم گم شوند یا پیشرفتشان توسط رئیسی که نمی خواهد آنها را از دست بدهد، متوقف شود. برای اینکه مدرک قوی ای برای تصمیم گیری در مورد کارکنان با استعداد وجود داشته باشد، داده های مربوط به عملکرد آنها باید به دقت بررسی شوند. همچنین، برای اثبات رابطه موجود بین سرمایه گذاری روی کارکنان خوش آتیه و تاثیر آنها بر کسب و کار سازمان، باید اطلاعات دیگری را نیز از سراسر سازمان جمع آوری کرد. با این حال، در فصل سوم خواهید دید که این رویکرد فرایند محور می تواند منجر به این شود که کارکنان منابع انسانی با قوانین دست و پاگیر اداری مواجه شوند و به جای ایفای نقش های راهبردی، وقت زیادی را صرف فعالیت های تعاملی کنند. گزینه های خریدن، قرض گرفتن یا پرورش نیروهای با استعداد، جدا از یکدیگر نیستند و با گذشت زمان، بیشتر سازمان ها می توانند از ترکیب آنها برای رفع نیازهای مختلف در شرایط مختلف، استفاده کنند.

مطالعه شرکت الام اینترنشنال

شرکت الام اینترنشنال مسئولیت مدیریت زنجیره تامین محصولات کشاورزی و ترکیبات غذایی را عهده دارد. راهبرد این شرکت برای مدیریت نیروهای با استعداد، تنظیم شده است. این شرکت علاوه بر تجارت کالاهایی مانند پنبه، خرما، لاستیک، قهوه، برنج و آجیل، اقدام به کشت، تولید، بسته بندی، بازاریابی و توزیع این کالاها در سراسر زنجیره تامین کرده است. دارایی های کشاورزی این شرکت شامل باغ های بادام، مزارع گاوداری و درختستان های کائوچو می باشد و این شرکت نیروی کاری خود را به میزان ۳۰ درصد افزایش داده است. رشد سریع این شرکت باعث ایجاد اولویت های زیر برای بخش منابع انسانی شده است:

نهادینه سازی یک فرهنگ مشترک

اولویت اول، نهادینه سازی یک فرهنگ مشترک در میان مجموعه ناهمگونی از شرکت ها و مزارع فراوری کننده محصول می باشد تا از این طریق بتوان مشارکت کلیه کارشناسان فنی و مدیران شرکت را جلب کرد و آنها را از طریق ارزش های مشترک شرکت مانند کارآفرینی، مسئولیت پذیری، صداقت، احترام متقابل، شکیبایی و جاه طلبی، برانگیخت. مدیر بخش یادگیری و توسعه نیروی انسانی شرکت الام می گوید: "ما دارای گروهی از رهبران کسب و کار هستیم که به فرهنگ و ارزشهای جمعی شرکت شکل می دهند. وقتی که شرکت الام راهبرد کسب و کار در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ را مورد ارزیابی قرار داد، ارزش های کلیدی فعلی خود و اینکه آیا این ارزش ها در کسب و کارهای بزرگتر و متنوع تر حفظ می شوند را زیر سوال برد. ما در نهایت، ارزش های کلیدی خود را برای اعمال آنها در سراسر سازمان، تعریف مجدد کردیم و در مورد ارزش های مشترک جدید سازمان، تبادل نظر کردیم. ما همچنین جلساتی را تشکیل دادیم و در مورد مشکل رفتار کردن بر اساس این ارزش ها در عمل، گفتگو کردیم و به درک مشترکی از ارزش های مطلوب رسیدیم."

شناسایی و توسعه مهارت های جدید

اولویت دوم، شناسایی و توسعه مهارت های جدید مورد نیاز شرکت می باشد. رئیس بخش منابع انسانی در شرکت الام می گوید: "در گذشته، وظیفه یک مدیر این بود که یک شرکت را اداره کند. رهبران نیز وظیفه داشتند که تیم های بزرگ، شبکه های توزیع و تدارکات را مدیریت کنند. اکنون، شاهد هستیم که سرمایه گذاری سازمان ها روی منابع تولید، پروژه ها و مزارع بزرگ کشاورزی صورت می گیرد. مدیران جدیدی که این کسب و کارها را اداره می کنند، باید از تخصص بالایی در بخش های مختلف زنجیره تامین برخوردار باشند." هر شرکتی نیاز به صلاحیت های خاص خود در حوزه های مختلف کسب و کار دارد. به عنوان مثال، منبع یابی محصول نیاز به مهارت در زمینه تدارکات دارد و راه اندازی کسب و کار نیاز به شم تجاری دارد و بسته بندی و توزیع محصول و بازاریابی آن نیز به مهارت های خاصی نیاز دارند. برای ایجاد این توانمندی ها لازم است که در سراسر کسب و کار سازمان، مدیران کارخانه با مدیران بخش های تولید و کیفیت در ارتباط باشند و

برای ایجاد یک پایگاه داده مشترک، به طور منظم با هم ملاقات کنند و در مورد چالش ها و داستان های موفقیت خود، با هم صحبت کنند.

شناسایی و پرورش رهبران جهانی در داخل شرکت

اولویت سوم، عبارت از فرایند شناسایی و پرورش رهبران جهانی در داخل می باشد که در آینده بتوانند کسب و کارهای سرمایه بر را مدیریت کنند و فرصت های جدید کسب و کار را که با توجه به راهبرد رشد شرکت الام ایجاد شده اند، دنبال کنند. ۳۰ درصد از کل متقاضیان استخدام در هر سال باید در برنامه کارآموزی فارغ التحصیلان شرکت کنند. این برنامه در بین سراسر دانشگاه های آسیا، آفریقا، استرالیا و آمریکای شمالی و جنوبی هماهنگ شده است. در این برنامه، کارآموزان فارغ التحصیل در نقش های تجاری و عملیاتی به کار گرفته می شوند و پس از طی کردن یک دوره کارآموزی ۱۸ ماهه، به درک شفاف از کسب و کارهای شرکت، فرایندهای عملیاتی، فرهنگ و ارزش های شرکت و نقش های مختلف سازمان جهانی دست پیدا می کنند. افرادی برای شرکت در این برنامه انتخاب می شوند که نقش مهم و موثری را در سازمان ایفا کنند و با راهبرد سازمان و ارزش ها و رفتارهای مطلوب آن، موافقت نشان دهند. این نقش ها دارای بعد جهانی هستند و به همین دلیل، این افراد باید چشم انداز وسیعتری نسبت به آن سوی مرزهای کشور خودشان داشته باشند. هرچند که ما از مدیران داخلی خود می خواهیم که دانش تخصصی بیشتری را کسب کنند، اما از آنها انتظار داریم که قبل از اینکه نقش دیگری را به عهده بگیرند، حداقل به مدت چهارتا پنج سال در پست سازمانی خود باقی بمانند. شرکت الام برای انجام وظایف تخصصی تازه ایجاد شده در جهان، نیروی کاری با تجربه تری را شکار کرده است. موضوع جانشین پروری برای نقش های خاص به طور منظم در کارگروهی متشکل از روسای کسب و کار و مدیران منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرد. هزینه های مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد توسط اعضای کارگروه مورد بحث واقع می شود و سازگاری آن با نیازهای کسب و کار، بررسی می شود. هدف شرکت الام این است که اقدامات منابع انسانی سازمان توسط روسای کسب و کار، هدایت و مدیریت شوند. به عنوان مثال، رئیس خدمات ساخت و تولید و فنی یک شرکت جهانی، استانداردها و رویه هایی را برای تضمین هماهنگی فعالیت

های ساخت و تولید با نیازهای کسب و کار، تنظیم کرده است. او همچنین برای تامین خدمات آموزشی و توسعه ای برای مهارت های سطح بالا، با بخش منابع انسانی کار می کند و امکان اجرای طرح های پیشرفته تیم ساخت و تولید (مانند خریدن یک کارخانه تولیدی جدید)، افزایش بهره وری و بهبود قابلیت های فرایندهای تولید را فراهم می سازد. او همچنین مسئولیت فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد را برای مدیران کشور، روسای واحدهای کسب و کار و مدیران کارخانه ها که بر واحدهای ساخت و تولید نظارت می کنند، به عهده دارد. تیم او با تیم مرکزی منابع انسانی که یکی از شرکای راهبردی اش می باشد، به شدت همکاری می کند. او می گوید: "ما با تیم منابع انسانی روابط بسیار خوبی داریم. ما سه بار در سال با آنها ملاقات می کنیم تا مطمئن شویم که نیروی کارمان از مهارت ها و توانمندی های مورد نیاز برای انجام فعالیت های تولیدی برخوردار هستند. ما همچنین وقت زیادی را صرف مدیریت کارگاه های آموزشی در مناطق مختلف می کنیم." او همچنین می گوید: "اجرا و پیاده سازی این فرایندها، ساختارها و دستورالعمل ها یک چیز است و جلب حمایت مدیران چیز دیگری است. بخش زیادی از وقت ما صرف تشریح کارهای متفاوت و خلاقانه شرکتمان برای روسای منطقه ای و دریافت پول از آنها می شود. روسای منطقه ای که دارای مدرک مدیریت بازرگانی و کسب و کار هستند، افراد قوی و فعالی هستند که کسب و کار را با موفقیت اداره می کنند. باید با آنها معاشرت کرد و به آنها گفت که با وجود اینکه که همه در نهایت می خواهند رشد و کارآفرینی را در سازمان سرکوب کنند، اما کارهای خاصی وجود دارند که باید آنها را به شکل متفاوتی انجام داد و از این طریق برای سازمان، ارزش آفرینی کرد." تیم رهبری تولید و خدمات فنی سازمان، بر اساس استانداردها و صلاحیت های جدید و داده های حاصل از فرایند ارزیابی عملکرد سالیانه، اخیرا طرح ارزیابی مدیریت نیروهای با استعداد را برای رسیدن به جایگاه مدیریت ارشد جهانی، اجرا کرده است. این طرح ارزیابی که با هدف طراحی یک مسیر شغلی بلندمدت برای کارمندان انجام می شود، به بررسی نقاط قوت و نقاط ضعف کارمندان و قضاوت های صورت گرفته در مورد توان بالقوه آنها می پردازد. او برای سازمان هایی که با سرعت الام در حال گسترش هستند، رویکرد "ما می توانیم" را برای مدیریت نیروهای با استعداد، پیشنهاد می کند. او می گوید: "جلو ماندن از بقیه در چنین محیط کسب و کار پویایی، سخت است. شما باید خیلی چابک باشید. شما باید

شکاف را پیدا کنید و آن را مسدود کنید. ما جلسات زیادی را برای مدیریت نیروهای با استعداد برگزار نمی کنیم. ما فقط با تیم منابع انسانی جلسه تشکیل می دهیم و اولویت های کسب و کار خود و دستور کار مدیریت نیروهای با استعداد را طراحی می کنیم و در مورد آن با هم توافق می کنیم.

حمایت شدن از سوی کسب و کار

فرایند مدیریت نیروهای با استعداد در سازمان باید با فرایندها و فعالیت هایی مانند بودجه بندی، برنامه ریزی راهبردی و مدیریت ریسک، تلفیق شود. مسئولیت نظارت بر فرایند مدیریت نیروهای با استعداد و اطمینان از بازگشت سرمایه گذاری صورت گرفته بر روی آن، در نهایت به عهده تیم مدیریت ارشد خواهد بود. مسئولان فرایند مدیریت نیروهای با استعداد باید به کارگروهی که متشکل از مدیران ارشد کسب و کار می باشد، گزارش دهند و به طور منظم با آنها ملاقات کنند تا مطمئن شوند که طرح مدیریت نیروهای با استعداد دارای ارتباط نزدیکی با جهت گیری راهبردی سازمان می باشد و اینکه می توان تغییراتی را در این طرح ایجاد کرد و در مورد مشکلات و ریسک های عمده تصمیم گیری کرد و موافقت خود را با تصمیمات سرمایه گذاری مختلف، اعلام کرد.

نقش مدیر عامل

یکی از عوامل مهم و زیربنایی برای موفقیت راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد در شرکت الام، مشارکت مستقیم مدیر عامل این شرکت در تعیین راهبردها می باشد. مدیر عامل این شرکت بر انتصاب شغل های کلیدی نظارت می کند و هر چهارماه یکبار، با کارمندانی که به تازگی عضو مخزن استعداد شرکت شده اند، ملاقات می کند. رئیس منابع انسانی شرکت اولام می گوید: "مدیر عامل شرکت ما از تیم رهبری خود انتظار دارد که فرهنگ سازمان را که زیربنای رشد آن است، رواج دهد. مدیر عامل شرکت باید جلسات فشرده ای را با اعضای هیات مدیره تشکیل دهد و دلیل اصلی کسب و کار سازمان و اهداف، وضعیت آینده و راهبرد و ارزش های آن را برای اعضای هیات مدیره شرح دهد." به گفته رئیس شرکت هدریش اند استراگلز: "مدیر عامل شرکت ما یک الگوی خوب است و باید از او پیروی کرد. او در فعالیت های کوتاه مدت مداخله می کند و می گوید که ما باید هوشمندتر

باشیم و در راستای راهبرد شرکت حرکت کنیم. این طور نیست که مدیر عامل شرکت ما مسئولیت مدیریت نیروهای با استعداد را به یکی از کارمندان ارشد منابع انسانی واگذار کند و سپس، از صحنه بیرون رود و به کار خود پردازد. چنین رویکردی با شکست مواجه خواهد شد، زیرا مدیر عامل شرکت، حلقه مفقوده آن است. او باید نقش فعالتری را در پذیرش مسئولیت نتایج اقدامات خود ایفا کند. مدیر عامل شرکت نباید از پذیرش مسئولیت امور مالی و بازاریابی شرکت، کناره گیری کند، بلکه باید درگیر شود و در کارها مشارکت کند." مدیر عامل شرکت پیسیکو می گوید: "من می خواهم که تمام شما را به چالش دعوت کنم و بگویم که اگر حداقل ۴۰ درصد از وقت خود را صرف مدیریت نیروهای با استعداد نکنید، برای پیشرفت خود با مشکل مواجه خواهید شد. به خودتان بگویید که این امر برای آینده شرکت، بسیار مهم است. ما در شرکت پیسیکو به عنوان موتور رشد نیروهای با استعداد شناخته شده ایم و از آن استقبال می کنیم و دائما باید کارهای جدیدی انجام دهیم. وقتی که من در سال ۲۰۰۶ مدیر عامل شرکت پیسیکو شدم، اولین کاری که انجام دادم این بود که شروع به اجرای طرح جانشین پروری برای کل تیم مدیریت ارشد کردم. ما به عنوان تیم رهبری شرکت، نشستیم و این سوال مهم را از خود پرسیدیم که طی ۱۰ تا ۱۵ سال آینده می خواهیم شرکت پیسیکو را به کجا برسانیم؟ ما یک برنامه کاری را برای شرکت تهیه کردیم که در آن، سناریوهای جایگزین برای ایجاد انگیزه رشد پایدار در شرکت و دستیابی به عملکرد مالی ممتاز، بیان شده بود. در این برنامه کاری، مهارت های مورد نیاز شرکت برای پیشرفت رو به جلو، آورده شده بود. سپس، گام بعدی را برداشتیم و ۳۰۰ نفر را برای شغل حساس رهبری ارشد شناسایی کردیم که فکر می کردیم باعث موفقیت یا شکست ما خواهند شد. سپس، متوجه شدیم که به یک جانشین فوری برای هر شغل نیاز داریم. البته برای هر یک از این ۳۰۰ شغل، ۶ متقاضی در پشت سر وجود داشت. به این ترتیب، ما در گذرگاه انتقال به شغل های مورد نظر، با ۱۸۰۰ رهبر بالقوه مواجه شدیم. همه آنها موفق نخواهند شد. برخی از آنها درجا می زنند. برخی از آنها کم می آورند. برخی از آنها شرکت را ترک می کنند و

برخی دیگر، به شرکت می پیوندند. به هر حال، ما مطمئن بودیم که ۱۸۰۰ نفر برای پر کردن ۳۰۰ شغل حساس رهبری سازمان وجود خواهند داشت.

نقش روسای طرح مدیریت نیروهای با استعداد

نقش مدیر نیروهای با استعداد این بود که به طور منظم با تیم مدیریت ارشد، مشورت کند و دیدار کاری کوتاهی با اعضای این تیم داشته باشد تا مطمئن شود که راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، در راستای راهبرد کسب و کار شرکت می باشد و امکان سازگاری آن با تغییرات راهبرد شرکت وجود دارد و اینکه چنین راهبردی منجر به نتایج مطلوب خواهد شد. یکی اسنو که مدیر جهانی طرح مدیریت نیروهای با استعداد در شرکت مارس است، نقش خود در این شرکت را به صورت زیر توصیف می کند: "نقش من این است که راهبردی را برای شرکت تنظیم کنم و مطابق با چارچوب این راهبرد، افرادی را برای شغل رهبری واحدهای کسب و کار استخدام کنم تا آنها مسیر شخصی خود را برای بهره برداری از این شغل، پیدا کنند." او همچنین مراقب "زیرساختار طرح مدیریت نیروهای با استعداد" می باشد که شامل ابزارها، فرایندها و چارچوب صلاحیت های مورد استفاده توسط تیم مدیریت نیروهای با استعداد در یک منطقه خاص می باشد. اسنو به عنوان بخشی از نقش جهانی خود، مسئولیت طرح جانشین پروری برای مقامات ارشد سازمان و توسعه مسیر شغلی آنها را به عهده دارد. او می گوید: "یکی از نقش های کلیدی ما کارگزاری نیروهای با استعداد است تا مطمئن شویم که مدیران خوش آتیه ما در بین واحدهای کسب و کار، دیده شدنی و با تحرک می باشند و تحرک این افراد مانع از این می شود که در مورد افکار و اعمال شخصی خود، تعصب بورزند." بیشتر وقت اسنو به عنوان مدیر نیروهای با استعداد، صرف صحبت کردن با روسای کسب و کار شرکت می شود تا مطمئن شود که آنها مسئولیت تصمیم گیری های مربوط به وظایف شغلی خود را بر عهده خواهند گرفت. اسنو می گوید: "کار من این است که رهبر سازمان را تشویق کنم که تفکر بلندمدت داشته باشد و برای این منظور لازم است که در کلیه سطوح سازمان تغییراتی ایجاد شود و کارکنان ما

در مقابل پذیرش مسئولیت توسعه نیروهای با استعداد به عنوان یک عامل متمایز کننده رقابتی، پاسخگو باشند.

چابک ماندن

طراحان راهبردهای مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد در مقایسه با مسئولین قبلی، با شرایط به شدت متفاوت تری مواجه می باشند. مدیر عامل بخش منابع انسانی در رنداستاد می گوید: " به طور قطع شاهد این هستیم که دنیا در حال تغییر و بی ثبات تر شدن است. بنابراین، برای پاسخگویی مناسب به این تغییرات، باید به اندازه کافی چابک بود و آنچه که در حال وقوع است را از قبل پیش بینی کرد. مدیران نیروهای با استعداد با چالش یادگیری حقه ها، ترفندها و مهارت های جدید، مواجه نیستند. آنها فقط باید تغییرات پیش رو را ببینند و در مورد ارائه بهترین پاسخ به آنها تصمیم گیری کنند. بیشتر افرادی که با آنها مصاحبه کردیم می گفتند که شرکت ها باید رویکرد چابک تری را برای ایجاد موازنه میان طرح های بلندمدت با تغییر جهت های سریع، اتخاذ کنند. از این رو، کارکنان منابع انسانی می توانند مهارت های خود در زمینه طراحی راهبردی را تقویت کنند و در هنگام مواجهه با تغییراتی در زمینه راهبرد سازمان و محیط کسب و کار، پیامدهای این تغییرات را برای مدیریت نیروهای با استعداد شناسایی کنند. برای زیر سوال بردن فرضیات فعلی و کشف مدل های متفاوت برای کسب و کار یا کشف شیوه های جدید برای سازماندهی و اجرای کارهایی که نیاز به افراد بسیار ماهر دارد، می توان از طراحی سناریو و تکنیک های ارزیابی آینده استفاده کرد. هر دو سال یکبار، باید زمانی را به پیش بینی تاثیرات روندهای مختلف جدید بر میزان عرضه و تقاضای " نیروهای با استعداد " و شیوه سازماندهی نیروی کار ماهر اختصاص داد که این روندها شامل موارد زیر می باشند:

- نوآوری های ایجاد شده در زمینه فن آوری
- تغییرات ایجاد شده در محیط بیرونی (در زمینه های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن آوری و حوزه های قانونی و زیست محیطی)

- تغییرات ایجاد شده در ساختاردهی سازمانی که شامل حذف برخی از لایه های سازمانی، سازماندهی مجدد و ساختاربندی مجدد می باشد.
- تغییرات ایجاد شده در مدل کسب و کار که شامل ادغام ها و تصاحب ها، برون سپاری و مشارکت راهبردی می باشد.
- کار کردن در فضای مجازی و کار کردن منعطف
- روندهای جمعیت شناسی مانند روند پیر شدن نیروی کار
- تغییرات ایجاد شده در انتظارات کارمندان در مورد استخدام و مسیر شغلی خود

نتیجه گیری

تجربه شرکت های یونیلور و الام اینترنشنال نشان می دهد که استخدام و پرورش ترکیب درستی از مدیران، رهبران و کارشناسان شایسته برای حمایت از کسب و کار خود و رشد آن، اهمیت بالایی دارد. هر دوی این شرکت ها بالاترین اولویت خود را بر روی آن دسته از "طرح های مدیریت نیروهای با استعداد" قرار داده اند که بازتابی از اولویت های کسب و کار سازمان می باشند. مدیران نیروهای با استعداد، برای شناسایی توانمندی های مورد نیاز کارمندان خود، رابطه نزدیکی با مدیران عملیاتی دارند و تمرکز آنها روی نیازهای عملیاتی فوری کسب و کار و اقداماتی است که نقش مهمی در موفقیت بلندمدت کسب و کار سازمان دارند. طرح مدیریت نیروهای با استعداد در صورتی موثر است که رابطه نزدیکی با اهداف و اولویت های راهبردی شرکت داشته باشد. مدیران نیروهای با استعداد می توانند ارزیابی دقیقی از نیازهای کوتاه مدت و میان مدت شرکت به نیروهای با استعداد داشته باشند. با این حال، شاید مهمترین عاملی که باعث افزایش اثربخشی طرح مدیریت نیروهای با استعداد می شود، مشارکت فعال و حمایت های تیم مدیریت ارشد، روسای بخش های عملیاتی و سایر مدیران ارشد می باشد. شرکت های کمی باور به این موضوع دارند که راهبردهای چابکی را برای مدیریت نیروهای با استعداد، آماده کرده اند. بخشی از مشکل شرکت ها این است که مدیران منابع انسانی آنها به تخصص بیشتری در زمینه طراحی راهبردی نیروی کاری خود و فرایندهای دیگری مانند

طراحی سناریو نیاز دارند. با این حال، آنچه که مانع از ایفای نقش راهبردی توسط بخش منابع انسانی می شود، این است که فعالیت های مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد، به زمان و تلاش زیادی نیاز دارند. نیازهای عملیاتی مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد اغلب مانع از فکر کردن کارکنان منابع انسانی در مورد مسائل گسترده تر می شود. خطر بزرگ این است که شرکت هایی که تلاش می کنند تا مدیریت دقیقتری بر نیروهای با استعداد خود داشته باشند، باعث ساختن سیستم هایی می شوند که با شرایط آشفته امروزی سازگار نخواهند بود. این موضوع در فصل سوم با جزئیات بیشتری بررسی خواهد شد.

فصل سوم: مدیریت فراوری نیروهای با استعداد

به گفته اسنو، مدیر عامل شرکت مارس: "اگر مراقب نباشید، به قدری مشغول انجام مراحل مختلف کارها می شوید که هدف را فراموش می کنید. هدف من این است که رهبران را برای رهبری نیروهای با استعداد، راهنمایی کنم. بنابراین، سعی می کنم که فقط روی چیزهای مهم تمرکز کنم." در سال های اولیه قرن اخیر، نوکیا که یک شرکت بین المللی فن آوری اطلاعات و ارتباطات است، به عنوان آهن ربایی برای جذب بهترین مهندسان و مدیران جهان، شهرت پیدا کرده بود. اما در سال ۲۰۰۶، این شرکت راهبرد جدیدی را با هدف ایجاد مجرای معتبری برای هدایت نیروهای با استعداد به سمت ایفای نقش های مدیریت ارشد و میانی معرفی کرد که نقش مهمی بر تضعیف عملکرد آن داشت. شرکت نوکیا قبلاً به فرایندهای غیر رسمی برای شناسایی چنین نقش های در سراسر سازمان تکیه می کرد. با این حال، اخیراً تیم رهبری نوکیا تصمیم گرفت که برای تعریف این نقش ها و آماده کردن افراد برای پر کردن این پست ها، به شکل قاعده مندتری عمل کند. بنابراین، کارگاه های آموزشی منظمی برگزار شد که در آنها، مدیران هر واحد تجاری با همکاری تیم منابع سازمانی شرکت نگاه دقیقتری به اهداف کسب و کار و توانمندی های رهبری خود انداخته و از یک "نقشه راه استعداد" و شبکه نه جعبه ای برای شناسایی عملکرد و توان بالقوه خود، استفاده کردند. (شکل ۱-۱ را

بینید) آنهایی که در بالا و سمت چپ این جعبه ها قرار داشتند، به سمت کسب تجربه و ماموریت های شغلی هدایت شدند تا آمادگی بیشتری برای ایفای نقش های کلیدی در آینده داشته باشند. شرکت نوکیا یک ماتریس بازگشت سرمایه را برای کمیت سازی مزایا و خطرات بالقوه ناشی از انتقال افراد به نقش های جدید و چالش برانگیزتر، توسعه بخشید که دارای چهار ربع می باشد و در آن خطر شکست در مقابل قدرت اثرگذاری بالقوه ترسیم شده است و مدیران با استفاده از آن می توانند نمودار نتایج را در مقابل افزایش هزینه توسعه کارکنان رسم کنند. هدف از طراحی این ماتریس این بود که بتوان بیشترین پول ممکن برای توسعه نیروی انسانی را به مدیرانی اختصاص داد که ضمن اثرگذاری بالقوه در نقش خود، می توانند خود را در معرض خطر شکست بزرگی قرار دهند. برای افزایش احتمال موفقیت این مدیران، از طرح انتقال آنها حمایت شد و شرکت نوکیا امیدوار است که این رویکرد مخاطره آمیز باعث تشویق مدیران برای به عهده گرفتن نقش های چالش برانگیزتر شود و باعث شود که رهبران کسب و کار به کارمندانشان فرصت دهند که توانایی های خود را نشان دهند. رویکرد جدید استفاده شده برای اندازه گیری عملکرد و توان بالقوه کارمندان، در میان کسب و کارهای بین المللی پذیرفته شد و فرهنگ عدالت طلبانه نوکیا باعث شد که واحدهای تجاری در مورد بیان نحوه اجرای طرح مدیریت نیروهای با استعداد، احتیاط بیشتری به خرج دهند. با این حال، بررسی ها نشان داد که با وجود شفافیت مدیران در مورد صلاحیت های مورد نیاز برای ایفای نقش های کلیدی، تعریف شفاف از توان بالقوه حاصل نشد. تفاوت های فرهنگی بین واحدهای هر منطقه نیز روی تصمیم گیری در مورد اینکه چه کسی به عنوان یک ستاره نوظهور محسوب می شود، تاثیرگذار بود. رویکرد نوکیا برای مدیریت نیروهای با استعداد به گونه ای بود که در آن، تمام جوانب سنجیده شده بود، اما موثر واقع نمی شد. در سال ۲۰۱۱، معلوم شد که رویکرد نوکیا قادر به درک تغییرات ایجاد شده در بازار وسایل تلفن همراه نمی باشد. رقبایی مانند اپل و سامسونگ بخش بزرگی از سهم بازار نوکیا را به تصرف خود در آورده بودند. در همین حین، الوپ، مدیر عامل جدید شرکت نوکیا اقرار کرد که شرکت او عقب افتاده و روندهای بزرگ بازار و زمان زیادی را از دست داده است. الوپ معتقد بود

که شرکت نوکیا نمی تواند خود را با محیط بازار بسیار متفاوت و به شدت رقابتی موجود، وفق دهد و اینکه شرکت نوکیا به شکل بسیار خوبی به انجام کارهای اشتباه خود، ادامه می دهد. الوپ می گوید:

"ما در حال ریختن بنزین روی آتش هستیم. من معتقدم که شرکت ما فاقد قدرت پاسخگویی و رهبری لازم برای هدایت شرکت از میان مسیرهای پر آشوب و پرتلاطم فعلی می باشد." او همچنین به فقدان قدرت همکاری در شرکت اشاره می کند و معتقد است که شرکت نوکیا برای چیره شدن بر اکوسیستم های ساخته شده توسط اپل و سامسونگ، نیاز فوری به همکاری با شرکت میکروسافت دارد. مثال شرکت نوکیا، داستان هشداردهنده ای برای رهبران و مدیرانی است که در پی پرورش بهترین افراد هستند. هرچه قدر هم که ماشین پرورش این افراد، به خوبی روغن کاری شده باشد، این ماشین تنها در صورتی نتیجه درست می دهد که تمام جوانب امر را با چشمان باز، در نظر گرفته باشیم.

فرایندها و روندها

همانطور که قبلا گفته شد، اجرای طرح مدیریت نیروهای با استعداد، منجر به این خواهد شد که بسیاری از شرکت های بین المللی روی گزینه پرورش تعداد کمی از کارمندان بلند پرواز برای چندین سال بعد، تمرکز کنند. شعاری که مجریان این طرح، سر لوحه کار خود قرار داده اند، عبارت از یکپارچگی، قانون مداری و استانداردسازی در میان کسب و کارهای بین المللی و جهانی می باشد. این امر احتمالا منجر به ایجاد یک مدل صنعتی با مفاهیم تخصصی مانند "روندها"، "سیستم ها" و "زیرساخت ها"ی مربوط به نیروهای با استعداد، خواهد شد. هدف ما این است که به درک جامعی از موضوع مدیریت نیروهای با استعداد دست پیدا کنیم. با این حال، ممکن است که ما به جای نگاه به نیروهای با استعداد به عنوان افرادی که باید به شیوه مناسب خود، مورد آموزش و پرورش قرار گیرند، به دیده "کالا" به آنها نگاه کنیم. یکی از نقاط قوت این مدل این است که افراد حرفه ای و جدی را وارد فرایند گزینش و پرورش کارمندان می کند، زیرا در غیر این صورت، ممکن بود که فرایند گزینش و پرورش در معرض پارتی بازی و دوست گماری یا استخدام جانشینان بر اساس تصویر ذهنی مدیران قرار بگیرد. با این حال، نقطه ضعف این مدل این است که سازمان ها ممکن است گرفتار

مجموعه تعاریف سفت و سختی از نیروهای با استعداد و دارای توان بالقوه بالا شوند و این کار باعث پیچیدگی و غیر قابل تحمل شدن سیستم مدیریتی شود. رزلیند تورس که مدیر عامل گروه مشاوره ای بوستن می باشد، نیاز بخش منابع انسانی به توسعه رویکردهای "سفارشی سازی" را مورد تاکید قرار داده است. او می گوید: "مدیریت نیروهای با استعداد به معنای انتخاب یک اندازه برای همه نمی باشد. وقتی که بازار کشورهای توسعه یافته را با بازار کشورهای در حال توسعه مقایسه می کنید، متوجه می شوید که این بازارها به انواع مختلفی از رهبری نیاز دارند و اینکه کشورهای توسعه یافته تاکید بیشتری بر استفاده از نیروهای با استعداد در حوزه های تحقیق و توسعه دارند. بنابراین، باید به سمت استفاده از یک رویکرد ساده تر و سفارشی سازی شده تر، حرکت کرد. در غیر این صورت، بخش منابع انسانی سازمان، میزان قابل توجهی از وقت خود را صرف انجام فعالیت هایی خواهد کرد که دستاورد بسیار اندکی را برای سازمان خواهند داشت. مدیران دیگری که بر فرایند مدیریت نیروهای با استعداد نظارت می کنند، نیز همین نظر را دارند. دیوید اسمیت در شرکت اکسنچر معتقد است که بسیاری از شرکت ها، وارد یک چاله مدیریتی شده اند. او می گوید: "بسیاری از شرکت ها، گرفتار یک نگاه هدایت شده از سوی مدیران منابع انسانی به موضوع مدیریت نیروهای با استعداد شده اند. مدیران منابع انسانی در بخش های کارکردی عمیقی مانند مدیریت عملکرد، استخدام و پرداخت حقوق کارکنان، کار می کنند و این در حالی است که آنها باید دیدگاه راهبردی تری داشته باشند و به این سوال توجه کنند که چگونه می خواهند که نیروهای با استعداد را در سازمان جذب و استخدام کنند." به گفته اسنو، مدیر عامل شرکت مارس: "اگر مراقب نباشید، به قدری مشغول انجام کارهای مختلف می شوید که هدف را فراموش می کنید." همچنین، این خطر وجود دارد که نیروهای با استعداد در این ماشین گم شوند و احساس کنند که ارزشی ندارند و از طرف سازمان نادیده گرفته شده اند. این موضوع خصوصا برای کارکنان جوان تر اتفاق می افتد. ساندراس شوارزر که مدیر یک شرکت خدمات شغلی در فرانسه است، می گوید: "سازمان هایی که نیروهای با استعداد در زمینه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار را استخدام می کنند، اغلب در پیدا کردن افراد درست و عرضه

شغل های سازمانی به آنها قوی عمل می کنند. اما وقتی که این افراد روی کار آورده می شوند، فکری به حال آنچه که برای آنها ممکن است اتفاق بیفتد، نمی کنند. به عنوان مثال، برخی از دانش آموختگان ما برنامه های چرخش شغلی سازمان را ادامه می دهند و تجربه زیادی کسب می کنند و در مواجهه مستقیم با عملیات شرکت قرار می گیرند. اما معمولاً پس از گذشت سه سال، احساس می کنند که تنها شده اند. این نیروهای با استعداد اغلب در داخل واحدهای تجاری مختلف رها می شوند و در نهایت، در سازمان گم می شوند. به نظر اسنو، نباید برای ساختن یک سیستم ایده آل، تلاش کرد. او می گوید: "هدف من این است که رهبران را به سمت رهبری دستور کار نیروهای با استعداد هدایت کنم. بنابراین، تلاش می کنم تا مکالمات خود با تیم رهبری شرکت را روی آنچه که مهم است و برای سازمان حیاتی است، متمرکز کنم و راجع به اشخاص و نقش آنها صحبتی نکنم."

پیچیدگی ها و چالش های جدید

قوانین قبلی مدیریت نیروهای با استعداد روی استانداردسازی و ساده سازی تمرکز می کرد. اما قوانین جدید به شرکت ها کمک می کنند تا با تغییرات سازگار شوند. مصاحبه های انجام شده نشان می دهند که شرکت ها اقدام به بازاندیشی در مورد سه جنبه زیر از راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد کرده اند:

▪ دیدگاه گسترده تر به نیروهای با استعداد. مدارک زیادی نشان می دهند که شرکت ها

فقط روی گروه کوچکی از کارمندان بلندپرواز که نسل بعدی مدیران اجرایی را تشکیل خواهند داد، تمرکز نمی کنند و به دنبال مجموعه متنوع تری از رهبران و کارشناسان با استعداد هستند. آنها به دنبال استفاده از منابع بهره برداری نشده از نیروهای با استعداد در داخل و خارج از سازمان هستند.

▪ باز تعریف ویژگی های نیروهای با استعداد. شرکت ها به دنبال ارائه تحلیلی از عوامل

موفقیت در حوزه کاری خود هستند و اقدام به بازتعریف مهارت ها، دانش و ویژگی های نیروهای با استعداد می کنند و این تعریف های مختلف، فقط محدود به مهارت های رهبری نمی شوند.

▪ بهره برداری از نیروهای با استعداد در سراسر سازمان. اولویت شرکت ها این است که از انتقال نیروهای با استعداد در بین نقش های مختلف سازمان که با هدف مسدود نمودن شکاف ها و رشد شخصی آنها انجام می شود، مطمئن شوند.

نگاه وسیعتری به نیروهای با استعداد

نگاه سنتی به مدیریت نیروهای با استعداد بر گروه کوچکی از مدیران متمرکز شده بود که آماده تبدیل شدن به رهبران آینده شرکت هستند و برای رسیدن به این هدف، روی طرح جانشین پروری تمرکز می کنند. با این حال، چنین نگاهی به نیروهای با استعداد برای شرکت هایی که کارکنان با استعداد آنها نقش تعیین کننده ای بر روی موفقیت یا شکست شرکت دارند، بسیار تنگ و باریک است. نیروهای با استعداد، اغلب به عنوان افرادی تعریف می شوند که اثر بسیار بزرگی روی موفقیت کسب و کار سازمان دارند یا اینکه می توانند ارزش افزوده قابل توجهی (در قالب درآمد، دانش، شهرت و غیره) را برای سازمان ایجاد کنند. یکی از اصول زیربنایی این است که سازمان ها در کلیه سطوح و نه فقط در سطح بالای سازمان، نیاز به نیروهای با استعداد دارند. در فصل دوم، راجع به تغییرات صورت گرفته در طرز فکر شرکت الام اینترنشنال نسبت به موضوع استعداد، به طور خلاصه توضیح داده شد. این شرکت در نتیجه راهبرد رشد خود (از طریق یکپارچگی عمودی)، به جای نیاز به مدیران کل، به رهبران متخصصی نیاز دارد که می توانند در حوزه های به شدت تخصصی، کسب و کارهای جدیدی را ایجاد کنند که برای پر کردن نقش های این کسب و کارها می توان دو گروه یا جریان مدیریتی زیر را در نظر گرفت:

▪ جریان مدیریت کشوری که شامل نقش هایی می شوند که تاثیر مستقیمی بر سود و زیان ناشی از عملیات موجود در بازارهای داخلی خواهند داشت. این نقش ها معمولاً شامل ناظران منطقه ای، مدیران کشوری و مدیران مراکز سود می باشند.

▪ جریان مدیریت کارکردی که شامل نقش هایی در حوزه های مالی و حسابداری، خزانه داری و حمل و نقل، ساخت و تولید و خدمات فنی می باشند که تمرکز آنها روی توانمندی های کل سازمان واقع شده و امکان اجرای آنها توسط بخش های مختلف سازمان یا به صورت بین المللی، فراهم می باشد.

افرادی که این نقش ها را پر می کنند، مسئولیت مستقیم سود و زیان یک کسب و کار یا بخشی از آن که در کشور دیگری انجام می شود را به عهده می گیرند. آنها همچنین بخشی از تیم روسای کسب و کار جهانی هستند که بر راهبرد کسب و کار جهانی، نحوه تخصیص منابع و امور تدارکات نظارت می کنند. شرکت الام دارای سه مخزن استعداد زیر است که به پر کردن این شغل ها کمک می کنند:

▪ مخزن اول استعداد، مخزن نماینده های جهانی شرکت الام است که برای نقش های جهانی به کار گمارده می شوند و نماینده شرکت در ماموریت های بین المللی هستند.

▪ مخزن دوم استعداد، گروهی هستند که روی توسعه تیم های مدیریت منطقه ای و ملی تمرکز می کنند.

▪ مخزن سوم استعداد، شامل کارآموزان فارغ التحصیل می باشند.

بانک انگلیسی ستاندر یوکی، نگاه گسترده ای به نیروهای با استعداد دارد و افرادی را به عنوان با استعداد تعریف می کند که دارای مهارت های استثنایی کارکردی و بین کارکردی هستند. همچنین، ابزارهای آزمایشی خاصی وجود دارند که از آنها می توان برای ارزیابی مهارت های کارکردی و بین کارکردی / سازمانی و طیفی از مهارت های رهبری مرتبط با رفتارهای خاص، استفاده کرد. بانک انگلیسی برای پشتیبانی از رشد جهانی سریع خود، به پرورش کارمندان جوان، توجه بسیار زیادی دارد. تیم مدیریت نیروهای با استعداد این بانک، نقشه ای را برای استخدام ۶۰۰ فرد تازه کار در طی سال ۲۰۱۴ طراحی کرده است. این افراد شامل کارآموزها، ترک تحصیل کرده ها و فارغ التحصیلان دانشگاهی می باشند. این بانک علاوه بر برنامه توسعه فارغ التحصیلان، برای آغاز خوب ترک

تحصیل کرده ها به منظور کسب صلاحیت های شغل بانکداری نیز برنامه دارد. این برنامه به مدت چهار سال ادامه خواهد داشت و جایگزینی برای رفتن به دانشگاه می باشد. ترک تحصیل کرده های برگزیده، آماده شرکت در این برنامه می شوند و یک مربی و دوست صمیمی از محیط کار برای کمک کردن به آنها برای طی کردن این برنامه چهار ساله، تعیین می شود. ترک تحصیل کرده ها از طریق ترکیبی از آموزش در کلاس درس، آموزش های الکترونیکی و کارآموزی شغلی، آموزش های لازم را دریافت می کنند. شرکت کنندگان در این برنامه، در زمینه یادگیری صلاحیت های شغلی پیشرفت می کنند و سرانجام به یک بانکدار واجد صلاحیت تبدیل می شوند. آنها در پایان چهار سال، نقشی را به عنوان رهبر تیم، کارشناس فروش یا کارشناس فنی به عهده می گیرند. بانک انگلیسی ستاندر یوکی به دنبال خرید مشتاقانه نیروهای با استعدادی است که توسط رقبا نادیده گرفته شده اند که این افراد را دانشجویان تحصیلات تکمیلی یا فرغ التحصیلان بلندپروازی تشکیل می دهند که اولین یا دومین شغل خود را تجربه می کنند. مدیران این بانک انگلیسی با وجود سرمایه گذاری منابع قابل توجهی برای بازسازی کل سیستم مدیریت نیروهای با استعداد خود، هنوز به دنبال بهره برداری از منابع ناشناخته استعداد هستند. استفان دوری، مدیر اجرایی بخش توسعه راهبرد و بازار این بانک می گوید: "هر وقت که با پروژه نوآورانه و چالش برانگیزی برای تغییر کسب و کار و شکل یک سازمان برخورد می کنم، به دنبال افراد کارآفرینی می گردم که برای انجام بهتر کارها، احساس مسئولیت کنند و بتوانند متفاوت فکر کنند و بخواهند تغییر مثبتی را ایجاد کنند. این افراد ممکن است در نقشه استعداد ما ظاهر نشوند، اما سازمان ما به استعدادهای ویژه آنها نیاز خواهد داشت." کارولین کرتیس، رئیس بخش توسعه مهارت رهبری بانک ستاندر یوکی، به ضرورت استفاده از نیروهای با استعداد در خارج از کسب و کار اصلی این شرکت اشاره می کند. او می گوید: "احساسم این است که امکان استخدام نیروهای با استعداد در داخل شرکت های پشتیبانی کننده ما نیز وجود خواهد داشت." موضوع جستجو برای نیروهای با استعدادی که در خارج از حوزه اصلی کسب و کار یک

سازمان فعالیت می کنند، (مانند کارکنان نیمه وقت، قراردادی و شرکا) در فصل ششم به طور مفصل بررسی خواهد شد.

تغییر جمعیتی

همانطور که در فصل اول بیان شد، مسن بودن نیروی کاری منجر به این شده که شرکت های فعال در آمریکا و اروپای غربی، اقدام با بازاندیشی در مورد راهبردهای "مدیریت نیروهای با استعداد خود" کنند. یکی از شرکت هایی که دچار این وضعیت شده است، شرکت فن آوری "تری ام" است که دارای ۱۹۰۰۰ کارمند در بیش از ۳۰ کشور دنیا می باشد و طرح های رشد جاه طلبانه ای را برای پر کردن ۴۳۰۰ شغل تا سال ۲۰۱۵ تدارک دیده است. وقتی که تبعات طرح "مدیریت نیروهای با استعداد" در طرح کسب و کار پنج ساله این شرکت مورد بررسی قرار گرفت، تعدادی از شکاف های جدی مهارتی آشکار شد و شرکت تری ام با توجه به روند پیر شدن نیروی کاری خود (سن متوسط پیش بینی شده ۴۶٫۵ ساله تا سال ۲۰۱۵) و فقدان مدیران جوان آماده برای انتقال به این شغل ها، متوجه شد که برای رسیدن به هدف طرح جانشین پروری خود، باید بیشتر تلاش کند. به همین دلیل، شرکت تری ام تعریف خود از استعداد را به مهارت های فنی و رهبری گسترش داد و با توجه به تفاوت های شرکت های اروپایی در مورد شرایط جمعیتی و نیروی کار، متوجه شد که باید رویکرد انعطاف پذیرتری را اتخاذ کند. مرکز جهانی خبره در زمینه ارائه راه حل هایی برای مدیریت نیروهای با استعداد، که با همکاری هیئت مدیره های منطقه ای و کشوری فعالیت می کند، برای پر کردن شکاف های مهارتی توصیه می کند که باید از راه حل هایی مانند استخدام نیروی کار خارجی و انتقال افراد دارای توان بالقوه بالا به کسب و کارهای مختلف استفاده کرد. نقل و انتقالات نیروی کار داخلی از زمان اجرای فرایندهای جدید برای مدیریت نیروهای با استعداد، سه برابر شده است. در گزارش منتشر شده توسط مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۲ در مورد نقل و انتقالات نیروهای با استعداد، شرکت تری ام به شرکت ها توصیه می کند که برای پرورش نیروهای با استعداد باید از رویکردهای سفارشی تری استفاده کنند. مدیر عامل این شرکت می گوید: "سازمان ها باید راهکار

انتخاب یک اندازه برای همه را کنار بگذارند و با توجه به افزایش تنوع نیروی کاری، از روش های نوآورانه تری برای برنامه ریزی سرمایه انسانی استفاده کنند. همچنین، تیم های مدیریت منطقه ای در زمینه نقل و انتقال نیروهای با استعداد باید انعطاف پذیر باشند و با توجه به سبک های رهبری مختلف و تفاوت های موجود بین نسل های مختلف، انعطاف پذیری خود را افزایش دهند. شرکت ولز فارگو که یک شرکت بین المللی تامین کننده خدمات مالی و بانکداری است، از رویکرد متفاوتی برای سرمایه گذاری بر روی مهارت های نیروهای کاری جوان و مسن تر استفاده کرده است. در بخش هایی از کسب و کار این شرکت، خصوصاً در منطقه گریت لیکس در آمریکا، بیش از ۵۰ درصد از نیروی کاری زیر ۳۰ سال هستند. اما در مناطق دیگر، مانند ایندیانا و مینه سوتا بخش بزرگی از نیروی کاری، مسن هستند. شرکت ولز فارگو تصمیم دارد که فرصت های توسعه شغلی را برای هر دو گروه کارمندان جوان و مسن خود، بهبود دهد. به همین منظور، گروه مدیریت نیروهای با استعداد این شرکت، دو شبکه داخلی را با حمایت مدیران ارشد، راه اندازی کرد و منابعی را برای توسعه و استخدام نیروی کار اختصاص داد.

ولز فارگو

شرکت ولز فارگو که یکی از بزرگترین شرکت های آمریکایی است، متوجه شد که بسیاری از کارمندان مسن آن به دلیل شرایط اقتصادی نامناسب، مجبورند که بازنشستگی خود را به تاخیر بیندازند. اما، شرکت به دنبال راهی برای حفظ انگیزه و توسعه شغلی آنها بود. در سال ۲۰۰۹ گروه مدیریت نیروهای با استعداد، یک شبکه داخلی راه اندازی کرد که فرصتی را برای توسعه شغلی کارمندان مسن فراهم می کرد. این شرکت معتقد بود که بسیاری از کارگران مسن به دلیل این تصور کلیشه ای که افراد مسن علاقه ای به توسعه مسیر شغلی خود ندارند، نادیده گرفته می شوند. شرکت ولز فارگو اکنون دارای ۵۲ شبکه داخلی در منطقه گریت لیکس می باشد. این شبکه ها، کارمندان را بر اساس ویژگی های فرهنگی و قومی آنها به گروه های خاصی طبقه بندی می کنند. هر یک از این گروه ها باید تائید مدیر خود را کسب کنند و یک حامی مالی برای تخصیص بودجه برای طرح های

خود داشته باشد. مدیران این شبکه ها باید طرح های سالیانه ای را برای ایجاد فرصت در زمینه توسعه شغلی، آموزش و آگاهی، خدمات جمعی و مزیت آفرینی برای کسب و کار در پنج حوزه زیر، ارائه دهند:

- توسعه کسب و کار و درک نیازهای مشتری
- مشارکت اعضای تیم در شبکه ها
- کمک اعضا به پرورش رهبر برای نیروهای با استعداد
- توسعه اجتماعی
- تبلیغات و ارتباطات

اثر بخشی شبکه ها با استفاده از معیارهایی مانند امتیازهای رضایت شرکت کنندگان، افزایش مشارکت اعضا در شبکه ها و کمک آنها به پرورش رهبر و کسب مزایای اجتماعی مانند شناسایی نیازهای مشتری یا گرفتن بازخورد از مشتری ها در مورد محصولات جدید، ارزیابی می شود. پس از ایجاد شبکه افراد مسن، کارمندان جوان نیز در خواست ایجاد شبکه مشابهی را برای جوانان کردند. سرانجام، شبکه شاغلین جوان که امکان توسعه شغلی کارمندان زیر ۳۰ سال را فراهم می ساخت، شکل گرفت. اعضای هر دوی این شبکه ها برای در نظر گرفتن اینکه چگونه می توانند به راهبران اثربخش تری تبدیل شوند، با گروه مدیریت نیروهای با استعداد در شرکت ولز فارگو همکاری کردند. همچنین، با همکاری دانشگاه سنت کاترینی، تعدادی دوره آموزشی برگزار شد. به عنوان مثال، یکی از برنامه های آموزشی به دریافت مدرک دانشگاهی در زمینه رهبری سازمان منتهی می شد. همچنین، تعدادی دوره چشم انداز رهبری برای افراد مسن طراحی شد که هدف آنها آموزش تجارب رهبری برای افرادی بود که می خواستند مهارت های رهبری خود را در زمینه کار و زندگی شخصی خود افزایش دهند. هر دوی این شبکه ها مجموعه ای از سمینارها را برای توسعه مسیر شغلی و مسائل زندگی و کاری کارمندان اجرا کردند که شامل بحث های مربوط به تغییر موفقیت آمیز مسیر شغلی در میانسالی، شبکه سازی، مدیریت پول، سبک های زندگی سالم و برنامه ریزی برای دوران

بازنشستگی می شد. شرکت ولز فارگو تصمیم گرفت که فرصت های بیشتری را برای کار نیمه وقت کارمندان مسن خود فراهم کند و برای سلامتی و متعادل ساختن زندگی و کار آنها برنامه ریزی کند. "گروه مدیریت نیروهای با استعداد" از شبکه ها به عنوان منابع نیروهای با استعداد و راهی برای توسعه رهبران آینده استفاده می کنند. هر شبکه ای دارای دو مشاور اجرایی است که از میان مخزن نیروهای با استعداد و دارای توان بالقوه بالا انتخاب می شوند. آنها یک رئیس را برای سازماندهی شبکه انتخاب می کنند. مشاوران، اقدام به تشکیل جلساتی برای گفتگو با مدیران ارشد می کنند و مدیران ارشد، برای انجام پروژه های خاص از مشاوران کمک می گیرند.

تنوع نیروی کار

نیاز فزاینده به تنوع نیروی کار باعث شده که مدیران نیروهای با استعداد نیاز به انعطاف پذیری بیشتری داشته باشند. پایگاه مشتری متنوع تر منجر به افزایش نیاز شرکت ها به تنوع نیروی کار در سطوح مختلف سازمان شده است. میشل کایه و کارن هینشا که مشاوران گروه مشاوره بوستن هستند، در تحلیل این روند می گویند: "شرکت هایی که فقط افراد به ظاهر مشابه و هم عقیده را استخدام می کنند، فاقد بینش و تجربه وسیع مورد نیاز برای مقابله با چالش های دنیای جهانی شده امروزی هستند. برعکس، سازمان هایی که از طیف کاملی از توانمندی های نیروی کار متنوع بهره برداری می کنند، برای محیط پویای امروزی مجهزتر می باشند." آنها می گویند که مدیریت مجموعه متنوعی از نیروهای با استعداد، چالش هایی را برای شرکت ها ایجاد می کند و باعث می شود که شرکت ها برای برآورده ساختن انتظارات متفاوت کارمندان خود، نیاز به تغییراتی در تشویق های ارائه شده به آنها داشته باشند. به عنوان مثال، کارمندان جوان معمولاً بیش از همتایان مسن تر خود، به دریافت بازخورد اهمیت می دهند. بررسی انجام شده توسط مجله اکونومیست در مورد تنوع کارمندان در سال ۲۰۱۱ نشان می دهد که با وجود اینکه شرکت ها با مزایای حاصل از توسعه رهبران ارشد متنوع تر موافق هستند، اما دستیابی به این تنوع مشکل است. به گفته ایندرا نویی، مدیر عامل شرکت پپسیکو: "چگونه می توان خود را جای دیگران گذاشت و آنها را مجبور کرد که پذیرای کارمندان با

استعدادی از میان نسل ها، فرهنگ ها و قومیت های مختلف باشند." هرچند که انجام این کار مشکل است، اما ایندرا نویی شرکت ها را به استفاده از کارمندان دارای استعداد متنوع، تشویق می کند و خواستار تنوع نیروی انسانی از لحاظ فکر، سابقه، تجربه، توانمندی، فرهنگ، نژاد، جنسیت و سن می باشد. پیسیکو با تاکید بر استخدام و پرورش نیروهای با استعداد خارجی، خواستار تنوع این افراد از لحاظ طرز فکر و اقدام می باشد. او می گوید: "مدیریت نیروهای با استعداد، شجاعت می خواهد، زیرا ما گرفتار مدل های سنتی هستیم و دیدگاه خارجی ها ممکن است باعث ترس نیروهای با استعداد داخلی شود." نویی، اشاره می کند که تنوع در تیم مدیریت ارشد نیز برای پیسیکو خوشایند است. او می گوید: "با وجود اطلاع جوانان از فن آوری های پیشرفته، معمولاً در تیم مدیریت ارشد، همه اعضای گروه سن و سال بالایی دارند. وقتی که یک جوان ده تا پانزده ساله به تیم مدیریت ارشد می پیوندد، اعضای تیم ناراحت می شوند. ما در دوران پر آشوبی زندگی می کنیم و اگر از افراد جوان استفاده نکنیم، مدل های ما ممکن است منسوخ شوند. شناسایی و پرورش یک مدیر جوان مشکل است. به همین دلیل، برخی از شرکت ها به مدل "مربی گری معکوس" پناه می برند. در این مدل، افراد جوان که دارای دیدگاه تازه و جدیدی نسبت به بازار هستند، به افراد مسن تر از خود، نظر می دهند. مثال شرکت بوئینگ نشان می دهد که کنارهم آوردن نسل های مختلف کارمندان منجر به کسب نتایج فردی و سازمانی قابل توجهی خواهد شد.

شرکت بوئینگ

شرکت بین المللی هوا فضا و پدافندی بوئینگ، هم نگران از دست دادن نیروی کار مسن و متخصص خود بود که به سن بازنشستگی نزدیک می شدند و هم نگران حفظ و برانگیختن نیروی کار جوان خود بود که نیروی کار آینده شرکت را تشکیل می دادند. شرکت بوئینگ می خواست که همکاری میان این دو گروه از کارمندان را بهبود دهد و به آنها کمک کند تا از یکدیگر چیزهایی را یاد بگیرند. شرکت بوئینگ می خواست که به کارمندان مسن تر خود فرصت دهد تا با ابزارهای همکاری مبتنی بر فن آوری جدید آشنا شوند و به کارمندان جوان فنی محور خود اجازه دهد تا

مهارت های مدیریتی را که مبتنی بر ارتباطات و همکاری بین فردی و حل مساله از طریق گفتگو می باشند، یاد بگیرند. شرکت بوئینگ رویکردی را برای کنارهم آوردن کارمندان جوان و مسن آزمایش کرد. در این رویکرد، از کارمندان جوان و مسن خواسته شد تا در گروه های دو نفره با هم کار کنند و متعهد شوند که به صورت ۲۴ ساعته و به مدت سه ماه برای دستیابی به اهداف کسب و کار یا پروژه مورد نظر خود، با یکدیگر همکاری کنند و در مکالمات تلفنی چند نفره در مورد ایده های جدید و رویکردهای بهبود دهنده سه حوزه زیر گفتگو کنند:

- همکاری مجازی با استفاده از فن آوری جدید مانند شبکه های مجازی
- کارکردن چابک تر با استفاده از قراردادهای استخدام جایگزین و افزایش انعطاف پذیری در کارها به منظور پاسخگویی سریعتر و کاهش هزینه های ثابت
- گسترش فرهنگ اعتماد و تعهد به منظور افزایش بهره وری و تشویق کارمندان به پرورش مهارت های خود و اتخاذ شیوه های جدید برای انجام کارها

شرکت کنندگان همچنین در یک برنامه نوآوری فشرده و ۲۴ ساعته حاضر شدند تا برای یافتن راه هایی برای اعمال تغییر و نوآوری در کارها با یکدیگر گفتگو کنند. مرحله بعدی، این بود که نتایج پروژه به رئیس منابع انسانی شرکت بوئینگ نشان داده شود. این رویکرد آزمایشی به عنوان یک تجربه بسیار موفقیت آمیز، ارزیابی شد و ایده های جدیدی تولید شد و بهبودها و صرفه جویی های هزینه ای قابل توجهی صورت گرفت. مدیران مسن و کارمندان جوان به مزایای حاصل از مشورت دو طرفه اشاره کردند. به عنوان مثال، مدیران مسن با نحوه استفاده از ابزارهای همکاری جدید مانند وب ایکس، ابزار مکالمه تلفنی چند نفره جهانی، وب کم و سایت های داخلی شبکه های اجتماعی آشنا شدند. ارتباطات بین این دو گروه بهبود پیدا کرد و ترکیب ارزشمندی از تجربه افراد مسن با مطالبه گری افراد جوان حاصل شد. بوئینگ تصمیم گرفت که به جای جمع کردن تعداد زیادی از افراد موجود در کل سازمان، فقط به یک حوزه کسب و کار واحد اکتفا کند، زیرا معتقد بود که این رویکرد متمرکز به مزایای قابل اندازه گیری بیشتری منجر خواهد شد. شرکت سیسکو که یک

شرکت بین المللی طراحی و ساخت تجهیزات شبکه است، برای برنامه ریزی راهبردی خود از مدل "مربی گری معکوس" استفاده می کند. به این صورت که گروه های کوچکی از کارمندان جوان به طور منظم با تیم مدیریت ارشد ملاقات می کنند و در مورد روندهای نوظهوری که منجر به ایجاد فرصت ها و تهدیدهایی برای کسب و کار سازمان خواهند شد، نظر می دهند. مدل مربی گری معکوس باعث ایجاد فرهنگ متفاوتی شده و خصوصا در زمینه نظرخواهی از خانم ها برای جذب و پرورش آنها عملکرد موفقیت آمیزی داشته است. فیل اسمیت، مدیر عامل شرکت سیسکو، جایزه مربی گری سال ۲۰۱۰ را به دلیل تلاش های خود برای جذب خانم ها دریافت کرده است. اسمیت می گوید: "علت اصلی موفقیت شرکت سیسکو، گوش دادن به کارمندان خود و پاسخگویی به نیازهای فردی آنها می باشد. موضوع تعادل کار و زندگی موضوعی است که حل کردن آن برای شرکت ها زیاد مهم نیست، اما تفاوت زیادی را برای کارکنان ایجاد می کند. اسمیت معتقد است که کسب و کارها باید تنوع نیازهای مشتری و جامعه را در نظر بگیرند و در غیر این صورت، فاقد پویایی لازم خواهند بود. با این حال، علی رغم تلاش های گسترده شرکت ها برای اعطای پست مدیریت ارشد به خانم ها، تعداد کمی از آنها نتیجه بخش بوده است. دلایل این موضوع، در فصل بعدی به طور مفصل تر بررسی خواهد شد. اما در اینجا اشاره ای به دو گزارش زیر می شود. گزارش اول در سال ۲۰۱۲ توسط شرکت مک کنزی و با عنوان "باز کردن قفل بهره برداری کامل از توان بالقوه خانم ها در محیط کار" انجام شده است که نشان می دهد خانم ها در پست های مدیریتی دون پایه عملکرد خوبی را از خود نشان می دهند، اما قادر به ایفای نقش در پست مدیریت ارشد نیستند و از میدان خارج می شوند و به شغل های اداری روی می آورند، گرفتار پست های مدیریت میانی می شوند و یا اینکه شرکت را ترک می کنند. از نظر چهار معیار موفقیت خانم ها برای رسیدن به پست ارشد، فقط ۱۲ شرکت از ۶۰ شرکت بررسی شده قادر به برآورده ساختن سه مورد از چهار معیار مذکور بوده اند. گزارش دوم، در سال ۲۰۱۲ و توسط یک سازمان تحقیقاتی غیر انتفاعی آمریکایی بر مبنای ویژگی های مسیر شغلی ۹۹۲۷ دانش آموخته و فارغ التحصیل برنامه های مدیریت ارشد کسب

و کار در ۲۶ مدرسه کسب و کار در آسیا، اروپا، آمریکا و کانادا، منتشر شده است. طبق این گزارش، با وجود اینکه خانم ها ۴۰ درصد از نیروی کار جهان را تشکیل می دهند، تعداد کمی از آنها به پست های مدیریت ارشد، دست پیدا می کنند. (نتایج این تحقیق در فصل چهار به طور مفصل بررسی خواهد شد) جیمز شرلی، مدیر عامل شرکت ارنست اند یانگ که یک شرکت ارائه کننده خدمات شغلی بین المللی است، می گوید: "قبل از اینکه مطمئن شویم که خانم از فرصت مساوی با آقایان برای رشد و دیده شدن در سازمان برخوردار هستند، اول باید توجه داشته باشیم که برای مربی گری خانم ها و آقایان در طی فرایند کاریابی باید به مدارس کسب و کار فشار آورد و دوم اینکه وقتی که خانم ها وارد سازمان می شوند، باید دید که آنها از عهده چه کاری برمی آیند. ما برای هدایت شرکت های خود باید روی استفاده حداکثری از کارمندان خود تمرکز کنیم.

تاثیر تنوع طلبی بر عملکرد کسب و کار

در بررسی انجام شده توسط واحد اطلاعات اکونومیست بر روی ۶۵۶ رهبر کسب و کار معلوم شد که تنوع جنسیت، قومیت و ملیت، اگرچه مفید است، اما به سختی حاصل می شود. بیشتر پاسخ دهندگان معتقد بودند که تنوع طلبی در مدیریت به ارتقای نشان تجاری کمک می کند، سودآوری را افزایش می دهد و منجر به افزایش آگاهی از بازارهای بین المللی جدید می شود. اما، با وجود چنین عقیده ای، بسیاری از شرکت های مورد بررسی، دارای خط مشی ویژه ای برای تنوع طلبی نبودند. بسیاری معتقد بودند که سهم بودن خانم ها، اقلیت های قومی و اتباع خارجی در مدیریت ارشد جهانی، مورد پسند مشتری ها و بازارها نمی باشد. با این حال، نتایج بررسی نشان دهنده ارتباط میان عملکرد قوی و تنوع بیشتر میان مدیران اجرایی بوده است. در بین مدیران اجرایی عملکرد مالی بهتر از همتایان خود، ۴۷ درصد معتقد بودند که هیات مدیره آنها طرفدار تنوع جنسیت، قومیت و ملیت در جامعه می باشد، در حالی که تنها ۲۷ درصد از شرکت های دارای عملکرد مالی بدتر از همتایان خود، چنین عقیده ای را داشتند.

وفور نیروهای با استعداد

پیام شرکت های آینده نگر این است که سازمان ها برای بهره برداری از مجموعه وسیعتری از توانمندی ها، به یک ذهن باز و رویکرد وسیعتری نسبت به نیروهای با استعداد، نیاز دارند. آنها باید دامنه جستجوی خود را افزایش دهند تا نیروهای با استعدادی را پیدا کنند که حتی ممکن است ویژگی های سنتی نیروهای با استعداد را نداشته باشند. آنها باید این شهادت را داشته باشند که حتی به نیروهای با استعداد بیرون از سازمان که تفکر تثبیت شده از نیروهای با استعداد را به چالش می کشند، توجه داشته باشند. آنها همچنین باید برای پیدا کردن نیروهای با استعداد در داخل سازمان خود نیز جستجو کنند. این طرز تفکر باعث می شود که سازمان ها به وفور نیروهای با استعداد به جای کمیاب بودن آنها، باور پیدا کنند. طبق گزارش شرکت تومارو در سال ۲۰۰۹ در مورد نیروهای با استعداد در سطح جهان، چنین نتیجه گیری می شود: "برای مقابله با چالش های رقابتی امروز، ما نیاز به این داریم که از وفور استعداد موجود در سطح جهان به طور کامل بهره برداری کنیم و مهارت های لازم در این زمینه را کسب کنیم و تا جایی که ممکن است، تشویق کننده خلاقیت باشیم. نیروهای با استعداد به وفور یافت می شوند و استعداد یک کیفیت نادر نیست، بلکه بسیار فراگیر است و افراد مختلف از استعدادهای گوناگونی برخوردار هستند و همه به نوعی با استعداد هستند. با این نگاه، سازمان ها باید یادگیرند که چگونه از مخزن وسیعی از نیروهای با استعداد، بهره برداری کنند.

بازتعریف نیروهای با استعداد

در محیط کسب و کار امروزی شاهد هستیم که شرایط نامطمئن در کمین ما نشسته است و تغییرات محیطی آزاردهنده شده و شتاب بیشتری گرفته است و کمتر قابل پیش بینی می باشد. به همین دلیل، شرکت ها برای موفق شدن، باید مهارت های رهبری و فنی خود را به طور منظم مورد ارزیابی قرار دهند. در شرکت اپل، از همه کارمندان انتظار می رود که خلاق باشند و به جای نتایج فردی، روی موفقیت محصول نهایی تمرکز کنند. برای تولید محصولات نوآورانه، تیم های مختلفی را باید به یک

محصول اختصاص داد و به طور مخفیانه فعالیت کرد و برای تشویق نوآوری های جسورانه و افزایش ریسک پذیری و برانگیختن نوآوری در سازمان، می توان از فرایندهای غربالگری ایده ها و طوفان ذهنی استفاده کرد. شرکت مارس باید در مورد ویژگی های مورد نیاز برای دستیابی به طرح کسب و کار خود، بازاندهایی کند. این شرکت در حال حاضر به دنبال افراد دارای عملکرد و توان بالقوه بالا در شش حوزه کسب و کار خود می باشد. شرکت مارس در سطح فردی به دنبال نیروهای با استعدادی است که از توانایی لازم برای ارائه نتایج با دوام و توسعه روابط توأم با همکاری برخوردار باشند. این شرکت در سطح رهبری به دنبال جذب و پرورش افراد جذاب می باشد و برای استخدام رهبران ارشد به افرادی نیاز دارد که قادر به انجام تفکر راهگشا و پشت سر گذاشتن چالش های پیچیده باشند. یکی اسنو در مورد اولویت های شرکت مارس می گوید: "ما هنوز در حال کار کردن روی این توانمندی ها هستیم. با این حال، مدیران ارشد بسیار خوبی داریم. آنها قادر به توسعه روابط توأم با همکاری هستند. آنها فرد گرا نیستند و قادر به ایفای نقش خود در گروه هستند و به عنوان رهبران گروه، بسیار خوش برخورد هستند و برخورد گرم و صمیمی آنها، بخش مهمی از هویت کسب و کارشان را تشکیل می دهد. شرکت های اپل و مارس می دانند که برای رشد و پیشرفت در حوزه های بسیار مختلف، به چیزی نیاز خواهند داشت و این امر منجر به شکل گیری دو مجموعه بسیار متفاوت از توانایی های مدیریتی و رهبری شده است. این دو شرکت اقدام به توسعه دو راهبرد متفاوت برای مدیریت یا رهبری نیروهای با استعداد خود کرده اند. شرکت مارس، راهبرد مدیریتی و شرکت اپل راهبرد رهبری را برگزیده است. راهبرد مدیریتی بر پایه یک رویکرد نظام یافته و مبتنی بر همکاری و مشارکت برای توسعه مسیر شغلی کارمندان بنا نهاده شده است و راهبرد رهبری بر اساس مدیریت شخصی مسیر شغلی فرد و استفاده از مهارت های شبکه سازی و ارتقای تجربه از طریق انجام پروژه های چالش برانگیز بنا نهاده شده است. به گفته یکی از مدیران شرکت مک کنزی، بسیاری از شرکت ها ممکن است طرح ها و اهداف بلندپروازانه ای داشته باشند، اما نتوانند معنی خاص این طرح ها برای راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد خود را به روشنی بیان کنند. او می گوید: "بسیاری از

شرکت ها نمی دانند که به دنبال چه چیزی هستند. اخیرا گفتگویی را با یکی از مدیران سازمان های جهانی در مورد طرح های این سازمان برای گسترش کسب و کار در آسیا داشتم. از او پرسیدم که شرکت او برای رشد بازارهای خود به چه چیزی نیاز دارد؟ آیا به نیروی فروش فراوان نیاز دارد؟ آیا به بازاریاب های بسیار فنی نیاز دارد؟ او پاسخی برای این سوالات نداشت و فقط می دانست که شرکت او باید ۴۰ درصد از بازار خود را رشد دهد. مهم این است که از راهبرد کسب و کار خود شروع کنید و در مورد اینکه به چه استعداد های نیاز دارید و شکاف های استعداد شما در کجاها واقع شده اند، واقعا شفاف باشید. (زیرا این شکاف ها ممکن است در جایی باشند که شما فکر آن را نمی کنید.) "مصاحبه های انجام شده نشان می دهند که شرکت ها در حال باز اندیشی نیازهای خود به نیروهای با استعداد به سمت افرادی هستند که قادر به جابه جایی در بین مدل های کسب و کار مختلف باشند و از ترکیبی از مهارت های رهبری، مدیریت و فنی برخوردار باشند و قادر به مدیریت کسب و کار تحت شرایط به سرعت در حال تغییر یا نامطمئن امروزی باشند.

شناسایی مهارت های درست رهبری

تحقیقات انجام شده توسط گروه مشاوره ای بوستن نشان می دهد که بسیاری از شرکت ها قادر به سازگاری سریع مدل های رهبری خود با شرایط در حال تغییر امروزی نیستند. یکی از اعضای این گروه به نام تورس می گوید: "ما با نگاه به برنامه ها، خط مشی ها و اقدامات شرکت های جهانی برای پرورش رهبران شان، متوجه شدیم که بیشتر این رویکردها برای رهبران قرن بیستم و نه بیست و یکم طراحی شده اند. منظور ما این است که رهبران جهانی در تعاملات تجاری خود، به شرایط بی ثبات ناشی از جهانی سازی توجهی نکرده اند و شفافیت و گردش اطلاعات در دنیای دیجیتال امروزی را در نظر نگرفته اند. آنها تمایل به پرورش نیروی انسانی محدود شده به یک مدل کسب و کار یا مکان جغرافیایی داشته اند." گروه مشاوره ای بوستن، طرفدار "رهبری منعطف" می باشد که دارای چهار جنبه زیر می باشد:

▪ **هدایت سازمان در محیط های کسب و کار مبهم** - از طریق ترویج دیدگاه های متنوع و مشارکت دادن بهترین افراد و گروه ها در تصمیم گیری های رهبر گروه.

▪ **رهبری توأم با همدلی** - از طریق ایجاد اهداف مشترک و مدیریت از طریق نفوذ بر دل ها

▪ **رهبری از طریق خود اصلاحی کارکنان** - با اصرار بر اینکه افراد و گروه ها در عین تمرکز بر اولویت های کسب و کار، می توانند چیزهای جدیدی را از طریق تجربه کردن یاد بگیرند.

▪ **ایجاد راه حل های از نوع برد-برد** - از طریق تمرکز بر موفقیت پایدار شرکت ها و همچنین ذی نفعان آنها، ساختن بسترهای همکاری و استفاده از "قدرت نرم" برای اطمینان از همراهی تصمیمات شرکت با برنامه کاری ذی نفعان.

شرکت رقیب مکنزی مسیر دیگری را انتخاب کرد و به جای دفاع از مجموعه خاصی از ویژگی های رهبری، "محیط کسب و کار" را به عنوان مهمترین عامل برای یک رهبری شایسته در نظر گرفت. شرکت مکنزی با همکاری شرکت اگون زندر که یک شرکت معجری جستجوی جهانی می باشد، اقدام به شناسایی آن دسته از ویژگی های رهبری کرد که به احتمال زیاد منجر به رشد درآمد یک شرکت خواهند شد. این تحقیق شامل یک تحلیل آماری از رابطه میان ویژگی مدیریتی و رشد درآمد در بین نمونه ای جهانی از بیش از ۵۰۰۰ رهبر در ۴۷ شرکت فهرست شده می باشد و تحلیل آماری آن بر اساس چارچوب رهبری ۸ معیاره اگون زندر انجام شده است. مطالعه انجام شده در سال ۲۰۱۱ اهمیت رهبری برجسته و عالی در مقابل رهبری خوب را تأیید می کند. با این حال، نمی توان از نقش محیطی که شرکت ها در آن فعالیت می کنند، غافل شد. به عنوان مثال، مدیران اجرایی فعال در شرکت های دارای عملکرد بالا معمولاً شایسته تر از همتایان خود در شرکت های دارای عملکرد پایین هستند. با این حال، رهبری خوب کافی نیست و رهبران باید عالی باشند. در شرکت هایی که دارای تیم رهبری عالی هستند، می توان شاهد همبستگی بالایی با رشد درآمد آن شرکت ها بود، در حالیکه در شرکت هایی که دارای رهبران معمولی هستند، چنین همبستگی ای مشاهده نمی شود. در

تجزیه و تحلیل ها معلوم شد که هیچ مجموعه ای از مهارت های استاندارد برای موفقیت رهبران وجود ندارد و شرکت ها فقط نیاز به رهبرانی دارند که تند و تیز باشند. یکی از مدیران شرکت مکنزی می گوید: "منظور ما از رهبران تند و تیز، افرادی نیستند که حساس و زودرنج باشند، بلکه افرادی هستند که سرعت عمل داشته باشند و دارای دو یا سه مورد از ویژگی های اصلی رهبری که در تحقیق شناسایی شده باشند." او اضافه می کند: "این یافته ها که از پرورش و ارتقای افراد تند و تیز حمایت می کنند، بر خلاف آن چیزی است که ما انتظار داشتیم و به دیگران توصیه می کردیم."

شرایط نامطمئن و آشفته

مهم نیست که کدامیک از مهارت های رهبری، برای رهبری شرکت بهتر است. آنچه مهم است، این است که مدیران ارشد که مسئول تصمیم گیری ها و اجرای راهبردهای سازمان هستند، بتوانند شرایط نامطمئن را مدیریت کنند. شرکت استاندارد چارترد که یک شرکت انگلیسی ارائه دهنده خدمات بین المللی بانکداری و مالی می باشد، پس از رشد سریع خود، اقدام به طراحی مجدد برنامه توسعه رهبری و جانشین پروری خود کرد و تصمیم گرفت که رهبران سازگارتری را پرورش دهد و آنها را برای کار کردن در محیط بسیار پیچیده تری که سیاست ها، قوانین یا گرایش های اجتماعی در آن به سرعت تغییر می کنند و راهبردها نیاز به بازاندیشی دارند، آماده کند. در حال حاضر، این شرکت در بیش از ۷۰ بازار فعالیت می کند و تیم رهبری آن در بین سال های ۲۰۰۹ و ۲۰۱۱ بیش از ۴۰ درصد رشد داشته است. کارکنان شرکت استاندارد چارترد از ۱۲۵ ملیت مختلف هستند و از آنجایی که سبک رهبری این شرکت باید متناسب با فرهنگ خاص و وضعیت کسب و کار هر منطقه تجاری باشد، رهبران آن نمی توانند فقط یک مدل رهبری را انتخاب کنند. رئیس برنامه های توسعه رهبری این بانک می گوید: "فلسفه های سنتی رهبری مربوط به جوامع غربی، در خاورمیانه موثر واقع نمی شود. ما برای رهبری یک شرکت باید به شرایط محیطی که در آن فعالیت می کنیم، توجه داشته باشیم. مدیر بخش جانشین پروری رهبری این بانک می گوید: "رهبری فقط منحصر به یک محیط کسب و کار نمی شود و در بین کل کسب و کار یک سازمان توزیع شده است. رهبری، یک فرایند

مشارکتی و مبتنی بر همکاری است. " این بانک اقدام به اجرای طیف جامعی از برنامه ها برای کمک به پرورش رهبران و مدیران خود کرده است که این برنامه ها از استخدام نیروی کاری برون مرزی برای پست هیات مدیره گرفته تا مدیران یک تیم کوچک را شامل می شوند. رهبران باید یاد بگیرند که در زمان های پر تلاطم و آشفته، چگونه مسئولیت هدایت سازمان را بر عهده بگیرند. رئیس برنامه های توسعه رهبری این بانک می گوید: " رهبران ما باید بتوانند تغییرات را پیش بینی کنند و به آنها رسیدگی کنند و از مهارت های مورد نیاز برای مقابله با شرایط ناپایدار برخوردار باشند. آنها باید بتوانند به افراد خود توجه کنند، با آنها ارتباط برقرار کنند و آنها را در مسائل درگیر کنند و حل مسائل را بر عهده خودشان بگذارند. " کارمندان می توانند مهارت رهبری را از طریق آموزش حین کار یاد بگیرند و مربی گره های رهبری موجود در داخل سازمان، نحوه مربی گری یک به یک و گروهی را به آنها آموزش می دهند. شرکت تاتا کمیکالز که یک شرکت جهانی مستقر در کشور هند است، در حین کار کردن در کشورهای آسیایی متوجه شد که کارمندان نوجوان و بلندپروازی که به دلیل مواجهه با اطلاعات مبهم یا متناقض نمی توانند به آسانی تصمیم بگیرند، اغلب نا امید و نگران می شوند و این امر گاهی باعث می شود که سازمان را ترک کنند. به همین دلیل، باید به نوجوان ها کمک کرد تا چنین فشارهایی را تحمل کنند. سودها کار، رئیس بخش منابع انسانی این شرکت می گوید: " وقتی که پست های چالش برانگیزی را به نوجوان ها می دهیم، باید به آنها کمک کنیم تا آشفته گی و نگرانی شخصی خود را مدیریت کنند و باید وقت زیادی را صرف انجام این کار کنیم. به همین دلیل، یکی از اولویت های ما باید این باشد که هوش عاطفی نوجوانان را برای کار کردن با دیگران، پرورش دهیم. " این شرکت تصمیم گرفته است که به مدیران جوان کمک کند تا اهداف واقع بینانه تری را برای خود تعیین کنند و برای رشد و پیشرفت در محیط های کاری نامطمئن یا سخت، برخورد متواضعانه و محترمانه ای با دیگران داشته باشند. این شرکت همچنین برای ایجاد نگرش مبتنی بر حمایت از سازمان، با مدیران ارشد همکاری می کند.

روی افراد تمرکز کنید، نه روی توانمندی های آنها

اگر شرایط لازم برای رهبری واضح نباشند یا در حال تغییر باشند و اگر تعریف رهبری عالی تا حد زیادی بستگی به شرایط اعمال آن داشته باشد، تاثیر آن بر روی راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد چگونه خواهد بود؟ پاسخ احتمالی به این سوال این است که باید روی ویژگی های اصلی رهبری که باعث سازگاری مدیران بلند پرواز در زمان مواجهه با تغییرات و شرایط نامطمئن می شوند، تمرکز کرد. این ویژگی ها اغلب شامل خویشتن شناسی، انعطاف پذیری و توانایی یادگیری سریع می باشند. با این حال، یان پیرمن مدیر عامل شرکت تبلیغاتی ابوت مد ویکرز می گوید که تعهد شخصی مهمتر از توانمندی های فردی می باشد. او ادامه می دهد: "اگر تعریف عملکرد، عبارت از توانمندی همراه با تعهد شخصی باشد، آموزش های شما فقط منجر به افزایش توانمندی خواهد شد. اما، تعهد شخصی انگیزه ای است که از درون حاصل می شود. با وجود اینکه ما به دنبال افزایش توانمندی های افراد هستیم، اما آنچه که تاثیر مثبتی به جای می گذارد، سطح تعهد افراد است. مدیر بخش منابع انسانی شرکت رانداستاد به نتایج مشابهی رسیده است و با وجود اینکه معتقد است که تخصص فرد برای آشنایی با پیچیدگی های موجود در قوانین و مقررات کار و شرایط مختلف بازار کار، یکی از اولویت های مهم شرکت ها است، اما تعهد شخصی را مهمتر از تخصص فرد می داند. به گفته او، شرکتش نیاز به نیروهای با استعداد متعهد با سه ویژگی شخصی زیر دارد: "وقتی در مورد نیروهای با استعداد فکر می کنم، به سه ویژگی زیر فکر می کنم. اولین ویژگی، انگیزه بخشیدن است که باعث افزایش انرژی افراد و تشویق آنها به حرکت رو به جلو می شود. دومین ویژگی، قدرت قضاوت است که باعث می شود با وجود اطلاعات ناقص و متناقض، بتوانید تصمیم درستی بگیرید که این امر مستلزم تخصص، تجربه، هوشمندی و صداقت می باشد. سومین ویژگی، شجاعت است که مستلزم آمادگی برای موضع گیری شخصی و دفاع از آن می باشد. این امر به معنی حماقت نیست. افراد به دنبال فردی هستند که آنها را هدایت کند. آنها به یک رهبر نیاز دارند. شما باید این شهامت را داشته باشید که از عقاید خود و از شرکت خود دفاع کنید و این کار را با شجاعت انجام دهید." مدیر شرکت مکتزی نیز این موضوع را تأیید می کند و می گوید: "تحقیقات ما نشان می دهند که همه این

ویژگی‌ها تقریباً به یک چیز، اما با نام‌های متفاوت اشاره می‌کنند. من فکر می‌کنم که شرکت‌ها باید پول خود را صرف کشف و شناسایی افرادی کنند که برای نجات کسب و کار خود، به آنها نیاز دارند. شما باید ارزش پیشنهادی کارمندان مختلف را با توجه به بازارهای مختلفی که در آنها کار می‌کنند، شناسایی کنید و بدانید که آنچه که برای یک فارغ‌التحصیل در چین موثر واقع می‌شود، ممکن است برای یک بانکدار ارشد در دوسلدروف، موثر واقع نشود.

بهره‌برداری از نیروهای با استعداد در بین کسب و کارهای سازمان

قدرت جابه‌جایی نیروهای با استعداد در بین کسب و کارهای شرکت‌های بین‌المللی به دو جهت مهم است. اول اینکه می‌توان استفاده موثرتری از نیروهای با استعداد کرد و دوم اینکه می‌توان، نیروهای با استعداد را در معرض محیط‌های عملیاتی مختلف قرار داد. گزارش منتشر شده در سال ۲۰۱۰ در مورد نقل و انتقال نیروهای با استعداد بر اهمیت جابه‌جایی شغلی این افراد، تأکید می‌کند. با توجه به تأثیرات جهانی شدن و افزایش فعالیت در بازارهای نوظهور، می‌توان شاهد افزایش قابل توجه نیاز شرکت‌ها به جابه‌جایی شغلی افراد و منبع‌یابی نیروهای با استعداد از سراسر جهان بود. بنا به این گزارش، تعداد مأموریت‌های بین‌المللی کارمندان در بین سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۹ به میزان ۲۵ درصد افزایش یافته است و پیش‌بینی می‌شود که تعداد این مأموریت‌ها تا سال ۲۰۲۰ به میزان ۵۰ درصد دیگر نیز افزایش پیدا کند و شغل‌ها سریعتر و کوتاه‌مدت‌تر شوند. همچنین، تحقیقات نشان می‌دهند که اهمیت بازارهای نوظهور و احتمال اینکه کارمندان ماهر موجود در این بازارها شغل‌های مختلفی را بپذیرند و مخزن نیروهای با استعداد در مناطق مختلفی از جهان متمرکز شوند، افزایش خواهد یافت. شرکت مارس با چالش بزرگی برای افزایش جابه‌جایی شغلی رهبران بسیار ماهر خود که در بازارهای نوظهور فعالیت می‌کنند، مواجه می‌باشد. این شرکت متوجه شده است که اگر بخواهد منابع را به بخش‌هایی از شرکت خود که با سرعت بیشتری در حال رشد هستند، هدایت کند، باید وجه تمایز ایجاد کند. برنامه ریزی راهبردی نیروی کار باعث هدایت نیروهای با استعداد به سمت بخش‌هایی از کسب و کار خواهد شد که با سرعت زیادی در حال رشد می‌باشند. شرکت مارس

همچنین متوجه شده است که مدیران با استعدادی که در مراکز در حال رشد، فعالیت می کنند، باید تجربه بین المللی بیشتری پیدا کنند و برای این منظور، شرکت مارس باید روی نیروی کاری با استعدادی تمرکز کند که در مراکز رشد شرکت (مانند آسیا) پرورش یافته اند. بکی اسنو می گوید: "ما تصمیم گرفتیم که رویه گذشته را که در آن، به مقدار مساوی سی ثانیه ای به همه افراد ایفا کننده نقش ها توجه می کردیم، متوقف کنیم و اولویت جدید ما این است که تعداد کمی از افراد کلیدی را انتخاب کنیم و چیزهای بیشتری را در مورد آنها یاد بگیریم و از رشد و پیشرفت آنها حمایت کنیم. جابه جایی شغلی یک چالش واقعی است. ما در نتیجه تجارب اخیر سرمایه گذاری در زمینه نقل و انتقال نیروهای با استعداد در سطح بین المللی، متوجه شدیم که اکثر نماینده های شغلی ما در بازارهای بالغ پرورش یافته اند و ما می خواهیم که سرمایه گذاری در زمینه جذب کارمندان با استعداد را به سمت مدیران با استعداد خود که در بازارهای در حال رشد فعالیت می کنند، هدایت کنیم. آی بی ام که یک شرکت فن آوری و مشاوره بین المللی است، تصمیم گرفته که به جای فرستادن مدیران ارشد خود به ماموریت های بین المللی، روی کارمندان جوانتر خود که "رهبران نوظهور" شرکت هستند، تمرکز کند. این ماموریت ها علاوه بر اینکه به شدت گران و پرهزینه هستند، فقط به عهده تعداد محدودی از مدیران گذاشته می شوند. هدف بسیاری از شرکت ها این است که فرصت استفاده از چنین تجارب سازنده ای را در اوایل مسیر شغلی مدیران خود، در اختیار آنها قرار دهند تا آنها هر چه زودتر، با حقایق کارکردن در بازارهای جهانی آشنا شوند و تجربه کسب کنند. هدف شرکت آی بی ام این است که به جای ایجاد دفتر نمایندگی در سراسر جهان، به یک شرکت واقعا جهانی تبدیل شود. رابین ویلنر، نائب رئیس سابق شرکت آی بی ام می گوید: "ما در کنار رهبران اصلی فعلی خود، با رهبران نوظهور جوان خود نیز کار می کنیم تا آنها به رهبران اقتصاد جهانی تبدیل شوند و مهارت لازم برای تجارت در هر نوع بازاری را کسب کنند و با چگونگی رهبری تیم هایی از ۱۷۰ کشور دنیا آشنا شوند." همه ساله، حدود ۵۰۰ رهبر جوان و نوظهور در قالب تیم های ۸ تا ۱۵ نفره به سراسر جهان اعزام می شوند تا به مدت چهار هفته روی پروژه های تجاری واقعی کار کنند. هر تیمی

شامل افرادی از بیش از ۱۰ کشور جهان می باشد. آنها سه ماه را صرف آمادگی برای پذیرفته شدن در شغل مورد نظر خود می کنند و چیزهایی را در مورد نحوه ساختن یک تیم مجازی یاد می گیرند و با اقتصاد جهانی، رهبری جهانی، شهروندی سازمانی و خصوصا بازار در حال رشدی که به آن اعزام خواهند شد، آشنا می شوند. ویلنر معتقد است که آمادگی قبلی برای پذیرش یک شغل، به اعضای تیم کمک می کند تا به سرعت دست به کار شوند و روی مجموعه وسیعی از فعالیت ها مانند "مدیریت زنجیره تامین"، اجرای یک خط مشی در رابطه با منابع انسانی یا اجرای یک سیستم جدید "مدیریت ارتباط با مشتری" کار کنند. شرکت آی بی ام ترجیح می دهد که به جای اسکان کارمندان در هتل های به سبک غربی، آنها را در اقامتگاه های محلی، اسکان دهد تا اعضای تیم به تجربه ای واقعی از کار کردن در خارج و کنار آمدن با گروه متنوعی از همکاران دست پیدا کنند. ویلنر معتقد است که چنین تجربه ای باعث می شود که مدیران جوان، چشم انداز آگاهانه تر و جهانی تری داشته باشند. او می گوید: "مدیران جوان با مهارت رهبری و کار گروهی آشنا می شوند و چگونگی گوش دادن به صحبت های دیگران و مهارت کار کردن در یک جای دیگر را یاد می گیرند و چیزهای بیشتری را در مورد خودشان می آموزند."

شرکت پروکتر اند گمبل

شرکت پروکتر اند گمبل که یک شرکت بین المللی تولید کننده کالاهای مصرفی است، نمونه ای از شرکت هایی است که رویکرد سازنده ای را برای جذب و حفظ نیروهای با استعداد، برگزیده است و از فلسفه زگهواره تا گور دانش بجوی پیروی می کند. بیش از دو سوم رهبران این شرکت از فارغ التحصیلان دانشگاهی هستند و این شرکت در طی یک سال حدود ۶۰۰۰۰۰ متقاضی جهانی داشته که حدود ۲۷۰۰ نفر از آنها در شرکت استخدام شده اند. موفقیت این شرکت بستگی کاملی به نیروی کار با استعداد آن دارد که از درون شرکت ایجاد شده و توسط مدیر عامل سازمان و تیم رهبری ارشد، مدیریت می شود. این شرکت دارای سیستم ها و فرایندهای پیچیده زیادی برای اعزام نیروهای با استعداد به خارج از کشور است که باعث پیوند فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد، به راهبرد

رشد شرکت که تسخیر بازارهای نوظهور در چین، هند، آمریکای لاتین، خاورمیانه و اروپای شرقی است، می شود. این شرکت اقدام به ایجاد فرایند مدیریت زنجیره تامین جهانی برای نیروهای با استعداد کرده که در سطح جهان هماهنگ شده و در داخل اجرا می شود. مسئولیت فرایندهای استخدام و ارتقای نیروی کار بر عهده مدیران داخلی است و کشف افراد دارای توان بالقوه بالا و اختصاص ماموریت های چالش برانگیز به آنها در سطح جهانی انجام می شود. برای استخدام افراد جدید معمولاً از نیروهای با استعداد داخلی استفاده می شود. به عنوان مثال، در کشور چین مدیران صف معمولاً کارگران چینی را استخدام می کنند. روزهایی که نقش های مدیریتی در بازارهای نوظهور به افراد خارجی واگذار می شد، سپری شده است. در حال حاضر، کارمندان داخلی گزینه مناسبتری برای رشد شرکت ها هستند و انتظار می رود که آنها به مدیران بازارهای داخلی تبدیل شوند. با این حال، ماموریت های چالش برانگیز و پست های ارشد توسط گروه منابع انسانی جهانی مدیریت می شوند و تحت نظارت تیم اجرایی جهانی می باشند. تاکید بر استخدام افراد داخلی، خصوصاً در سطوح مدیریتی ارشد به ایجاد مخزن متنوع تری از نیروهای با استعداد برای کل سازمان، کمک می کند. ۳۰۰ عدد از مدیران ارشد آمریکایی اهل ۳۶ کشور مختلف جهان هستند و طبق آمارها ۵۰ درصد از آنها خارجی هستند و ۴۰ مدیر برتر کشور آمریکا اهل ۱۲ کشور مختلف هستند و طبق آمارها ۴۵ درصد از آنها خارجی هستند. با پیشرفت کارمندان دارای توان بالقوه بالا، می توان شاهد جابه جایی آنها در شغل های مدیریت ارشد بود و این شغل ها را می توان بر اساس چالش های راهبردی، اندازه کسب و کار و پیچیدگی بازار طبقه بندی کرد. همچنین، پست های رهبری کسب و کارها و کشورها به مدیران بی تجربه یا مجرب، اختصاص داده می شوند. برای مدیر کل های تازه کار، پست مدیریتی کشور نسبتاً کوچکی مانند تایوان، مناسب است. چنین انتصاب هایی فراهم کننده شرایط لازم برای پیدا کردن جایگاه مدیریتی در کشورهای بزرگتری مانند ایتالیا یا برزیل می باشد و می تواند منجر به گماشتن افراد در نقش های موجود در گروهی از کشورها مانند اروپای شرقی یا بریتانیا شود و این نقش ها سکوی پرتابی برای رهبرانی خواهد شد که از توان بالقوه لازم برای تبدیل

شدن به مدیران ارشد برخوردار هستند. شرکت پی اند جی مجموعه ای از آموزش های رسمی و برنامه های توسعه را برای کارمندان خود، پیشنهاد می کند. با این حال، بخش بزرگی از رشد و توسعه کارمندان در حین کار و از طریق حمایت های فوری مدیران و کمک های مربیان و اعضای تیم، اتفاق می افتد. به عنوان مثال، یک مدیر بازاریابی ممکن است در طی یک دوره زمانی مشخص با برندهای مختلفی کار کند یا اینکه یک مدیر مالی ممکن است کارهای مختلفی مانند تحلیل مالی، خزینه داری، حسابداری و حسابرسی را تجربه کند. بیشتر مدیران دارای توان بالقوه بالا ممکن است هر از چندگاهی به عنوان نیروی کار چندکاره در شغل های مختلف گماشته شوند یا در تیم های پروژه ای مهم کار کنند. به عهده گرفتن پست های جدید و مشارکت در گروه های کاری مختلف می تواند کارمندان را به چالش بکشاند و فرصت های کاری جدیدی را برای مدیران ایجاد کند. افراد و پست های آنها توسط یک سیستم فن آوری محور مدیریت افراد استعداد مورد پیگرد قرار می گیرد. کار این سیستم این است که اطلاعات مربوط به طرح جانشین پروری در سطح کشور، گروه تجاری و منطقه و همچنین، اطلاعات مربوط به سوابق شغلی و توانمندی های افراد و سطح تحصیلات و وابستگی های اجتماعی آنها را جمع آوری می کند و به شناسایی استعدادهای برتر و نیازهای رشد و توسعه آنها می پردازد و تنوع استعدادهای را پی گیری می کند و همچنین، نیروهای با استعداد داخلی را به رهبران کسب و کار معرفی می کند. به این ترتیب، شرکت ها مجبور نیستند که خودشان به دنبال متقاضیان با استعداد بگردند. شرکت پی اند جی یک سیستم ارزیابی نیروهای با استعداد جهانی را ایجاد کرده است که با بهره برداری از اهداف عملکردی خاصی، به ارزیابی ظرفیت کشورها و کسب و کارها برای پیدا کردن، پرورش، استقرار، استخدام و حفظ افراد ماهر می پردازد. به عنوان مثال، اگر شرکت مورد نظر اهداف استخدام متنوعی را دنبال کند، از فرایند ارزیابی می توان برای نظارت بر تنوع در استخدام و ارتقای کارمندان استفاده کرد. تشخیص هایی که از این ارزیابی ها حاصل شده را می توان در سیستم خودکار توسعه نیروهای با استعداد جهانی ذخیره کرد و از طریق مدیران منابع انسانی در دسترس تصمیم گیرندگان قرار داد. فرایندهای مورد استفاده توسط شرکت پی اند جی

قدیمی هستند. با این حال، مدیران اجرایی از تغییرات ایجاد شده در فرایند مدیریت نیروهای با استعداد که ناشی از تغییرات جمعیتی و تقاضاهای جدید ایجاد شده به نسل جوان و بانوان است، آگاه هستند. (فصل چهارم را ببینید) رئیس منابع انسانی شرکت پی اند جی استدلال می کند که فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد علاوه بر فنی بودن، دارای بعد اجتماعی نیز می باشند. او چنین نتیجه گیری می کند: "در سناریوی فعلی، سه روند عمده وجود دارند که بر فضای مدیریت نیروهای با استعداد حاکم می باشند. روند اول این است که رویکرد کلی مدیریت نیروهای با استعداد در حال انتقال از رویکرد سنتی چک کردن صلاحیت های استاندارد به سمت یک فرایند اجتماعی تر می باشد. روند دوم این است که اهمیت استفاده از فن آوری به عنوان هماهنگ کننده کلیه کارکردهای مدیریت نیروهای با استعداد افزایش یافته است و روند سوم این است که اهمیت تنوع در استعدادها در راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، بیشتر شده است. مدیریت نیروهای با استعداد هم یک فرایند رسمی و هم یک فرایند اجتماعی است. در رویکرد سنتی، صلاحیت های استاندارد با استفاده از یک ساختار رسمی و با تمرکز بر نتایج نهایی، تجزیه و تحلیل می شدند. این یک فرایند رسمی بود که استانداردها را به جای ویژگی های فردی در نظر می گرفت. امروزه، این رویکرد دیگر موثر واقع نمی شود و ما نیاز به رویکرد هدف گراتری داریم که بتواند از استعداد افراد مختلف بهره برداری کند و آنهایی که مناسب قالب خاصی نیستند را حذف کند. در حال حاضر، تمرکز بر فرایند به جای نتایج باعث شده که مهارت های ناشناخته افراد، کشف شود و افراد در آینده بتوانند وجه تمایزی را با دیگران ایجاد کنند و این نشان می دهد که فرایند مدیریت نیروهای با استعداد، یک فرایند اجتماعی است. افرادی که در فرایند ارزیابی نیروهای با استعداد درگیر هستند، شامل رهبران ارشد، مربی ها، مدیران نظارت کننده بر افراد در جلسات و گفتگوهای مدیریتی می باشند که ارزیابی آنها باعث دریافت بینش درونی در نیروهای با استعداد در مورد چگونگی دستیابی به نتایج می شود که برخی از این بینش ها شامل شرایط محیطی موجود، مهارت های تاثیر گذاری، گفتگو با همکاران، همکاری در بین فرهنگ های مختلف، هوش اجتماعی و توانایی ایجاد و حفظ شبکه های پر بازده در داخل می

باشند. این ارزیابی ها باعث شناسایی توانایی های بالقوه افراد و نقش متناسب برای آنها در سازمان خواهد شد و به تامین نیروی سفارشی مناسب برای پذیرش مهارت های مختلف در سازمان کمک خواهد کرد.

نتیجه گیری

در دهه گذشته، از رویکرد فرایند محور برای برنامه ریزی نیروهای با استعداد، استفاده زیادی می شد و تمرکز بر روی گروه کوچکی از کارمندان بلند پرواز واقع شده بود که از پیش برای تبدیل شدن به رهبران ارشد آینده، تعیین شده بودند. چنین رویکردی وقتی موثر واقع می شود که محیط کسب و کار نسبتا پایدار و با ثبات باشد و شرکت ها از راهبردهای خود و توانایی اجرای موفقیت آمیز طرح های خود، نسبتا مطمئن باشند. مزیت رویکرد فرایند محور منابع انسانی این است که ثبات رویه را تضمین می کند و چشم انداز مفیدی را از نحوه ورود و جابه جایی هر یک از نیروهای با استعداد در بین سازمان فراهم می سازد. با این حال، عیب این رویکرد این است که شرکت ها ممکن است به قدری روی یکی از منابع انسانی متمرکز شوند که مجبور شوند وقت و انرژی قابل توجهی را صرف مدیریت و اجرای مسائل آن کنند و از خودشان نپرسند که آیا رویکرد آنها همچنان از راهبرد کسب و کار شرکتشان حمایت می کند یا خیر. شرکت هایی که در شرایط نامطمئن یا به شدت رقابتی فعالیت می کنند، همواره در حال بازاندیشی رویکرد خود نسبت به مدیریت نیروهای با استعداد هستند. آنها لزوما سیستم های قدیمی خود را از بین نمی برند، بلکه به دنبال یافتن راه هایی برای افزایش انعطاف پذیری آنها می باشند. آنها با توجه به اولویت های راهبردی خود و برای دریافت بینش وسیعتری نسبت به نیروهای با استعداد، در زمینه خواسته های خود از نیروهای با استعداد، تجدید نظر می کنند. آنها علاوه بر تمرکز بر جانشین پروری برای رهبران خود، به فکر کارمندانی که دارای تخصص فنی و کاربردی هستند یا تاثیر قابل توجهی بر عملکرد کسب و کار سازمان دارند نیز می باشند. برای اینکه چنین

کارمندانی بتوانند عملکرد خوبی را در بین مدل ها و شرایط مختلف کسب و کار، داشته باشند، باید از مجموعه پیچیده ای از مهارت ها و ویژگی ها برخوردار باشند. شرکت های بین المللی و خصوصا آنهایی که طالب رشد بیشتری هستند، از کارکنان با استعداد خود انتظار تحرک بیشتری دارند. این شرکت ها برای اینکه مطمئن شوند که کارکنان با استعداد آنها دارای تجربه عمیق و وسیعی هستند، در حال برنامه ریزی برای مسیرهای شغلی بلندمدت تری هستند. بسیاری از سازمان ها دارای برنامه های زیادی برای نیروهای با استعداد هستند و تصور می کنند که نیروهای با استعداد نیز مایل به تن دادن به خواسته های سازمان هستند، در حالی که ممکن است لزوما این طور نباشد. شرکت ها نباید تصور کنند که مالک نیروهای با استعداد خود هستند و نباید با آنها به عنوان یک کالا رفتار کنند. در عوض آنها باید خواسته های نیروهای با استعداد خود توجه کنند و در مورد مسیر شغلی آینده آنها که به نفع هر دو طرف باشد، به توافق برسند. فصل بعدی به بررسی لزوم اتخاذ یک رویکرد سفارشی تر و متمایزتر نسبت به کارمندان بسیار با ارزش سازمان می پردازد.

فصل چهارم: فرد و سازمان

جان اینگهام، مشاور منابع انسانی و توسعه سازمان می گوید: "یکی از چیزهایی که من را شگفت زده می کند، تعداد دفعاتی است که صحبت از نسل هزاره و انتظارات بالای آنها و نیاز آنها به پیدا کردن فرصتی برای تحرک می شود. در مورد اینکه نسل جوان تا چه حد متفاوت است، می توان گفت که جنبه هایی از زندگی سازمانی وجود دارند که برای بخش بزرگی از کارمندان جوان، مهم هستند. کلیه کارمندان جوان ما در زندگی سازمانی خود، نیاز به تمرکز بیشتر، انجام یک کار سودمند و استقلال بیشتر دارند.

پس از برگزاری همایش ها و گردهم آیی های مختلف در مورد مدیریت نیروهای با استعداد، دنیا به این نتیجه رسیده است که گروه های خاصی از کارمندان وجود دارند که ممکن است تمایلی به پیروی از قوانین بازی مدیریت نیروهای با استعداد نداشته باشند. در اینجا روی دو گروه خاص تمرکز می شود. گروه اول، نسل هزاره جدید هستند که شامل افرادی می شوند که بین سال های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ به

دنیا آمده اند و احتمالاً از صبوری لازم برای منتظر ماندن تا زمان رسیدن به جایگاه بالای سازمان برخوردار نیستند. گروه دوم، زن ها هستند که در مقایسه با همتایان مرد خود، با موانع بیشتری برای ارتقای شغلی، مواجه هستند یا از آمادگی لازم برای تجربه کردن نتایج ناخوشایند که برای رسیدن به پست های مدیریت ارشد لازم است، برخوردار نیستند. ایندرا نوئی، رئیس هیات مدیره و مدیر عامل شرکت پسیکو معتقد است که برآورده ساختن انتظارات فزاینده این دو گروه (جوان های نسل جدید و زن ها) یکی از مهمترین چالش های سازمان برای مدیریت نیروهای با استعداد است. او می گوید: "نسل هزاره جدید خواستار انعطاف پذیری شغلی بیشتری هستند. آنها به جای تلاش برای بالا رفتن نردبان شغلی، خواستار یادگیری چیزهای جدید از پست های مختلف هستند. آنها دوست دارند که در اوایل زندگی خود، چالش های بزرگی را تجربه کنند. آنها دوست دارند که مستقل باشند. آنها نیاز به آموزش در زمان نیاز و قدردانی فراوان دارند. نیازهایی که آنها مطرح می کنند، به قدری زیاد است که توجه به همه آنها باعث خستگی شما خواهد شد." او همچنین راجع به نیازهای زن ها می گوید: "در طی پنج سال آینده و در سطح جهانی، تعداد زنان به شدت تحصیل کرده ای که وارد محیط کار می شوند، از مردان سبقت خواهد گرفت. این یک تغییر اساسی می باشد. زنان و مردان امروزی انتظار دارند که زمان بیشتری را صرف زندگی شخصی خود کنند. روندهای جدید ایجاد شده مانند زوج های دو شغله، مادرهای شاغل و پیر شدن والدین را نمی توان نادیده گرفت، زیرا چنین روندهایی روی نحوه مدیریت کارکنان و موفقیت شرکت ها تاثیر خواهند گذاشت. مشکل این است که استانداردهای نسل آینده بالا رفته است و برای اینکه شرکت ها به سمت جلو قدم بردارند، لازم است که این استانداردها را پایین بیاوریم." هدف ما در این فصل، این است که نیازهای حقیقی زنان و نسل هزاره جدید را از فرضیات ایجاد شده توسط محققان و مفسران جدا کنیم و پیامدهای این امر بر برنامه ریزی مسیر شغلی کارمندان و مدیریت زندگی حرفه ای فعلی آنها مورد تاکید قرار دهیم.

نسل هزاره جدید: جدا کردن واقعیت از رویا

اعضای نسل هزاره جدید گاهی به عنوان افراد تنبل، خودخواه، نابالغ و دارای وابستگی بیش از حد به والدین خود، در نظر گرفته می شوند و به آنها برچسب هایی مانند نسل "پشتاز" یا نسل "با استعداد" زده می شود. آنها را "خوره فن آوری" نیز صدا می زنند، زیرا آنها از فن آوری و شبکه های اجتماعی در تمام جنبه های زندگی شخصی و کاری خود استفاده می کنند. در کشور آمریکا، حدود ۸۰ میلیون نفر عضو نسل هزاره جدید هستند و حدود ۳,۶ میلیارد نفر (تقریباً نصف جمعیت جهان) به نسل هزاره جدید تعلق دارند. همچنین، برآورد شده که تا سال ۲۰۲۵ از هر چهار کارگر مشغول در جهان، سه نفر متعلق به نسل هزاره جدید خواهند بود.

برچسب های نسلی

نسل های مختلف در آمریکا را می توان با چند سال جلوتر یا عقب تر در گروه های زیر طبقه بندی کرد:

- نسل هزاره جدید: آنهایی که بعد از سال ۱۹۸۰ به دنیا آمده اند و اولین نسلی هستند که هزاره جدید را تجربه می کنند.
 - نسل ایکس: آنهایی که بین سال های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ به دنیا آمده اند و دوران کاهش نرخ زاد و ولد را تجربه کرده اند.
 - نسل دوران پر زاد و ولد: آنهایی که متعلق به دوران بعد از دوران جنگ جهانی دوم هستند و بین سال های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ به دنیا آمده اند.
 - نسل خاموش: آنهایی که بین سال های ۱۹۲۸ تا ۱۹۴۵ به دنیا آمده اند و به دلیل انگیزه های سازش کارانه و اجتماعی، "نسل خاموش" نامیده شده اند.
 - بزرگترین نسل: آنهایی که قبل از سال ۱۹۲۸ به دنیا آمده اند.
- مدیر عامل شرکت مکتزی به این نکته اشاره می کند که با وجود اینکه پدیده هایی مانند نسل دوران پر زاد و ولد و نسل ایکس، در واقع غربی هستند، فقط ویژگی های مربوط به افراد نسل هزاره جدید، دارای جنبه جهانی هستند. او می گوید: "در بین این نسل ها، فقط در مورد نسل هزاره جدید می توان

از دیدگاه جهانی صحبت کرد. این نسل، همدیگر را می شناسند، با هم صحبت می کنند و به موسیقی مشابهی علاقه مندند. جستجوی اینترنتی می کنند و بازی های ویدئویی انجام می دهند. تفاوت دیگر آنها با سایر نسل ها، به انتظارات و آگاهی های جهانی آنها مربوط می شود. آنها اطلاعات به مراتب بیشتری را در مورد جهان کسب کرده اند و دارای مهارت های مختلفی برای مدیریت اطلاعات و مدیریت زندگی خود هستند."

با این حال، تحقیقات انجام شده توسط مدرسه بازرگانی انگلیسی آشریخ نشان می دهد که با وجود اینکه بسیاری از ویژگی های نسل هزاره جدید مانند تمرکز بر نیازهای فردی یا وفاداری نسبت به همسالان به جای احترام قائل شدن به بزرگترها یا تمایل قوی به ایجاد توازن میان کار و زندگی شخصی را می توان به افراد جوان سراسر جهان تعمیم داد، ویژگی های دیگری از نسل هزاره جدید نیز وجود دارند که در برخی از مناطق جهان شایع تر هستند. در گزارش سال ۲۰۱۲ با عنوان "شوگ فرهنگی: نسل هزاره سوم و مدیران آنها از سراسر جهان" چنین نتیجه گیری شده است: "در کشور هند، فن آوری جدید باعث افزایش انگیزه نسل هزاره جدید برای فعالیت در محیط کار می شود. در خاورمیانه، جنبه چندملیتی کسب و کار به همراه تعداد فزاینده افرادی که در خارج از کشور تحصیل می کنند و به کشور خود باز می گردند، روی نحوه برخورد نسل هزاره جدید با محیط کار تاثیر می گذارند. در کشور چین، سیاست تک فرزندی باعث پرورش یک نسل لوس و نازپرورده شده است. در کشور انگلستان، فقدان یک جهت گیری درست برای مسیر شغلی نسل هزاره جدید باعث شده که آنها تجارب کاری متعددی را تجربه کنند. همچنین، گرانش این نسل به تفریح در محیط کار، قابل توجه می باشد. در کشور مالزی، با وجود وفاداری نسبتا زیاد کارکنان به شرکت های خود، شاهد این هستیم که نسل هزاره جدید، به دنبال تجارب بین المللی و مسیرهای شغلی متنوع هستند. با این حال، هیچ یک از این ویژگی ها منحصر به یک منطقه جغرافیایی نیستند و در همه جا کاربرد دارند و فقط در بخش های مختلفی از جهان، پررنگ تر هستند." از آنجایی که افراد متعلق به نسل دوران پر زاد و ولدی که بین سال های ۱۹۴۳ تا ۱۹۶۳ به دنیا آمده اند، در حال بازنشستگی هستند، افراد متعلق به نسل

هزاره سوم، بخش بزرگی از نیروی کار را در کشورهای غربی تشکیل خواهند داد. نوئی معتقد است که هر شرکتی باید دلیلی برای نگران شدن داشته باشد. او می گوید: "هر جور که نگاه کنید، متوجه می شوید که اگر امروز، مدیر یک شرکت جهانی هستید، باید نگران این باشید که چه نیروهای استعدادی در بیرون وجود دارند. در کشورهای غربی، ۷۵ میلیون از افراد متعلق به نسل دوران پر زاد و ولد، به سن بازنشستگی نزدیک می شوند و فقط ۳۰ میلیون از افراد نسل ایکس، در پشت سر آنها وجود دارند. شرکت های غربی باید نگران کمبود نیروی با استعداد باشند." مهارت بالای نسل هزاره جدید در زمینه فن آوری، یکی از ویژگی هایی است که بسیاری از شرکت ها علاقه مند بهره برداری از آن هستند. لوسین تارنوفسکی، موسس و مدیر عامل اجرایی شرکت بریونیوتلنت دات کام می گوید: "بحث های زیادی در مورد بی تجربگی و جاه طلبی افراد جوان صورت می گیرد، اما یکی از چیزهایی که کسی در مورد آن نمی تواند بحث کند، این است که آیا افراد جوانی که امروزه و برای اولین بار در تاریخ زندگی خود، وارد محیط کار می شوند، روی چیزهایی که واقعا مهم هستند، مسلط هستند یا خیر. افراد جوان در زمینه اینترنت، شبکه های اجتماعی و تغییرات ایجاد شده در زندگی افراد تسلط دارند. نسل هزاره جدید با این تغییرات زندگی می کند و این در حالی است که والدین ما در زمان فارغ التحصیلی خود، تسلطی بر روی چیزهایی که اکنون اهمیت پیدا کرده اند، نداشتند. نسل اینترنتی امروز بیش از مدیران عامل سازمان ها، پیامدهای فن آوری و استفاده روزانه از فن آوری را درک می کنند که این امر باعث ایجاد تغییر در میدان بازی و فرهنگ محیط کار شده است." مدارک محکمی از این ادعا که نسل هزاره سوم به راحتی از فناوری استفاده می کنند، حمایت می کنند. با این حال، شکاف میان نسل آنها با نسل ایکس، در برخی از حوزه های استفاده از فن آوری، رو به کاهش می باشد. در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۰ و توسط مرکز تحقیقاتی پوانجام شده است، نتیجه زیر حاصل شده است: "استفاده از اینترنت و تلفن های همراه در آمریکا، در طی ۱۵ سال گذشته به شدت مورد پذیرش واقع شده و نسل هزاره جدید، مسئولیت رهبری طرفداران فن آوری پیشرفته را به عهده گرفته اند. این نوآوری ها برای نسل هزاره جدید، چیزی بیش از یک منبع نامحدود اطلاعات و

سرگرمی یا یک اکوسیستم جدید برای زندگی اجتماعی می باشند. این نوآوری ها نشان دهنده هویت نسل هزاره سوم نیز می باشند و بسیاری از افراد این نسل می گویند که استفاده از فن آوری پیشرفته باعث تمایز آنها از نسل های دیگر شده است."

نگرانی های مشترک

افراد متعلق به نسل هزاره سوم در مصاحبه با مرکز تحقیقاتی پو، به اولویت های سبک زندگی خود اشاره کرده اند که مغایر با برچسب "نسل پیشتاز" است که به آنها نسبت داده می شود. (جدول ۴-۱ را ببینید). مدرسه بازرگانی اشریج از طریق مطالعه ای که روی ۶۹۲ پاسخ دهنده ۱۶ تا ۶۳ ساله انجام داده است، اعتبار تفکرات قالبی در مورد افراد نسل هزاره سوم را به دقت بررسی کرده است. در مطالعه ای که در سال ۲۰۰۹ روی نسل هزاره سوم انجام شده است، احساس کارگران مسن در مورد نسل هزاره سوم و احساس کارگران جوان در مورد خودشان مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعه نشان می دهد: "هیا هوئی رسانه ای، تصویر به شدت نادرستی از نسل هزاره سوم را ایجاد کرده است که می تواند باعث محدود شدن توانایی بالقوه آنها برای کار کردن در محیط کار و جامعه گردد. نسل هزاره سوم مانند هر گروه دیگری از انسان ها از ترکیب افرادی درست شده است که نگرش ها و رفتارهای متفاوتی دارند." تمام این اسناد نشان می دهند که بخشی از ستایش و انتقادی که پیرامون افراد نسل هزاره سوم را احاطه کرده ، بزرگنمایی شده است و اینکه سازمان ها باید به نسل هزاره سوم به عنوان افرادی نگاه کنند که دارای ارزش های ویژه شخصی خودشان می باشند.

جدول ۴-۱: اولویت های سبک زندگی نسل هزاره سوم

اولویت ها	در صد
والد خوبی بودن	۵۲
ازدواج موفق داشتن	۳۰

۲۱	کمک کردن به افراد نیازمند
۲۰	داشتن یک خانه
۱۵	پیروی از سبک زندگی مذهبی
۱۵	شغل پر درآمد
۹	اوقات فراغت زیاد
۱	مشهور شدن

انتظارات زیاد

با این حال، مدارک قانع کننده زیادی وجود دارند که نشان می دهند کارمندان بلندپرواز متعلق به نسل هزاره جدید، دارای نگرش ها و انتظاراتی هستند که سازمان ها به سختی می توانند با آنها کنار بیایند. تحقیقات اخیر نشان می دهند که کارمندان نسل هزاره جدید، جاه طلب هستند و خواستار کارهای چالش برانگیز یا هیجان انگیز می باشند. البته، آنها به اندازه والدین خود، تمایلی به قبول کردن یک شغل طاقت فرسا که نیازمند کار کردن به مدت ساعت های طولانی در شرکت یا فدا کردن زندگی شخصی آنهاست را ندارند. جلب اعتماد و وفاداری نسل هزاره جدید نیز مشکل است. به طوریکه، اگر نیازها یا خواسته های آنها برآورده نشوند، به سرعت سازمان را ترک خواهند کرد. مطالعه ای که در سال ۲۰۰۹ توسط مدرسه بازرگانی آشریج و موسسه رهبری و مدیریت بر روی فارغ التحصیلان انجام شده، تصویری از نسل هزاره جدید را نقاشی می کند که دارای انتظارات بالا و سطح تحمل پایینی هستند. افراد متعلق به نسل هزاره جدید، انتظارات زیادی از شغل خود دارند و اگر کارفرمای آنها نتواند به وعده های خود عمل کند، سازمان را به نشانه اعتراض ترک خواهند کرد. پاسخ دهندگان این مطالعه که از فارغ التحصیلان دانشگاهی بوده اند، فهرست طولانی ای از شکایت ها داشتند و می گفتند که آنچه تجربه کرده اند، پایین تر از سطح انتظاراتشان بوده است. (جدول ۴-۲ را ببینید).

جدول ۴-۲: انتظارات برآورده نشده فارغ التحصیلان

درصد	انتظارات
۴۵	درآمد بالا

۳۸	پیشرفت شغلی
۳۰	موقعیت شغلی مناسب
۲۹	احساس ارزشمندی و مورد برخورد محترمانه قرار گرفتن
۲۹	مفید بودن کار خود برای جامعه
۲۸	دستاوردهای شغلی
۲۲	داشتن شغل جالب و چالش برانگیز

افراد متعلق به نسل هزاره جدید انتظار داشتند که به مدت طولانی در یک شغل یا سازمان نمانند. در مطالعه ای که توسط مرکز تحقیقاتی "پو" بر روی کارگران آمریکایی انجام شد، کارگران نسل هزاره جدید به عنوان "تغییر دهندگان مداوم شغلی" توصیف شدند و با توجه به طولانی بودن زندگی شغلی افراد، جای تعجب ندارد که دو سوم از افرادی که مورد مطالعه قرار گرفته بودند، انتظار داشتند که کارفرمای فعلی خود را رها کنند و سراغ کارفرمای دیگری بروند و این افراد به شغل خود به عنوان "سکوی پرتاب" به یک شغل دیگر یا شغلی که با آن فقط امورات خود را بگذرانند، نگاه می کردند. نکته قابل توجه این است که از هر ده کارمند نسل هزاره جدید، تقریباً شش نفر گفته اند که تاکنون شغل خود را حداقل یک بار، عوض کرده اند. یافته های مدرسه بازرگانی آشریج نشان می دهد که بیش از ۷۵ درصد فارغ التحصیلان انتظار داشتند که کارفرمای خود را در کمتر از دو سال ترک کنند و ۴۰ درصد انتظار داشتند که کارفرمای خود را در کمتر از یک سال ترک کنند. از بین پاسخ دهندگانی که فوراً شغل خود را ترک کرده اند، ۷۵ درصد احساس بی ارزشی کرده بودند و ۷۴ درصد در مورد پیشرفت شغلی خود ناامید شده بودند. یافته های این مطالعه می گوید: "آمارها برای کارفرمایان نگران کننده هستند. از دیدگاه مالی، فارغ التحصیلان فقط باعث اتلاف منابع سازمان می شوند. با این حال، تاثیر بالقوه آنها بر توسعه راهبرد بلندمدت سازمان، ایجاد مخزنی از نیروهای با استعداد و گروه رهبران آینده و افزایش رقابت پذیری سازمان، قابل توجه است. اگر سازمان ها می خواهند که از تحلیل رفتن منبع نیروهای با استعداد خود، جلوگیری کنند، باید گام های فعالانه ای را

برای ممانعت از خروج آنها از سازمان بردارند." گزارش دیگر مدرسه بازرگانی آشریج در سال ۲۰۱۲ می گوید: "بزرگترین نگرانی مدیران جهانی از بابت ابقای افراد جوان در سازمان می باشد. در مقایسه با گذشته، شاهد این هستیم که افراد فارغ التحصیل از صبوری لازم برای ماندن در یک شغل برخوردار نیستند و اگر احساس کنند که آرمان های شخصی آنها برآورده نمی شوند، سازمان را به سرعت ترک خواهند کرد. یکی از اهداف سازمان ها این است که فارغ التحصیلان را به مدت بیش از دو سال در سازمان حفظ کنند.

کارمندان قرن بیست و یکم واقعا چه می خواهند؟

اکنون، این سوال مطرح می شود که کارمندان نسل هزاره جدید چه می خواهند و کارفرماها برای مشغول ساختن این کارمندان و استفاده حداکثری از استعداد آنها باید چه کاری انجام دهند؟ آیا نیازهای کارمندان جدید متفاوت است یا اینکه نیازهای آنها مشابه نیازهای کارمندان قدیمی می باشد؟ چهار حوزه کاری مهم وجود دارند که برای انگیزه بخشیدن به افراد نسل هزاره جدید و حفظ آنها در محیط کاری حیاتی هستند. این چهار حوزه شامل پیشرفت شغلی سریع، پول و کار چالش برانگیز، حفظ تعادل میان کار و زندگی و آزادی و خودمختاری در سر کار می باشند.

پیشرفت سریع شغلی

رجیب دی که مدیر عامل یک شرکت اینترنتی است، ۲۸ ساله بوده و مجمع اقتصاد جهانی، او را یک "رهبر جهانی جوان" نامیده است. او علی رغم کارآموزی در بانک انگلستان و همچنین گروه مشاوره ای بوستن، ترجیح داده که برای خودش کار کند و دیگر به عقب نگاه نکند. او در مورد دلایل فریب نخوردن خود برای کار کردن در این دو شرکت می گوید: "بوروکراسی و سلسله مراتب سازمانی را دوست ندارم. اگر نیاز به انجام کاری داشته باشم، به تنهایی آن را انجام می دهم و نیازی به اجازه گرفتن از افراد زیادی ندارم. شما برای بالا رفتن از نردبان شغلی، باید فرایند طولانی تبدیل شدن به یک تحلیلگر را طی کنید تا وارد مرحله بعدی مسیر خطی شغل خود شوید که به درد من نمی خورد و به همین دلیل در وجود خودم، احساس ناامیدی می کنم." رجیب دی تنها کسی نیست که از فرایند بالا

رفتن از نردبان شغلی، نا امید می باشد. مطالعه ای که در سال ۲۰۰۸ توسط موتور جستجوی شغلی آنلاین "هات جابز" در یاهو انجام گرفته، نشان می دهد که ۵۱ درصد از پاسخ دهندگان معتقد بودند که قبل از پیشرفت شغلی، باید یک تا دو سال در پست های ورودی کار کنند. ۱۶ درصد دیگر معتقد بودند که کمتر از یک سال کار کردن در پست های ورودی، کافی است. وقتی که از آنها پرسیده شد که تا چه زمانی می خواهند در پست فعلی خود بمانند، ۱۶ درصد به کمتر از یک سال و ۲۴ درصد به بین یک تا دو سال اشاره کردند. گزارش سال ۲۰۰۹ اشریج نشان می دهد که بیشتر فارغ التحصیلان انتظار پیشرفت سریع شغلی خود به سمت ایفای نقش های مدیریتی را دارند. با وجود اینکه تحقیقات قبلی انجام شده توسط اشریج نشان می دهد که بیشتر مدیران تا قبل از ۳۰ سالگی به شغل های مدیریتی گماشته نمی شوند، اما ۳۲ درصد از پاسخ دهندگان فارغ التحصیل، انتظار دارند که تا قبل از پایان سال دوم کاری خود، نقش های مدیریتی را در سازمان ایفا کنند. مطالعات نشان می دهند که انتظارات فارغ التحصیلان برای پیشرفت به سمت پست های مدیریتی، جاه طلبانه می باشند و این امر، باعث ایجاد چالش های بالقوه ای برای سازمان ها و مدیران آنها شده است. در مورد اینکه فارغ التحصیلان باید تا چه مدت کار کنند تا به اولین نقش مدیریتی خود ارتقا پیدا کنند، دیدگاه های مختلفی وجود دارند. فارغ التحصیلان انگلیسی و اهل خاورمیانه به ۲ تا ۳ سال و فارغ التحصیلان مالزیایی و هندی به ۴ تا ۵ سال اشاره کردند. با این حال، ۱۲ درصد از فارغ التحصیلان مالزیایی و هندی و ۱۴ درصد از فارغ التحصیلان انگلیسی می گفتند که دوره زمانی کمتر از یک سال کافی است و ۲۰ درصد از فارغ التحصیلان کل جهان می گفتند که مدت زمان آن به خود فرد بستگی دارد. طرح های آموزشی به خوبی طراحی شده به فارغ التحصیلان خوش آتیه کمک می کنند تا با جابه جایی در سراسر سازمان، تجارب مختلفی را کسب کنند. با این حال، گاهی هم ممکن است که این طرح ها باعث ناامیدی بیشتر فارغ التحصیلان شوند. ساندرا شوارتز، مدیر بخش خدمات شغلی شرکت اینسید، می گوید: "شرکت ها برای فروش سازمان خود به فارغ التحصیلان با استعداد، ماهر هستند، ولی وقتی که این افراد روی کار آورده می شوند، شرکت ها کم می آورند. به عنوان مثال، برخی از دانش آموخته های ما گفته اند

که در آغاز کار، تجارب زیادی را از طریق برنامه جابه جایی شغلی سازمان کسب کرده اند و با عملیات شرکت آشنا شده اند، ولی پس از کسب تجارب فراوان، دوست داشته اند که به تنهایی کار کنند. این افراد هنوز نیاز به طی کردن مسیر شغلی خود دارند و می خواهند بدانند که جایگاه آنها در سازمان پس از گذشت ۳ یا ۵ سال، کجا خواهد بود. "به گفته کلیر لکوک، مدیر بخش خدمات شغلی مدرسه بازرگانی آی ام دی، حتی مدیران مسن تر نیز ممکن است نا امید شوند و سازمان را ترک کنند. برنامه های کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار آی ام دی مخصوص مدیران میانی با متوسط سنی ۳۱ ساله است که بسیاری از آنها برای شرکت در برنامه های کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، سازمان خود را ترک کرده اند. لکوک می گوید: "در میان دانشجویان فعلی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، از هر ۹۰ دانشجوی ۸۷ دانشجو سازمان قبلی خود را ترک کرده اند و این در حالی است که تقریباً دو سوم از آنها می توانستند دوباره به سازمان بازگردند. حتی وقتی که سازمان ها از آنها می خواهند که دوباره به سازمان برگردند، کارشان به ترک سازمان کشیده می شود. لکوک نتیجه می گیرد که: "گاهی سازمان ها برای بهره برداری از توان بالقوه افراد، برنامه منظمی ندارند و از افراد به طرز مناسبی حمایت نمی کنند و فرصتی را به آنها نمی دهند و در نتیجه افراد نا امید می شوند و سازمان را ترک می کنند." بنا به گزارشی در سال ۲۰۱۰، فارغ التحصیلان بلند پرواز معمولاً فریب فرصت های شغلی بهتر در جاهای دیگر را می خورند. نتایج این تحقیق نشان می دهد:

- مردها بیش از زن ها برای پیشرفت سریعتر مسیر شغلی خود، سازمان را ترک کرده اند.
- مردها بیش از زن ها گفته اند که برای کسب درآمد بیشتر یا دریافت مزایای بهتر در جاهای دیگر، سازمان را ترک کرده اند.

- مردها و زن ها به یک اندازه، سازمان را برای تغییر مسیر شغلی خود، ترک کرده اند.

مطالعه ای که در سال ۲۰۱۰ توسط موسسه انگلیسی کارکنان و توسعه انجام شده، به بررسی تجارب ۳۱۰ رهبر ارشد در برنامه توسعه نیروهای با استعداد سازمان پرداخته است. وقتی که از آنها در مورد دلایل اصلی مشارکتشان در این برنامه پرسیده شد، ۵۴ درصد از آنها گفتند که انتظار پیشرفت سریعتر

در سازمان را داشتند. با این حال، پس از تجربه این برنامه در عمل، فقط ۱۳ درصد از رهبران ارشد، گفتند که مشارکت آنها در این برنامه به ارتقای سریعترشان در سازمان انجامیده است. این امر نشان دهنده ناامیدی رهبران ارشد می باشد. پس از انجام مصاحبه های بعدی با برخی از رهبران ارشد، معلوم شد که فرصت هایی که انتظار تجربه آنها در داخل سازمان را داشتند، در واقع موجود نمی باشند. شرکت ها همچنین تلاش می کنند تا مطمئن شوند که پیشرفت شغلی زن های دارای توان بالقوه بالا، همگام با پیشرفت شغلی هم تایان مردشان می باشد. تحقیقات شرکت مکزی در سال ۲۰۱۲ نشان می دهد که زن های جوان نیز مانند مردان جوان با اهداف بسیار جاه طلبانه شروع به کار می کنند، اما برای بالا رفتن از نردبان شغلی سازمان، به دلایل مختلفی با مشکلات فراوان مواجه می شوند. گزارش شرکت مکزی می گوید که زن ها برای پیشرفت در کلیه سطوح سازمان ناکام می مانند. با وجود اینکه شرکت ها حال حاضر میزان زیادی از زنان را استخدام می کنند، آنها معمولاً برای بالا رفتن از نردبان شغلی سازمان، نماینده کافی ندارند. (جدول ۴-۳ را ببینید)

جدول ۴-۳: نمایندگان زن در پست های مدیریتی

پست های مدیریتی	درصد متوسط نمایندگان زن
مدیر کل شرکت	۳۷
مدیریت میانی	۲۲
مدیریت ارشد	۱۴
هیات رئیسه	۹
مدیر عامل	۲

بسیاری از سوالاتی که درباره اشتیاق زنان برای رسیدن به پست های ارشد پرسیده شده بود، درباره نسل هزاره سوم هم پرسیده شد. وقتی که جک ولچ، مدیر عامل قبلی شرکت جنرال الکتریک در یک کنفرانس مدیریت منابع انسانی، سخنان زیر را بیان می کرد، مورد اعتراض شدیدی واقع شد. او می

گفت: "چیزی به نام تعادل کار و زندگی وجود ندارد. ما می خواهیم که زنان هم با سرعت بیشتری ارتقای شغلی پیدا کنند. با این حال، آنها باید گزینه های سختی را انتخاب کنند و عواقب هر یک از آنها را بدانند." وقتی که او در یک کنفرانس مطبوعاتی دیگر در سال ۲۰۱۲، نظرات خود را تکرار کرد و اضافه کرد که زن ها باید از پیوستن به شبکه های حمایتی اجتناب کنند و انگیزه بیشتری برای پذیرش وظایف سخت تر و پرخطرتر داشته باشند، جنجال دیگری به پا شد و او به خاطر گمان خود که زنان به اندازه مردان برای رسیدن به شغل های بالاتر، جاه طلب نیستند، مورد انتقاد واقع شد. سپس، گروهی از مدیران زن از جای خود بلند شدند تا تجاربی را که برای غلبه بر تفکرات قالبی و پیش فرض های ناخودآگاه ذهنی داشتند، به اطلاع رهبران شرکت های آمریکایی برسانند. با این حال، مدارک موجود نشان می دهند که زنان با وجود داشتن جاه طلبی برابر با مردان برای شغل های برتر، در پیشرفت شغلی و افزایش پاداششان ناکام می مانند. تحقیقات انجام شده نشان می دهد:

- زنان برای اولین شغل بعد از گرفتن مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار خود، درآمد اولیه کمتری را پیشنهاد کرده بودند.
- صرف نظر از اختلاف درآمد اولیه پیشنهادی به زنان و مردان، شاهد این بودیم که مردان رشد درآمدی بیشتری را برای شغل خود، پیشنهاد کرده بودند.
- شغل اولیه مردها در کلیه پست های سازمانی، دارای مرتبه بالاتر و مسئولیت های بیشتری نسبت به زنان بوده است.
- هرچند که مردها و زن ها از سطح پایین شرکت شروع به کار کرده بودند، اما مردها نردبان شغلی را سریعتر از زنان طی کردند و از آنها سبقت گرفتند.

تحقیقات شرکت مکنزی در آمریکا و اروپا نشان می دهد که پیش فرض های ذهنی در تصمیم گیری برای انتخاب و ارتقای کارکنان چگونه می تواند مانع از کسب تجارب شغلی توسط زنان شود. این امر باعث می شود که آنها از مخازن نیروهای با استعداد سازمان برای پذیرش نقش های ارشد کنار گذاشته شوند. مدیر عامل شرکت مکنزی می گوید: "بسیاری از تصمیماتی که باعث کنار گذاشته

شدن زن ها از نقش های ارشد می شوند، به دلیل گمان های نادرست در مورد کارهایی است که آنها می توانند یا نمی توانند انجام دهند. به عنوان مثال، ممکن است تصور شود که زنانی که خانواده دارند، نمی خواهند در خارج از کشور کار کنند، یا این که اگر پستی به زنان داده شود، مشتری های پرتوقع با زنان به خوبی رفتار نخواهند کرد. هر چند که بسیاری از این گمان ها ممکن است خیرخواهانه باشند، اما باعث کنار گذاشته شدن زن ها از مخزن استعداد خواهند شد."

مدیر شرکت مکزی به موضوع کناره گیری و فقدان اعتماد به نفس در زنان و همچنین مساله سیاست های داخلی اشاره می کند. در مطالعه ای که در سال ۲۰۱۲ با عنوان " بهره برداری از توان بالقوه کامل زنان در محیط کار" انجام گرفت، زنانی که گفته بودند امیدی برای رسیدن به پست های اجرایی ارشد ندارند، سیاست را به عنوان عمل اصلی مشکل خود، ذکر می کردند. مدیر شرکت مکزی توصیه می کند که چنانچه هیات های اجرایی جذاب تر و گشاده رو تر بودند و صراحت، صداقت و کار تیمی بیشتری را از خود نشان می دادند، زنان می توانستند جایگاه شغلی خود را در سازمان ارتقا دهند. لاوسون، مدیر عامل شرکت مکزی به نکات مثبتی نیز اشاره می کند. او می گوید: " شرکت هایی که واقعا سنگ تمام می گذارند، دارای اهدافی برای ارتقای جایگاه کارمندان خود هستند و با ارائه آموزش های پیشگیری کننده از خطای ذهنی، از فرضیاتی که روی تصمیمات آنها در مورد جهان اطراف و نوع شغلشان اثر می گذارد، پرده بر می دارند. " زنان بر خلاف کارمندان نسل هزاره جدید، اغلب تمایلی به ابراز آرزوهای خود ندارند و کمتر درخواست ترفیع شغلی می کنند یا ماموریت های چالش برانگیز را انتخاب می کنند. رئیس و مدیر عامل اجرایی یک شرکت تلفنی آمریکایی می گوید که زنان صبر می کنند تا مورد توجه واقع شوند. بسیاری از زنان فکر می کنند که این داستان ساختگی صحت دارد که اگر کار خوبی انجام دهند و سخت کار کنند، از آنها قدردانی خواهد شد، در صورتی که این طور نیست. لاوسون می گوید: " ما در انگلستان جلسات آموزشی ای را برای زنان عالی رتبه برگزار می کنیم. در این جلسات به زنان آموزش داده می شود که اگر تقاضایی نکنند، چیزی به آنها داده نخواهد شد. این موضوع نه فقط در مورد پول، بلکه در

مورد ارتقای شغلی و افزایش مسئولیت های کاری نیز صحت دارد. "شرکت های کوچکتر هم برای زنان سرخورده و هم برای جوانان بلند پرواز بی صبر، مکان بهتری برای رقابت می باشند. اقتصاد دانی به نام رین نیوتن اسمیت که در حال حاضر، رئیس بازارهای نوظهور در شرکت آکسفورد اکونومیکس است، می گوید: "شما در یک شرکت کوچکتر، بهتر می توانید مسیر شغلی خود را به وجود آورید، تا شرکت بزرگتری مانند بانک انگلستان. در یک شرکت کوچک مکان های کمتری برای پنهان شدن وجود خواهند داشت. انتقال من به شرکت آکسفورد اکونومیکس بدون شک یک تصمیم پر خطر بود، اما در نهایت به موفقیت انجامید." لاوسون از دیدگاه خود به عنوان یک رئیس که مدیریت تیم کوچکی از جوانان اقتصاد دان بسیار ماهر را به عهده دارد، می گوید: "مزیت یک شرکت کوچک این است که وقتی شما یک کارمند بسیار با هوش را می بینید، می توانید به سرعت به توانایی او پی ببرید و کار دلخواهش را به او بدهید و شغلش را به سرعت ارتقا دهید. اما، شرکت های بزرگ تر، باید نگران سلسله مراتب سازمانی، رویه ها، مقررات و سنت ها باشند."

پول و کار چالش برانگیز

در مطالعه مدرسه بازرگانی آشریج در سال ۲۰۰۹، وقتی که از پاسخ دهندگان فارغ التحصیل انگلیسی خواسته شد که مهمترین مولفه زندگی کاری خود را بیان کنند، ۳۳ درصد به کار چالش برانگیز یا جالب، ۳۲ درصد به درآمد بالا و ۲۴ درصد به پیشرفت شغلی اشاره کردند. در مطالعه دیگری که در سال ۲۰۰۸ روی کارگران آمریکایی نسل هزاره جدید انجام شد، معلوم شد که مهمترین ملاحظات شغلی شامل درآمد بالا، مزایای شغلی و فرصت هایی برای رشد و پیشرفت مسیر شغلی می باشند. بانک بین المللی خلیج فارس، در حال ایجاد یک بانک جدید در خاورمیانه است و به سختی تلاش می کند تا فارغ التحصیلان بلندپرواز را جذب کند. تمرکز این بانک روی ارائه درآمدهای رقابتی و فرصتی برای طی کردن سریع مسیر شغلی واقع شده است. کسب و کار جدید این بانک، یک سرمایه گذاری پر خطر بر روی کسب و کارهای نوپا محسوب می شود. هدف این بانک جدید این است که کارمندان فارغ التحصیل خود را در داخل نقش ها و پست های خالی مناسب موجود در داخل کسب

و کار جدید، قرار دهد. برنامه توسعه فارغ التحصیلان این بانک منجر به آماده سازی آنها برای پذیرش مسئولیت شغل های خاص در سازمان می شود. در این زمینه، رقابت شدیدی بین فارغ التحصیلان اهل خاورمیانه و شرکت های غربی که می خواهند جای پای در منطقه ایجاد کنند، مشاهده می شود. بانک جدید متوجه شد که اگر برای کارمندان فارغ التحصیلی که برنامه توسعه فارغ التحصیلی خود را پشت سر گذاشته اند، جایی در سازمان وجود نداشته باشد، آنها به سرعت سازمان را ترک خواهند کرد. کرنل فویری، مدیر ارشد منابع انسانی قبلی این بانک می گوید: "ما فارغ التحصیلان خود را برای پر کردن پست های خالی استخدام می کنیم و در صد بالایی از آموزش های ما برای نیروهای با استعداد جوان، مستقیماً به مهارت های مورد نیاز آنها برای پر کردن پست های خالی مربوط می شود. ما هر سال ۴۰ فارغ التحصیل را استخدام می کنیم و هر یک از این فارغ التحصیلان پس از گذشت یک سال از برنامه توسعه فارغ التحصیلی خود، یک شغل خالی را پر خواهند کرد." فویری می گوید که ابقای نیروهای با استعداد جوان در سازمان، کار مشکلی است و هرچند که ارائه درآمدهای رقابتی مهم است، اما وسوسه چالش برانگیز بودن یک شغل و فرصت های ایجاد شده شغلی از درآمدهای رقابتی هم مهم تر است. او می گوید: "بنا به تجربه، متوجه شده ام که نیروهای با استعداد به دنبال فرصت هستند و فرصت هایی که ما به کارکنان خود می دهیم، به جای بالا بردن و ارتقای آنها، فقط باعث جابه جایی آنها در عرض سازمان می شود. با این حال، ما علاوه بر چرخش شغلی کارکنان، به آنها فرصت می دهیم که چالش هایی را نیز تجربه کنند. ما از کارکنان خود می خواهیم که از منطقه امن خود خارج شوند و روی پروژه های چالش برانگیز کار کنند. بسیاری از نیروهای با استعداد از این فرصت ها لذت می برند." هر دوی شرکت های اپل و گوگل برای استفاده از وظایف کاری هیجان برانگیز برای جذب و حفظ فارغ التحصیلان باهوش، ارزش زیادی قائل هستند. لیان هورنسی، نایب رئیس عملیات انسانی گوگل می گوید: "ما همه ساله میلیون ها متقاضی برای کار کردن در گوگل را استخدام می کنیم و علت جذب این همه افراد به گوگل این است که شما با کار کردن در گوگل می توانید روی بزرگترین مشکلات آینده جهان از قبیل

مشکلات زیرساختی موجود در آفریقای سیاه، خودروهای رباتیک بدون راننده و غیره، کار کنید. ما محصولات بسیار نوآورانه ای داریم که باهوش ترین افراد را به سمت خود جذب می کنند." برای شرکت اپل، ارائه بهترین مشوق های مالی و فرصت های کاری به کارمندان فارغ التحصیل، کار ساده ای است. جان سولیوان، استاد مدیریت در دانشگاه سان فرانسیسکو در تحلیل خود در مورد رویکرد شرکت اپل به مدیریت نیروهای با استعداد می گوید: "در شرکت اپل، افزایش موجودی کالا و کار هیجان برانگیز از عوامل اصلی جذب و حفظ کارمندان فارغ التحصیل در طولانی مدت می باشند." این شرکت همچنین وعده اجتناب از جلسات طولانی، فعالیت های روزمره، بوروکراسی اداری و سلسله مراتب سازمانی را به کارمندان فارغ التحصیل خود داده است. مالکیت موجودی کالا، به عنوان مهمترین شکل مشوق مالی در نظر گرفته می شود. بیشتر کارمندان به صورت دوره ای و به عنوان پاداش همکاری خود با سازمان، کمک هایی را به صورت موجودی دریافت می کنند. پاداش های فردی مبتنی بر عملکرد کارمندان هستند و حداکثر تا ۳۰ درصد از درآمد پایه آنها را شامل می شوند. مشوق های شرکت اپل در مقایسه با گوگل، فیس بوک و میکروسافت، ساده تر هستند. سولیوان می گوید: "اگر شما در حال انجام بهترین کار زندگی خود هستید و کارتان روی جهان تاثیر زیادی می گذارد، آیا واقعا نیازی به خوردن "سوشی" در رستوران دارید؟" در مطالعات شغلی، بارها گفته شده است که بسیاری از کارمندان به دنبال یک کار چالش برانگیز هستند. اما به گفته لاسون، ارائه کار چالش برانگیز به زنان، ابزار موثری برای حفظ آنها در سازمان پس از یک وقفه شغلی می باشد. او می گوید: "ما می دانیم که اگر نقش هایی به زنان داده شوند تا تصور کنند که باعث ایجاد تغییر مثبتی در سازمان می شوند، احتمال برگشت آنها به سر کار دو برابر خواهد شد. اما اگر به آنها کار سطح پایینی داده شود که هر کس دیگری نیز می تواند آن را انجام دهد، احتمال برگشت آنها به سر کار کمتر خواهد شد."

فرصتی برای نوآوری

سازمان هایی که تجربه کار کردن با کارمندان نسل هزاره جدید را دارند، معتقدند که اگر به آنها فرصتی برای نوآوری داده شود، رشد خواهند کرد. اما دهنوگارا که یکی از شرکای شرکت مشاوره ای و تحقیقاتی ریلوم می باشد، می گوید که کنار آمدن مدیران مسن با این موضوع، مشکل است. دهنوگارا می گوید که سازمان ها نیاز به روحیه چالش پذیری جوانان دارند. او می گوید: "نسل بعدی به واسطه گرایش های جدید به شبکه های اجتماعی و صنایع دیجیتالی، تحریک خواهد شد و ما از این موضوع می ترسیم، زیرا گرایش های جدید باعث ناآرامی فراوان و ایجاد سطح بالایی از ریسک و تعهدات فردی در آنها خواهد شد. وقتی که آنها وارد محیط کار می شوند و تغییری را مشاهده نمی کنند، ناامید و دلسرد می شوند و انرژی خود را از دست می دهند و سازمان را ترک می کنند. آنها آماده تر از آن چیزی هستند که ما تصور می کنیم. با این حال، وظیفه ما این است که محیطی را برای رشد آنها فراهم سازیم." بسیاری از کارآفرینان زن نمی توانند منتظر بمانند تا شرایط مساعد شود و سازمان را ترک می کنند تا کسب و کار شخصی خود را شروع کنند. پیامدهای این موضوع برای مدیریت نیروهای با استعداد، در فصل ششم بررسی خواهد شد. در اینجا، فقط به دلایل این افراد برای ترک سازمان اشاره می شود. مطالعه ای که در سال ۲۰۰۱ توسط شرکت کرن فری اینترنشنال انجام گرفت، بینش های ارزشمندی را در مورد انگیزه زنانی که پست های ارشد در سازمان را ترک کردند تا کسب و کار شخصی خود را شروع کنند، در اختیار ما قرار می دهد. بر اساس پاسخ هایی که از ۴۲۵ زن کارمند به دست آمد، سه دلیل اصلی زنان برای ترک سازمان شناسایی شد که شامل فرصتی برای ریسک کردن و آزمایش ایده های شخصی، فرصتی برای ایجاد ثروت و فرصتی برای تاثیرگذاری بر مسائل راهبردی می باشند. مطالعه شرکت کورن فری نشان می دهد که شرکت های بزرگ در جنگ موجود برای استخدام نیروهای با استعداد، از زنان نوآور و کارآفرین، شکست خورده اند. نتایج حاصل از این مطالعه چنین می گوید: "بر خلاف دهه های گذشته، بازرگانان زن امروزی، محیط شرکت های بزرگ را به عنوان یک مکان ایده آل برای دنبال کردن رویاهای نوآورانه و خلاق خود، در نظر نمی گیرند. در واقع، بسیاری از آنها، از مهارت هایی که در محیط

شرکت های قبلی یاد گرفته اند، برای کار کردن در پست های جدید، استفاده می کنند. زنانی که مورد مطالعه قرار دادیم، تمایل شدیدی به پیش قدم شدن در نوآوری های جدید را از خود نشان می دادند و در تولید و پرورش ایده و یادگیری تاثیرات ناشی از آنها مشارکت می کردند. امروزه، به صلاح شرکت هاست که نقش زنان را نادیده نگیرند و اگر شرکت ها می خواهند که زنان با استعداد را در سازمان حفظ کنند، باید آنها را در فرایند راهبردی سازمان مدیریت کنند و محدودیت های اعمال شده بر روی ایده های خلاقانه آنها را کاهش دهند.

تعادل کار - زندگی

مطالعه انجام شده در سال ۲۰۰۹ توسط مدرسه بازرگانی آشریج نشان می دهد که با وجود بلندپرواز بودن فارغ التحصیلان نسل هزاره سوم، آنها خواهان تعادل خوبی بین کار و زندگی خود هستند و تعادل کار و زندگی را به عنوان پنجمین اولویت مهم زندگی کاری خود در نظر می گیرند. آنها تمایلی به بردن کار به خانه ندارند. اما، در حین کار، به وظایف شخصی خود نیز می پردازند. در بررسی سال ۲۰۰۸ شرکت هات جابز، "تعادل کار و زندگی" به عنوان سومین جنبه مهم کاری نسل هزاره سوم رتبه بندی شد. ۷۳ درصد از پاسخ دهندگان این بررسی گفتند که نگران ایجاد تعادلی میان وظایف کاری و شخصی خویش هستند. فیونا سندفورد، مدیر اجرایی تجارت جهانی در مدرسه بازرگانی لندن می گوید که دانشجویان امروزی در مورد آنچه که از مسیر شغلیشان می خواهند، جدی تر هستند و امروزه ما شاهد تغییراتی در اهداف بلندپروازانه دانشجویان هستیم و فارغ التحصیلان تمایل کمتری را برای استخدام شدن در بانک های بزرگ جهانی یا شرکت های مشاوره ای سطح بالا از خود نشان می دهند. او می گوید: "ما شاهد این هستیم که دانشجویان بافکرتر شده اند و به دنبال برقراری تعادلی میان کار و زندگی خود هستند. اگر بخواهید که شغل سطح بالایی داشته باشید، از زندگی لذت نخواهید برد و برخی از فارغ التحصیلان، این را نمی خواهند." کلیر لکوک متوجه روند مشابهی در بین دانشجویان مسن تر کارشناسی ارشد کسب و کار شده است. او می گوید: "این دانشجویان به دنبال چیز متفاوتی هستند و تمایل زیادی به برقراری تعادل میان کار و

زندگی دارند. تا پنج سال پیش، افراد زیادی وجود داشتند که ترجیح می دادند در شرکت های مالی یا مشاوره ای مشغول کار شوند، ولی امروزه شاهد این هستیم که تعادل میان کار و زندگی به یکی از اولویت های مهم دانشجویان برای استخدام شدن در شرکت ها تبدیل شده است. "او معتقد است که مدیران جوان به اندازه والدین خود نسبت به کارفرمایان وفادار نیستند و به دلیل بحران اقتصادی، کمتر جذب شغل های سنتی موجود در سازمان های بزرگ می شوند. او می گوید: "این تغییر رویه از پنج تا هفت سال پیش شروع شد، اما اکنون به یک گرایش عمیق تبدیل شده است. نسل جدید به اندازه والدین خود، حاضر به فدا کردن همه چیز برای شغل خود نیستند. آنها شغل می خواهند، ولی خانواده و زندگی هم برایشان مهم است. دانشجویان ما می خواهند رئیس خود باشند و در عین حال که به جامعه خود خدمت می کنند، زندگی خوبی هم داشته باشند." ساندرا شوارزر با این موضوع موافق است و می گوید: "نسل جدید که شاهد از دست دادن شغل والدین خود بوده اند، وفاداری کمتری به سازمان ها دارند. البته، این نشانه خودخواهی آنها نمی باشد، بلکه به این دلیل است که آنها با موانع و مشکلاتی از قبیل رکود اقتصادی مواجه هستند و این را می دانند که نمی توانند به سازمان اتکا کنند و باید به خودشان اتکا کنند." مطالعه شرکت مکتری در سال ۲۰۱۲ نشان می دهد که زنان، نقش شغلی خود را به کندی تغییر می دهند تا بتوانند ساعت های کاری خود را افزایش دهند و رفت و آمد کمتری به محیط کار داشته باشند و این در حالی است که سیستم مدیریت نیروهای با استعداد، نیاز به افرادی دارد که پر تحرک باشند، در مجامع بین المللی ظاهر شوند و وظایف سخت شغلی را برای توسعه سازمان به عهده بگیرند. زنان بلندپرواز علاوه بر خارج شدن از بازی مدیریت استعداد، ممکن است گام جدی تری را بردارند و سازمان را برای همیشه ترک کنند. لیزا کالورت، معاون ارشد منابع انسانی در شرکت آمریکایی گتی ایمجز تاکید می کند که شرکت های بزرگ باید به خاطر داشته باشند که زنان با استعداد از آزادی انتخاب برخوردار هستند. او می گوید: "به نظر من، زنان حق انتخاب دارند. من بسیار خوشبختم که برای یک شرکت خلاق کار می کنم که جوان است و ۵۰ درصد از کارمندان آن را زنان تشکیل می دهند. من برای شرکت های بسیار بزرگ کار کرده

ام، اما به دلیل دریافت نکردن حمایت لازم برای پیشرفت شغلی ام، رهایشان کرده ام. به عنوان یک زن می دانستم که باید در کجا کار کنم. انتخاب سختی داشتم و باید در مورد خانواده و بچه های خود و تعادل میان کار و زندگی ام تصمیم می گرفتم. دلم می خواست در سازمانی کار کنم که از خواسته هایم حمایت کند. زنان باید ابتکار عمل را به دست بگیرند و از افراد تصمیم گیرنده بخواهند که بیدار شوند و مسئولیت پاسخگویی به مشکلات سازمان را به عهده بگیرند."

آزادی و خود مختاری در کار

در مطالعه مدرسه بازرگانی آشریج، معلوم شد که فارغ التحصیلان خواستار درجه بالایی از آزادی و خود مختاری در نحوه سازماندهی کار خود و نحوه برخورد رئیسشان با خود هستند. آنها نمی خواستند که دائما توسط مدیرانشان پاییده شوند یا اینکه مدیرانشان با کنترل گری و شیوه مدیریت ذره بینی با آنها رفتار کنند. وقتی که از فارغ التحصیلان پرسیده شد که دوست دارند مدیران خط چگونه با آنها رفتار کنند، به ترتیب اولویت به پنج مورد زیر اشاره کردند:

- برای فارغ التحصیلان، احترام و ارزش قائل شوند.
- به فارغ التحصیلان اعتماد کنند تا کارها خوب پیش بروند.
- با فارغ التحصیلان خوب صحبت کنند.
- اهداف روشنی را تعیین کنند.
- در مورد عملکرد فارغ التحصیلان، به آنها بازخورد دهند.

با این حال، مدیرانی که در این مطالعه شرکت کرده بودند، گفتند که ارائه بازخورد منظم در مورد عملکرد و تعیین اهداف روشن، مهمتر از بقیه رفتارها هستند. این گزارش به گسستگی قابل توجهی بین دیدگاه فارغ التحصیلان و مدیران در مورد روابط بین آنها اشاره می کند. به عنوان مثال:

- ۵۶ درصد از فارغ التحصیلان، مدیر ایده آل خود را به عنوان یک مربی، ۲۱ درصد به عنوان یک دوست، ۸ درصد به عنوان یک رهبر و ۲ درصد به عنوان یک ناظر معرفی کردند.

■ ۱۹ درصد از فارغ التحصیلان می گفتند که مدیرشان، شخصی است که آنها را هدایت می کند و به آنها کار اختصاص می دهد. در حالی که فقط ۹ درصد از مدیران اعتقاد داشتند که این گونه عمل می کنند.

■ فقط ۲۶ درصد از فارغ التحصیلان فکر می کردند که مدیرشان مانند یک مربی با آنها رفتار می کند. در حالی که ۷۵ درصد از مدیران اعتقاد داشتند که نقش مربی را ایفا می کنند.

فیونا سندفورد از مدرسه بازرگانی لندن می گوید که تمایل به خودمختار بودن، هم برای دانشجویان کارشناسی و هم برای دانشجویان کارشناسی ارشد کسب و کار، یک انگیزه قوی محسوب می شود. او می گوید: "تمایل به خودمختار بودن فقط مختص به دانشجویان کارشناسی ۲۲ تا ۲۳ ساله نیست. خود مختار بودن چیزی است که همه به دنبال آن هستند و بارها راجع به آن صحبت می شود." سندفورد معتقد است که این دو گروه از دانشجویان تعریف مشترکی از خودمختار بودن ندارند. او می گوید: "نسل جوان هزاره سوم فکر می کند که می تواند بر دنیا حکومت کند و از فکر باطل خود، دست بر نمی دارد. اما دانشجویان کارشناسی ارشد کسب و کار که بالغ تر هستند، دوست دارند که دیگران برای قدرت تفکر و مهارت های آنها ارزش قائل شوند و برای مدیریت کارهای خود به آنها اعتماد کنند." واضح است که وظیفه تامین سطح مناسبی از آزادی و خودمختاری دانشجویان بر عهده مدیران صف می باشد. به همین دلیل، مدیران صف نقش مهمی را در ایجاد چالش برای دانشجویان و مشغول کردن آنها ایفا می کنند. بکی اسنو، مدیر شرکت جهانی مارس از اهمیت نقش روسا در سیستم مدیریت نیروهای با استعداد، آگاه است. او می گوید: "تحقیقات زیادی حول این موضوع وجود دارد که کارمندان، شرکت ها را ترک نمی کنند و در واقع، فقط روسای خود را ترک می کنند. من تعجب می کنم که با وجود تلاشی که شرکت ها برای معرفی روسا به عنوان یک عامل کمک کننده به خرج می دهند، نقش آنها کمتر مورد توجه واقع می شود."

وظیفه مدیر میانی

مدیران میانی، نقش بسیار مهمی را در استخدام افراد به شدت با استعداد، ایفا می کنند. تعدادی از کارمندانی که با آنها مصاحبه شده بود، می گفتند که مدیران میانی می توانند درها را به روی نیروهای با استعداد جوان باز کنند و به آنها اجازه دهند که روی پای خود بایستند. با این حال، اگر مدیران میانی بخواهند، می توانند برای ورود نیروهای با استعداد به سازمان، مانع ایجاد کنند. قدم برداشتن بانک بین المللی خلیج فارس به سمت "بانکداری خرد"، باعث شده که این بانک، فارغ التحصیلان باهوش جوان را برای استخدام شدن در سازمان مورد هدف قرار دهد. این تغییر راهبرد، باعث ایجاد تنش هایی با مدیران میانی قدیمی و محافظه کار شده است. کرنل فویری می گوید: "مدیران میانی موجود در سازمان، گاهی مانند یک لایه لجن عمل می کنند و باعث می شوند که نیروهای با استعداد، سازمان را ترک کنند. علت این کار، این است که برخی از مدیران میانی، از نیروهای با استعداد و خصوصاً دانش بالایشان می ترسند و سعی می کنند به آنها نزدیک نشوند و آنها را از دور کنترل کنند. مدیران میانی نمی خواهند جایی بروند یا از جای خود تکان بخورند و این باعث دلسردی نیروهای با استعداد خواهد شد." بانک بین المللی خلیج فارس برای اطمینان از اینکه تصمیم گیری ها به صورت جمعی و نه فقط توسط چند نفر انجام شوند، با ایجاد کمیته های مدیریت نیروهای با استعداد، به مقابله با این موضوع پرداخته است و برای رشد کارکنان خود، به سمت فرهنگ مربی محوری روی آورده است. وقتی که شرکت پیسیکو دید که مدیران قدیمی مانع از رشد مدیران جوان و بلندپرواز می شوند، تصمیم گرفت که دست به اقدام فوری بزند. ریچارد اوانز، رئیس شرکت پیسیکو می گوید: "اگر دیده شد که کسی در سازمان سد راه شخص دیگری می شود، توسط مدیران ارشد، فرا خوانده می شود و آبرویش برده می شود. اگر جلوی رشد کارکنان خوش آتیه گرفته شود، چرا باید آنها در سازمان بمانند؟" شرکت گوگل نیز برای مربی گری داخلی ارزش قائل است و آن را برای حمایت از کارمندان و توان افزایش آنها برای ریسک کردن و حتی شکست خوردن، ضروری می داند. لیان هورنسی، در مورد محیط نوآورانه گوگل برای کار کردن می گوید: "کارکنان ما اجازه شکست خوردن و حفظ شغل خود در صورت شکست خوردن را دارند و آنها

جرات این را دارند که ابتکار عمل را به دست بگیرند. "مربی گری های داخلی نقش مهمی در حمایت از کار افراد دارند. هورنسی می گوید: "در محیطی که افراد به یکدیگر اعتماد بالایی دارند، از روراست بودن با مربی های داخلی نمی ترسند و چنین اعتمادی به آنها کمک می کند." او همچنین می گوید: "یکی از راه های پرورش مدیران و رهبران بزرگ این است که افراد را به مربی گری تشویق کنیم و مهارت های گوش دادن و بدون فکر عمل نکردن را به آنها یاد دهیم."

نتایج پژوهش: مدیریت مسیر شغلی سفارشی

در فصل قبلی نشان داده شد که برخی از شرکت های بین المللی با افزایش وسعت و عمق تجربه کارمندان خود، خصوصا از طریق تجربه ماموریت های بین المللی که در بلندمدت منجر به افزایش ارزش آنها در سازمان خواهد شد، به دنبال ساختن مخزن نیروهای با استعداد هستند. اما جای تاسف دارد که بسیاری از نیروهای با استعداد، علاقه ای به ماندن در شرکت به مدت طولانی را ندارند. جان اینگام، مشاور واحد منابع انسانی و توسعه سازمان یک شرکت، علاوه بر بیان دقیق چالش هایی که سازمان ها با آنها مواجه هستند، به نکات مثبتی نیز اشاره می کند. او می گوید: "سازمان ها باید خود را با خواسته های نسل جوان سازگار کنند، زیرا در غیر این صورت، قادر به استخدام، ابقا و اشتغال افراد متعلق به نسل هزاره سوم نخواهند بود. با این حال، سازمان ها باید برای کارگران قدیمی که آنها هم خواسته هایی را دارند، جذابیت داشته باشند. تغییراتی که سازمان ها برای سازگار شدن با خواسته های نسل هزاره سوم باید ایجاد کنند، چیزهای مثبتی هستند که از جمله آنها می توان به افزایش روحیه مشارکتی، هدفمندی و تمرکز بر نیازهای شخصی کارمندان اشاره کرد. اینها تمام چیزهایی هستند که کارکنان واحد منابع انسانی برای ایجاد و تسهیل آنها در سازمان باید تلاش کنند."

کارفرمایان برای اینکه کارمندان دارای توان بالقوه و عملکرد بالای خود را از دست ندهند یا شاهد شکار شدن آنها توسط رقبا نباشند، باید راه هایی را برای ایجاد یک ارزش پیشنهادی قانع کننده برای آنها پیدا کنند و برای ماندن آنها در سازمان، مشوق هایی را ارائه دهند. این به معنای نوعی معامله با نیروهای با استعداد است که در آن، شرکت ها برای نیروهای با استعداد فرصت های شغلی فراهم می

کنند تا هم نیازهای کسب و کار برآورده شوند و هم اوضاع شخصی نیروهای با استعداد و ارزش ها، اهداف و نیازهای انگیزشی آنها در نظر گرفته شوند. خلاصه اینکه، چالش سازمان ها فقط مدیریت نیروهای با استعداد نیست، بلکه راضی نگه داشتن آنها نیز مهم است. بنابراین، برنامه ریزی مسیر شغلی باید متناسب با اوضاع شخصی هر فردی باشد که کمک او به سازمان در بلندمدت، مهم است. اگر بخواهیم که نیازهای افراد نسل هزاره سوم، زنان و گروه های دیگری از کارمندان با استعداد را تامین کنیم، باید در مدیریت مسیر شغلی شخصی آنها به رویه های خوب زیر توجه کنیم.

بحث های صریح و صادقانه در مورد مسیر شغلی

هدف ما این است که خواسته ها و انتظارات افراد از سازمان را شناسایی کنیم و مطمئن شویم که فعالیت هایمان در راستای اهداف شغلی کارمندان بوده و با اهداف کسب و کار سازمان نیز سازگار می باشند. این بحث ها یکی از راه های خوب برای مدیریت انتظارات کارمندان عجول یا بیش از حد جاه طلب نسل هزاره سوم می باشند و فرصتی را در اختیار نیروهای با استعداد قرار می دهد تا نگرانی های خود را بیان کنند و اجازه ندهند که مسائل شخصی، مانع از بهره برداریشان از فرصت های توسعه شغلی شوند. شرکت گوگل با فعالیت های خود به فارغ التحصیلان نسل هزاره سوم کمک می کند تا طرز فکر متفاوت تری نسبت به مسیر شغلیشان داشته باشند و انتظارات غیر واقع بینانه خود از سازمان را کاهش دهند. به گفته لیان هورنسی، علاقه شدید نسل هزاره سوم به توسعه عمودی مسیر شغلی خود با بحث های صادقانه کاهش خواهد یافت. او می گوید: "این فارغ التحصیلان پس از خروج از مدرسه، مانند بچه ها انتظار دارند که همین فردا به آنها کار داده شود و با یک نقشه قبلی پس از هشت سال، وارد هیات مدیره سازمان شوند. به همین دلیل، ما طوری برای آنها برنامه ریزی می کنیم که احساس تحرک و پیشرفت کنند و تلاش می کنیم که عادت آنها به بالا رفتن از نردبان شغلی را به تدریج ترک دهیم." گروه مشاوره ای بوستن می گوید که این نوع از بحث ها باعث ایجاد نوعی توافق دوطرفه می شود و بسیاری از مشتریان شرکت از آن استقبال می کنند. این موضوع خصوصا برای بازارهای در حال رشد سریعی صدق می کند که در آنها، کارمندان با استعداد در صورت پیدا

کردن فرصت های شغلی بهتر در جای دیگر، شرکت را ترک خواهند کرد. رئیس واحد منابع انسانی گروه مشاوره ای بوستن می گوید: "هرچه قدر که در بازار رقابتی تری فعالیت کنید، مدیریت مسیر شغلی کارمندان، سفارشی تر خواهد شد."

فرصت های شغلی سفارشی سازی شده

هدف از طراحی مسیر شغلی سفارشی این است که اهداف شغلی مختلف نیروهای با استعداد در نظر گرفته شود و اینکه سازمان ها بتوانند تجربه شغلی درست را در زمان درست برای افراد، فراهم کنند. در برخی موارد، سازمان می تواند مسیر شغلی ویژه ای را برای افراد تعیین کند. اما در بسیاری از موارد، سازمان فقط می تواند مجموعه ای از توانمندی هایی که افراد در آن مرحله از مسیر شغلی خود به آنها نیاز دارند را به طور خلاصه برای آنها بیان کند. برخی افراد فقط می خواهند که به سرعت به سمت نقش مدیریت ارشد پیشرفت کنند و خواستار طی کردن سریع یک مسیر شغلی هستند. افراد دیگری هم ممکن است نقش مدیریت ارشد را به این دلیل بخواهند که بتوانند در یک منطقه بمانند. برخی هم به دنبال نقش های بین المللی یا جهانی هستند. نیروهای با استعداد دیگری هم وجود دارند که ممکن است بخواهند که مهارت های تخصصی خود را افزایش دهند یا اینکه به جای پیشرفت عمودی به دنبال پیشرفت های عرضی نیز باشند. سندرا شوارتز به دو نکته زیر در مورد برنامه ریزی مسیر شغلی سفارشی سازی شده اشاره می کند. نکته اول این است که همکاری نزدیک بین فرد و واحد منابع انسانی سازمان یکی از بهترین راه ها برای مدیریت انتظارات افراد می باشد. او می گوید: "نیروهای با استعداد اغلب آرزومند این هستند که به رسمیت شناخته شوند و مدیریت این کار در یک فعالیت تجاری مشکل است، زیرا شما نمی توانید افراد را به سرعت ارتقا دهید و این کار نیاز به ارتباطات قوی دارد." نکته دوم این است که نیروهای با استعداد هم باید بپذیرند که به دلیل پیچیدگی و نامطمئن بودن محیط کسب و کار، نمی توان از شرکت ها انتظار داشت که همیشه مجموعه گام های شسته و رفته ای را برای پیشرفت شغلی به نیروهای با استعداد ارائه دهند. شرکت ها ممکن است بتوانند مهارت ها و تجارب مهم در هر مرحله شغلی را شناسایی کنند. اما این وظیفه خود افراد است

که آگاه باشند و در مورد اینکه از مسیر شغلی خود چه می خواهند، فکر کنند. شوارتزر می گوید: " ما پس از مصاحبه با تمام دانش آموختگان خود که وارد پست مدیریت سازمان شده اند، فهرستی از مراحل مختلف شغلی آنها را تهیه کردیم و متوجه شدیم که برای رسیدن به این پست سازمانی، فقط یک مسیر واحد وجود ندارد. ما می خواهیم بگوییم که در زندگی امروز، علاوه بر پیشرفت عمودی و مرحله ای، باید به پیشرفت های عرضی نیز توجه کرد." شوارتزر در مورد اهمیت تشویق دانشجویان به افزایش آگاهی شخصی خود، می گوید: " اگر دانشجویان تحت کنترل مسیر شغلی خود باشند، لازم است که در مورد اینکه از شغل خود چه می خواهند و چگونه می توانند به آن برسند و اینکه چگونه می توانند به پیشرفت خود ادامه دهند، بیشتر فکر کنند." شرکت ها باید آگاه باشند و در نظر بگیرند که در چه زمانی فرد ممکن است نیاز به مرخصی طولانی یا انتخاب یک شغل نزدیک به خانه با ساعت های کاری بیشتر، داشته باشد. همچنین، از برنامه ریزی مسیر شغلی می توان برای شناسایی تجاربی که فرد برای پیشرفت خود به آنها نیاز خواهد داشت، استفاده کرد. تحقیقات شرکت مکنزی نشان می دهد که زنان هم مانند مردها می توانند به ماموریت های چالش برانگیز، تجارب کافی در زمینه مدیریت صف و حمایت از جانب رهبران ارشد برای دیده شدن و به عهده گرفتن نقش های کلیدی در سازمان، دسترسی داشته باشند. امیلی لاوسن می گوید که برنامه ریزی مسیر شغلی برای مردها و زن ها باید هرچه زودتر انجام شود. او می گوید: " بیشتر شرکت ها تا اواخر ۳۰ سالگی و اوایل ۴۰ سالگی روی افراد سرمایه گذاری نمی کنند. آنها باید هرچه زودتر نیروهای با استعداد را شناسایی کنند و قبل از اینکه این افراد دارای خانواده و بچه شوند و در یک مکان گیر کنند، مسیر درست شغلی را به آنها نشان دهند و به آنها اجازه دهند که زبان یاد بگیرند و تجارب مفیدی را کسب کنند.

ارزیابی های دوره ای مسیر شغلی

هدف از این ارزیابی ها این است که مسیر شغلی نیروهای با استعداد طبق پیش بینی های انجام شده، پیشرفت کند و با موانع غیر ضروری رو به رو نشود. این ارزیابی ها به نیروهای با استعداد کمک می

کند که در دام پول های پیشنهادی سازمان گرفتار نشده و در مراحل شغلی مشخص، از مسیر درست خارج نشوند. مدیران صف نقش مهمی را در زمینه رشد نیروهای با استعداد ایفا می کنند. اما در بسیاری از شرکت ها، کمیته ای از مدیران ارشد و کارکنان واحد منابع انسانی نیز وقت زیادی را صرف ارزیابی مسیر شغلی نیروهای با استعداد می کنند. همچنین، برای نحوه استقرار نیروهای با استعداد در شغل های مختلف کسب و کار، بحث و گفتگوهایی میان بخش های مختلف سازمان صورت می گیرد و پس از ارزیابی های عمیق اعضای هیات مدیره، تیم رهبری و کارکنان واحد منابع انسانی و همچنین ارزیابی های مدیران صف از افراد در هر مرحله از مسیر شغلیشان، تصمیماتی گرفته می شود. مدیر عامل واحد منابع انسانی شرکت رانداستاد می گوید: "ارزیابی رسمی از نیروهای با استعداد، یک بار در سال انجام می شود، اما مسئولیت شناسایی نیروهای با استعداد به واحد منابع انسانی محدود نمی شود و همه افراد شرکت، مراقب نیروهای با استعداد هستند و هر روز بر فعالیت های آنها نظارت می کنند."

نرده های افقی شغلی به جای مسیرهای عمودی شغلی

نرده های افقی شغلی مناسب افرادی هستند که می خواهند تجارب خود را وسعت دهند و مناسب سازمان هایی است که در آنها، فرصت های ارتقای شغلی محدود است. به عنوان مثال، نرده های افقی شغلی ارائه کننده وظایف موقتی، جابه جایی های شغلی افقی و پروژه های چالش برانگیز بوده و مناسب بازارهای نا آشنا یا پروژه های کوتاه مدت هستند. گروه مشاوره ای بوستن می گوید که نرده های افقی شغلی باعث می شود که فرصت های بهتری برای پیشرفت شغلی کارمندان فراهم شود. او همچنین می گوید: "ساختار سازمان ها مسطح تر شده است و نردبان های کمتری برای بالا رفتن وجود دارند. همچنین، توسعه مهارت ها سخت تر شده است. در بسیاری از موارد، برای توسعه سطح مناسبی از مهارت ها باید مجموعه متنوعی از تجارب را کسب کرد. بنابراین، لازم است که گاهی به صورت افقی و گاهی به صورت اریب حرکت کرد." شرکت گوگل ارزش زیادی را برای جابه جایی افراد در بین پست ها قائل می شود و پس از بررسی و ارزیابی نیروهای با استعداد، آنها را در بین

ادارات منطقه ای مختلف به گردش در می آورد. لیان هورنسی می گوید: "ما تلاش زیادی می کنیم تا افراد بنشینند و به این فکر کنند که واقعا چه کاری را می خواهند در سازمان انجام دهند. آنها برای پاسخ به این سوال، باید احساس کنند که چه کارهایی در سازمان برای آنها موجود است." با این حال، موفقیت این روش بستگی به استعداد عمومی خود افراد نیز دارد. هورنسی می گوید: "استعداد افراد مهم است. اگر فردی را استخدام کنید که توانمندی هایی عمومی خوبی دارد، می توانید با گردش او در داخل سازمان، کاری کنید که این فرد به یادگیری خود ادامه دهد، خوشحال باشد و تجارب وسیعی را کسب کند." به این ترتیب، تا زمانی که یک شخص به سطح مدیریت ارشد سازمان می رسد، می تواند تجارب بین کارکردی فراوانی را کسب کند و قبل از اینکه وارد هیات رئیسه سازمان شود، به فرد پخته تری تبدیل شود. چنین شیوه ای از جابه جایی افراد، باعث ایجاد اختلال در کسب و کار خواهد شد، اما به نظر هورنسی، ارزشش را خواهد داشت.

شرکت اپل

رویکرد شرکت اپل برای مدیریت نیروهای با استعداد، این است که کارمندان شرکت، کنترل کامل مدیریت مسیر شغلی خود را به دست بگیرند. مفهوم "مالکیت مسیر شغلی" چند سالی است که مطرح شده است. شرکت اپل معتقد است که اگر مسیر شغلی کارکنان را خودش تعیین کند، کارمندان احساس حق به جانب بودن می کنند و تصور می کنند که این حق را دارند که به طور دائم، جایگاه خود را در سازمان ارتقا دهند. به گفته جان سولیوان، شرکت اپل معتقد است که تعیین مسیرهای شغلی باعث تضعیف اعتماد به نفس کارمندان می شود و احتمال همکاری های بین بخشی و یادگیری را کاهش می دهد. او می گوید: "بدون وجود یک مسیر شغلی مشخص، کارمندان به دنبال اطلاعاتی در مورد شغل های موجود در واحدهای کسب و کار دیگر می گردند. در شرکتی که خلاقیت و نوآوری دارای ارزش بالایی می باشد، جلوی کنجکاوی کارمندان و همکاری های بین کارکردها و واحدهای مختلف گرفته نمی شود." شرکت اپل به ندرت کارمندان خود را به طور خودکار به شغل بین

کارکردی بعدی ارتقا می دهد. با این حال، شرکت اپل معتقد است که کاهش تحرک در بین شغل های کارکردی باعث کاهش سطح تفکر خلاقانه در برخی گروه ها خواهد شد.

توافق های کاری منعطف

هر شرکتی که به تنوع اهمیت می دهد، پس از توافق با کارمندانی که تعهد خانوادگی دارند، به آنها اجازه خواهد داد که به طور نیمه وقت و در ساعت های کاری کوتاهتر یا به صورت نوبتی کار کنند یا مرخصی طولانی بگیرند. این فقط والدین نیستند که به دنبال انعطاف پذیری کاری هستند و افراد نسل هزاره سوم و کارگران مسن تر نیز خواستار چنین توافق هایی می باشند. تحقیق شرکت مکنزی نشان می دهد که تعداد زنان مدیر یا رهبر ارشدی که توافق های کاری منعطف دارند، بسیار اندک است. در تحقیقی که در سال ۲۰۱۲ در آمریکا انجام شد و شامل مصاحبه با ۳۵۰ مدیر اجرایی از ۶۰ شرکت و ۴۰۰۰ کارمند از این شرکت ها می شد، ملاحظه شد که نیمی از زنان مورد بررسی هم نان آور و هم خانه دار بودند و بیشتر مردهای مورد بررسی فقط نان آور خانواده بودند. بنا به گزارش این شرکت: "این واقعیت که تنها ۳ درصد از مدیران (زن و مرد) به صورت نیمه وقت و کمتر از ۱ درصد از مدیران اجرایی ارشد به صورت نیمه وقت کار می کنند، باعث شده که تعادل زندگی مادران دشوار شود. با وجود اینکه برخی از شرکت ها توافق های کاری منعطفی را ایجاد کرده اند، دسترسی به طرح های نیمه وقت همچنان دشوار می باشد." در تحقیق دیگری که در سال ۲۰۱۲ روی ۲۳۵ شرکت اروپایی انجام گرفت، به این نکته اشاره شد: "کار کردن های نیمه وقت هنوز یک حرکت شغلی پر خطر در نظر گرفته می شود که زنان از انجام آن می ترسند." مکنزی می گوید: "در یکی از شرکت ها، وقتی که مردان شروع به بهره برداری از برنامه کاری منعطف کردند، تحولی صورت گرفت که در نتیجه آن کار کردن منعطف رواج پیدا کرد و این تحول پس از یک دوره پنج ساله، باعث دگرگونی تیم مدیریت ارشد شد." الگوبرداری معمولاً موثر واقع می شود. مدیران ارشد با بحث و گفتگو در مورد الگوهای کاری منعطف می توانند به دیگران نشان دهند که هم می توان موفق بود و تعهد خود نسبت به کسب و کار را حفظ کرد و هم به صورت منعطف کار کرد.

فرصت های یادگیری و توسعه سفارشی

فرصت توسعه مهارت های اضافی و یادگیری، برای مشغول شدن کارمندان با استعداد در کار خود و به رسمیت شناختن توانایی های بالقوه شان، ضروری می باشد. برای اینکه کارمندان با ارزش سازمان به دلیل نبودن فرصتی برای ارتقا یا پذیرش مسئولیت های جدید، انگیزه خود را از دست ندهند، چنین توسعه ای باید استمرار داشته باشد. مأموریت های چالش برانگیز، نقش مهمی را در زمینه کمک به یادگیری در حین اشتغال ایفا می کنند. شرکت ها می توانند از پروژه های چالش برانگیز بین المللی کوتاه مدت که تمرکزشان بر یادگیری و توسعه مهارت های شخصی می باشد، برای افرادی که نمی توانند در خارج از کشور کار کنند، استفاده کنند. نتایج یک نظر سنجی نشان می دهد که ارائه فرصتی برای توسعه مهارت های جدید، دومین فایده مهم مدیریت نیروهای با استعداد است. پاسخ دهندگان می گفتند که یادگیری حین کار برای آنها مهمتر از برنامه های آموزشی رسمی می باشد. نتایج این نظر سنجی نشان داد که سه مورد از مهمترین فرصت های توسعه مهارتی به ترتیب شامل مهارت های مربی گری (۵۰ درصد)، هدایتگری (۳۸ درصد) و بازخورد دهی مفید (۳۸ درصد) می باشند. بنا به گزارش این نظر سنجی: "کسب آگاهی شخصی، یکی از مزیت های مهم مربی گری و هدایت گری می باشد. ارزش این فعالیت های ساختاریافته که مبتنی بر توسعه فردی می باشند، در بین سازمان ها و بخش ها و افراد مختلف، یکسان است." بخشی از راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد در انگلستان، روی تامین فرصت های توسعه و یادگیری در اوایل مسیر شغلی کارمندان دارای توان بالقوه بالا، متمرکز شده است. این فرصت ها شامل شاگردی، کارآموزی، دوره های آموزش داخلی برای کسب صلاحیت های رسمی بانکداری، چرخش شغلی، طرح های شغلی داوطلبانه و برنامه های توسعه مهارت رهبری می باشند. کارولین کرتیس، رئیس توسعه مهارت های رهبری بانک ستاندر یوکی می گوید: "بخشی از طرح های توسعه فردی ما شامل آن دسته از پروژه های داخلی هستند که فرصتی را برای کارمندان با استعداد فراهم می سازد تا تجربه کار کردن در بخش های مختلف عملیاتی و جغرافیایی را پیدا کنند. چنین فرصتی برای توسعه مهارت های واقعی کارمندان در محیط زندگی

واقعی بسیار مفید خواهد بود. من یکی از طرفداران مربی گری و هدایت گری هستم که باعث توسعه روابط میان کلیه گروه ها خواهد شد." مایکل استنفورد، مدیر اجرایی شرکت آی ام دی می گوید که ما امروز شاهد شرکت هایی هستیم که نگاه راهبردی آنها شامل هر دو شکل توسعه فردی و سازمانی می باشد و آنها را با یکدیگر ترکیب کرده اند. او می گوید: "بسیاری از سازمان ها پذیرفته اند که کار توسعه سازمان علاوه بر اینکه باید منبع خوبی برای افزایش توانمندی های سازمانی باشد، باید نیازهای همه افراد برای جستجوی کنجکاویشان را برآورده سازد و باعث شود که آنها در ذهن خود فقط به اهداف سازمان فکر نکنند و چیزهای بیشتری را یاد بگیرند." استنفورد به دشوار بودن فرایند یادگیری و توسعه یکپارچه سفارشی سازی شده، اشاره می کند و می گوید: "همیشه واضح نیست که چگونه می توان راهبرد سازمان را به توانمندی های سازمانی و طرح های توسعه فردی، تبدیل کرد. توسعه فردی، یک کار وقت گیر و معمولاً دشوار است." برنامه توسعه دوگانه فردی و سازمانی شرکت آی ام دی، شامل ترکیبی از کارهای برنامه ریزی شده فردی و سازمانی می باشد که به منظور افزایش توانمندسازی جمعی در سازمان، مربی گری و هدایت فردی، پروژه های فردی با هدف یادگیری عملی و نظارت بر اجرای برنامه های یادگیری در محیط کار، انجام می شوند.

مربی گری، هدایتگری و حمایت

ثابت شده که مربی گری، هدایتگری و حمایت از نیروهای با استعداد، به آنها کمک می کند تا رشد کنند و احساس کنند که فرد ارزشمندی هستند و به مدیران ارشد نیز کمک می کند تا نقش فعالی را در پرورش نیروهای با استعداد به عهده بگیرند.

مربی گری

مربی گری ساده به نظر می رسد. اما تحقیقات شرکت آشریج در سال ۲۰۰۹ در مورد نسل نسل هزاره سوم نشان می دهد که مربی گری کار دشواری است. مربی گری به افراد جوانتر و کم تجربه تر کمک می کند تا عملکرد و نتایج خود را بهبود دهند. هدف از مربی گری فقط ارائه بازخورد و حمایت معنوی نمی باشد، بلکه مربی گری به افراد کمک می کند که پایه مهارتی و دانش خود را افزایش

دهند و به درک درستی از نقشی که ایفا می کنند، دست پیدا کنند. افرادی که با آنها مصاحبه شده بود از مدیران صف می خواستند که با آنها به عنوان مربی رفتار کنند و اکثرشان فکر می کردند که مدیران صف، این کار را نمی کنند، ولی خود مدیران صف معتقد بودند که نقش مربی را به خوبی ایفا می کنند. به اعتقاد مدرسه بازرگانی آشریج، مشکل این است که مدیران قادر به ارائه "مربی گری صحیح" نیستند. مدیران باید طرز فکر خود نسبت به اقدامات مدیریتی را عوض کنند، تفاوت میان مربی گری و هدایتگری را درک کنند و مهارت های مربی گری خود را افزایش دهند. سازمان ها نیز باید برای ایجاد فرهنگ مربی گری بیشتر تلاش کنند.

هدایتگری

افراد هدایتگر به کارمندان توصیه شغلی می کنند، به آنها در مورد چگونگی بهبود عملکردشان، بازخورد می دهند و به عنوان الگوی آنها، عمل می کنند. مربی ها بر عملکرد فعلی کارمندانشان تمرکز می کنند و این در حالی است که افراد هدایتگر، توجه بیشتری به توانایی های بالقوه و آرزوهای کارمندانشان دارند. مدارک فراوانی وجود دارند که نشان می دهند "هدایت گری" به نیروهای با استعداد کمک می کند تا در جهت رسیدن به سطوح مدیریتی ارشد ارتقا پیدا کنند. به عنوان مثال، شرکت کاتالیست از طریق یک بررسی آنلاین انجام شده در سال ۲۰۰۸ بر روی ۴۰۰۰ دانش آموخته مدیریت ارشد کسب و کار از مدارس بازرگانی برتر در آسیا، کانادا، اروپا و آمریکا، به مزایای حاصل از هدایتگری اشاره می کند. گزارش منتشر شده در سال ۲۰۱۰، نشان می دهد: "ما متوجه شدیم که افراد هدایتگر روی پیشرفت مسیر شغلی افراد دارای توان بالقوه بالا اثر می گذارند و این تاثیرگذاری تا پیشروی آنها به سطوح مدیریتی ارشد، ادامه پیدا می کند." هدایتگری خصوصا توسط مدیران ارشد به مردها و زنان کمک می کند که از نردبان شرکت بالا روند. تحلیل ها نشان می دهند که افراد دارای توان بالقوه بالا با استفاده از روابط آمیخته با هدایت گری، ارتقاهاى شغلى قابل توجهی را دریافت کرده اند. با این حال، سطح مدیریتی افراد هدایت گر نیز مهم بوده است. به عنوان مثال:

▪ افرادی که توسط اعضای هیات رئیسه یا مدیران سطح ارشد، هدایت شده بودند، ارتقاها را بیشتری را دریافت کردند.

▪ مردها بیش از زنان توسط اعضای هیات رئیسه یا مدیران سطوح ارشد، هدایت شده بودند. (۶۲ درصد از مردها و ۵۲ درصد از زنان)

به طور کلی، می توان گفت که هدایت گری نقش مهمی را در پیشرفت مردان و زنان به بالاترین سطوح مدیریتی ایفا می کند، ولی برای رقابت زنان با مردان در زمینه درخواست درآمد بیشتر، کافی نیست. نتایج این تحقیق باعث شد که شرکت کاتالیست، مفهوم "حمایت" را برای تسريع در پیشرفت شغلی زنان معرفی کند.

حمایت

نانسی کارتر از شرکت کاتالیست، حمایت را به صورت زیر تعریف می کند: "منظور از حمایت، پشتیبانی فعال یک فرد مسئول از کارکنان خود می باشد که این مسئول باید از نفوذ کافی در فرایند تصمیم گیری برخوردار بوده و طرفدار و مراقب پیشرفت شغلی افراد باشد." گزارش سال ۲۰۱۲ شرکت کاتالیست که نتیجه مصاحبه با ۹۳ مدیر اجرایی زن و مرد می باشد، مفهوم حمایت را مورد بررسی دقیق تری قرار داده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد که حمایت کردن از افراد، تاثیر قابل توجهی بر انتقال مسیر شغلی افراد به سمت پست های مدیریت ارشد خواهد داشت و خصوصا برای زن ها مفید است و امکان دسترسی آنها به شبکه های تاثیرگذار موجود در داخل سازمان را فراهم می کند. این گزارش به یک بانک آلمانی اشاره می کند که در سال ۲۰۰۹ یک برنامه ریزی برای حمایت یک ساله از زنان دارای عملکرد بالا از واحدهای تجاری جهانی را به عمل آورده است. هدف از این برنامه این بوده است که به زنان کمک کند تا از طریق جفت شدن با اعضای کمیته اجرایی این بانک، وارد پست های رهبری اجرایی آن شوند. حامی ها می توانند به زنان کمک کنند تا در طی کردن مسیر های شغلی خود، مطمئن تر باشند. تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۱۲ توسط

مرکز نوآوری نیروهای با استعداد در انگلستان نشان می دهد، احتمال راضی شدن از شغل برای زنانی که دارای حامی بوده اند، ۵۲ درصد بیشتر از زنانی بوده که حامی نداشته اند. همچنین، تحقیقات نشان می دهد که پشتیبانی شدن زنان توسط یک فرد حامی باعث شده که احتمال درخواستشان برای افزایش دستمزد، ۲۵ درصد افزایش یابد و احتمال ترک شغلشان در مدت یک سال به میزان ۵۸ درصد کاهش یابد. حامی ها تاثیر قابل توجهی بر مسیر شغلی مادران نیز داشته اند، به طوریکه احتمال ترک سازمان در مدت کمتر از یکسال برای مادران شاغل بدون حامی، دوبرابر مادران شاغل دارای حامی بوده است. (۱۴ درصد در مقایسه با ۶ درصد)

شرکت پیسیکو

با توجه به کمبود نیروهای با استعداد و ضرورت اطمینان از اینکه نسل آینده مدیران ارشد، بتوانند وظایف متنوعی را در بین کسب و کار جهانی شرکت به عهده گیرند، شرکت پیسیکو تصمیم گرفته که رویکرد خود نسبت به مدیریت نیروهای با استعداد را مورد بازاندیشی قرار دهد و چشم انداز طولانی مدت تری را برای مدیریت مسیر شغلی نیروهای با استعداد در نظر بگیرد و به دقت تعیین کند که افراد در چه زمانی باید تحرک شغلی داشته باشند و در چه زمانی بهتر است که به دلیل تعهدات خانوادگی، از وطن خود خارج نشوند. افرادی که برای تصدی پست های مدیریت ارشد در نظر گرفته می شوند، باید در مصاحبه های جامع خود به این سوال پاسخ دهند که چه چیزهایی می توانند روی خواسته ها و توانایشان برای پذیرش مأموریت های بین المللی تاثیر داشته باشند. این چیزها می توانند شامل برنامه های شغلی همسرشان، ملاحظات مربوط به تحصیل فرزندانشان و مراقبت از والدین پیرشان باشند. رئیس شرکت پیسیکو می گوید که انواع مختلفی از مکالمه بین شرکت و کارمندان دارای توان بالقوه بالا وجود دارد. او می گوید: " شما باید سبک مکالمه خود را تغییر دهید و برای افزایش سطح اعتماد میان خود و کارمندان، سبک مکالمه بسیار رسمی را به مکالمه غیر رسمی و خودانگیخته تر در مورد شغل کارمندان خود تغییر دهید.

نتیجه گیری

تعداد فزاینده ای از کارمندان که فقط شامل زنان و افراد متعلق به نسل هزاره سوم نمی شوند، رویکرد فردگرایانه تری را نسبت به مسیر شغلی خود اتخاذ کرده اند و ممکن است که تمایلی برای قربانی کردن همه چیز برای رسیدن به راس سازمان را نداشته باشند. به نظر می رسد که نیروهای با استعداد، وفاداری چندانی را نسبت به سازمان های خود ندارند و بیشتر به دنبال توسعه استعداد شخصی خود هستند و اهداف شخصی خود را مقدم بر اهداف سازمان می دانند. سازمان ها باید این واقعیت جدید را بپذیرند و فرصت هایی را برای رشد و توسعه کارمندان و افزایش تجارب شخصی آنها فراهم کنند، زیرا در غیر این صورت، نیروهای با استعداد، سازمان را ترک خواهند کرد. برنامه ریزی منعطف مسیر شغلی به رضایت نیروهای با استعداد کمک خواهد کرد، اما برای جلب اعتماد و وفاداری آنها ممکن است کافی نباشد. حتی اگر بهترین امکانات برای پیشرفت نیروهای با استعداد، فراهم شود، برخی از آنها وارد شرکت می شوند، چیزهایی را یاد می گیرند و سپس، سراغ کار دیگری می روند. فصل بعدی به بررسی این موضوع می پردازد که شرکت ها چگونه می توانند از لحاظ داشتن هدف و ارزش مشترک، با نیروهای با استعداد، ارتباط برقرار کنند و فرهنگی را در سازمان ایجاد کنند که باعث شود که نیروهای با استعداد تمایل به مشارکت در بازی استعداد پیدا کنند.

فصل پنجم - اتخاذ یک رویکرد فرهنگ محور

"مسئولیت پذیری یک شرکت، چیزی است که فکر می کنم باید زیاد به آن اهمیت داد. بارها نشان داده شده که نسل هزاره سوم دوست دارند در سازمانی کار کنند که واقعا تاثیر مثبتی بر جهان و جامعه و یک اجتماع باقی می گذارد."

لوسین تارنفسکی

در فصل دوم توضیح داده شد که شرکت ها تلاش می کنند تا کسب و کارهای جداگانه و دارایی های تحت تملک شخصی خود را از طریق یک فرهنگ مشترک توصیف شده با ویژگی هایی مانند جاه طلبی، کارآفرینی و توانمند سازی، به یکدیگر پیوند بزنند. با توجه به نسل جدید کارگران که

مواردی از قبیل استخدام طولانی مدت و ارتقای سازمان یافته به مدت چند دهه را به عنوان انگیزه ای برای ماندن در شرکت در نظر نمی گیرند و با توجه به ظهور نیروهای با استعدادی که در مورد اینکه با چه کسی کار می کنند، سخت گیر هستند، اعلان علنی این موضوع که شرکت مربوطه طرفدار چه چیزی است و چگونه ارزش ها را در عمل زنده نگه می دارد، راهی برای پیوند نیروهای با استعداد به یکدیگر می باشد. شرکت "ای تی اند تی" که یک شرکت مخابراتی چند ملیتی است، قبل از شروع هر گونه فرایند استخدام رسمی، ارزش ها و فرهنگ خود را به خوبی ابلاغ می کند. این شرکت اقدام به ایجاد یک "شبکه نیروهای با استعداد" کرده است که باعث پیوند و برقراری ارتباط تعداد زیادی از نیروهای با استعداد جویای کار با یکدیگر شده است که تعداد آنها در سال احتمالا به ۲۰ میلیون نفر خواهد رسید. افراد جویای کار به شبکه نیروهای با استعداد می پیوندند تا از طریق وب سایت مسیرهای شغلی و برنامه های کاربردی مختلف، از فرصت های شغلی بالقوه آگاه شوند. آنها اطلاعاتی را در مورد شغل ها دریافت می کنند و هر ماه یک خبرنامه به آنها داده می شود. وقتی که شرکت ها به دنبال نامزدهایی برای پر کردن پست های خالی می گردند، کارکنان بخش استخدام شرکت، قبل از هر چیز به شبکه نیروهای با استعداد مراجعه می کنند. وقتی که شرکت "ای تی اند تی" ۹۵۰۰۰ عضو این شبکه را بررسی کرد، متوجه شد که آنها ارزش زیادی را برای دریافت خبر از شرکت قائل هستند و به دنبال دریافت خبر، احساس می کنند که با شرکت در ارتباط هستند. به گفته یکی از آژانس های تبلیغاتی استخدامی، تا اواسط سال ۲۰۱۰ شبکه نیروهای با استعداد دارای ۵۶۱۱۷۸ عضو بوده و تعداد آنها به طور متوسط ۱۸ درصد در هر ماه، رشد داشته است. افراد مصاحبه شده در این کتاب تأیید می کنند که برقراری پیوند با ارزش ها و فرهنگ شرکت ها بسیار مهم است. به عنوان مثال، یکی از فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار شرکت آی ام دی می گوید که همزاد پنداری با ارزش های شرکت دوپونت، یکی از عوامل تعیین کننده برای استخدام شدن در این شرکت بوده است. او می گوید: "تجربه کار کردن برای بسیاری از شرکت ها به عنوان مشاور به من آموخت که تفاوت بزرگی بین اهداف یک شرکت و شیوه اجرای آنها وجود دارد. اما، وقتی که وارد شرکت

دوپونت شدم، متوجه شدم که از ارزش های کلیدی این شرکت مانند ایمنی، نظافت محیط و مراقبت از افراد، به خوبی رعایت می شود. این موضوع باعث شد که بسیار متاثر شوم. در مدت شش ماهی که در این شرکت کار می کردم، متوجه شدم که حرف هایی که آنها می زنند، بسیار با معناست. در مکان درستی استخدام شده بودم و از اینکه ارزش های کلیدی این شرکت، ارزش های کلیدی من هم بودند، حس خوبی داشتم. اینها ارزش هایی بودند که از سال های اولیه زندگی در وجودم القا شده بودند. "یان پیرمن، رئیس هیات مدیره شرکت ابوت مد ویکرز به دلایل مشابهی در شرکت مانده بود. او می گوید: "من خیلی خوشحال بودم، زیرا شرکتی را پیدا کرده بودم که با مجموعه ارزش های شخصی من جور بود. احساس خوبی داشتم که به تقویت جنبه شهودی تصمیم گیری ام کمک می کرد. به عنوان یک فارغ التحصیل با انگیزه و مشتاق، بسیار خوشحال بودم که این سازمان، همان سازمانی بود که می خواستم در آن کار کنم و از اینکه برای کار کردن در این سازمان پذیرفته شده بودم، بسیار خوشحال بودم. به عنوان مثال، یکی از دلایل خوشحالی ام این بود که سیاست تبلیغاتی این سازمان برایم بسیار جذاب بود، زیرا در مقابل تبلیغ اسباب بازی بچه ها دارای موضع گیری خاصی بود و از تبلیغ بیش از حد هر چیزی که باعث می شد والدین از دست بچه ها کلافه شوند، خودداری می کرد و معتقد بود که تبلیغات را باید فقط برای افرادی انجام داد که از توانایی ذهنی کامل برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه برخوردار هستند. این سازمان همچنین از تبلیغ کردن سیگار اجتناب می ورزید و آخرین باری که دخانیات را تبلیغ می کرد، به ۳۰ سال پیش باز می گردد. برای من بسیار جالب بود که این شرکت بر مواضع اصولی خود، ایستادگی می کرد و دارای فلسفه منسجم و قوی ای بود. همچنین، اهمیت همزادپنداری با ماموریت و بینش شرکت ها، در حال حاضر بیش از گذشته شده است. در طی ده سال گذشته، اهمیت شناسایی برندهای مختلف در زمینه محصولات مصرفی به قدری زیاد شده که فارغ التحصیلان با انگیزه و جوان امروزی، آموزش هایی را دریافت می کنند تا به دنبال برندها و شرکت هایی بگردند که دارای ماموریت و بینش مفیدی برای جامعه باشند." بسیاری از کارشناسان مدیریت نیروهای با استعداد تأیید می کنند که بیشتر جوانان با انگیزه و بلندپرواز امروزی، چنین طرز

فکری را دارند. جیمز کولنز، مدیر واحد منابع انسانی شرکت هیز می گوید: "بسیاری از نامزدهای استخدامی می خواهند بدانند که هدف و مأموریت سازمانی که قرار است در آن کار کنند، چه می باشد. نگرش بیشتر آنها این است که می خواهند در مورد شغل خود، قدرت انتخاب بیشتری داشته باشند. آنها در واقع با شرایط کسب و کار فعلی خود کنار می آیند و منتظرند که فرصت مناسبی را برای استخدام شدن در شغل دلخواه خود پیدا کنند. آنها نمی خواهند که کار سستی پدران خود را انجام دهند و می خواهند که رویکرد متفاوتی را برای کسب تجارب جدید، اتخاذ کنند و کاری که از آن لذت می برند را انجام دهند و به همین دلیل، نگاه متفاوت تری به مسیرهای شغلی خود دارند." امیلی لاوسن از شرکت مکنزی می گوید: "مدیریت فرهنگ در سازمان ها مهمتر از گذشته شده است. وقوع بحران مالی جهانی و لزوم مدیریت شرکت ها در دنیای به هم پیوسته امروزی، باعث شده که رویکرد متفاوت تری را برای برقراری و حفظ هنجارها، ارزیابی افراد از لحاظ مراقبت از آنها و تعیین ساختار سازمانی مناسب، در پیش بگیریم."

رویکردهای فرهنگ محور در عمل

به عنوان نمونه ای از شرکت هایی که رویکرد فرهنگ محور را برای استخدام و ابقای نیروهای با استعداد، در پیش گرفته اند، می توان به شرکت هندی نائوکری اشاره کرد که در سال ۱۹۹۷ تاسیس شده و در زمینه استخدام اینترنتی فعالیت می کند. در آن زمان، فقط ۱۴۰۰۰ کاربر اینترنتی در هند وجود داشت، اما پس از گذشت ۱۲ سال، تعداد آنها به ۵۰ میلیون نفر رسیده است. پس از عرضه اولیه سهام این شرکت و گسترش فعالیت های آن به کسب و کارهای دیگر تحت پوشش شرکت اینفو ادج به عنوان یک شرکت مادر، پیش بینی می شود که شرکت نائوکری تا سال ۲۰۰۹ به یک شرکت پیشرو در زمینه استخدام اینترنتی تبدیل شود. شرکت نائوکری از همان اوایل کار خود، از فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش قائل شدن برای انرژی افزایی، شور و شوق، جوانی و تجربه گرایی، حمایت می کرد که این فرهنگ، مغایر با ساختار سلسله مراتبی بسیاری از شرکت های هندی بود. یکی از جذابیت های شرکت نائوکری، طرح واگذاری بخشی از سهام شرکت به کارمندان بود. اما پس از شروع بحران مالی

جهانی در اواخر سال ۲۰۰۸ که باعث سقوط ناگهانی بازار سهام شرکت های هندی شد، چنین طرحی که به استخدام و ابقای کارکنان کمک می کرد، جذابیت خود را از دست داد. مدیران اجرایی ارشد از این می ترسیدند که بسیاری از کارکنان شرکت، جذب پیشنهادهای شغلی شرکت های فناوری دیگر شوند. تصمیمات کارکنان همواره نقش مهمی را در زمینه رشد و توسعه شرکت نائوکری ایفا می کرد. یکی از چالش های شرکت نائوکری این بود که راهبردی را برای استخدام و ابقای کارکنان تنظیم کند و انگیزه کارمندان خود را حفظ کند. بنابراین، شرکت نائوکری تصمیم گرفت که روی دلایل منطقی قانع کننده برای کار کردن کارمندان در این شرکت، به جای کار کردن در جاهای دیگر، تمرکز کند. سنجیف بیخچاندانی، رئیس هیات مدیره این شرکت هندی که متوجه از بین رفتن جذابیت طرح واگذاری سهام به کارمندان شده بود، به همراه هیتش ابروی، مدیر ارشد عملیات این شرکت، دو قدم سریع برای مقابله با نگرانی های مالی کارمندان برداشتند. آنها در قدم اول، به جای عرضه این طرح جدید به قیمت بازار که سیاست معمول شرکتشان بوده است، آن را به قیمت پایین تری عرضه کردند تا برای کارمندان مطلوبیت داشته باشد و در قدم دوم، طرح مشوق های مالی ماهیانه برای تیم فروش را جایگزین مشوق های مالی سه ماهه متداول در میان سایر شرکت های هندی کردند. بیخچاندانی و ابروی همچنین روی فرهنگ شرکت خود که به صورت یک کسب و کار مناسب برای نسل جوان و با نشاط هند و دارای محیط کاری مفرح و آماده برای رشد کارمندان در داخل سازمان، توصیف می شد، تاکید کردند. آنها اشاره داشتند که کار کردن برای یک شرکت بزرگ آمریکایی ممکن است وسوسه برانگیز به نظر برسد، اما کارمندان آن شرکت ها برای رسیدن به سطح مدیریت ارشد سازمان و برخورداری از قدرت تغییر دادن چیزها، باید به مدت بسیار طولانی تری منتظر بمانند و این در حالی است که در شرکت هندی نائوکری، حتی کارمندان اداره بازاریابی یا فنی که ایده ای برای بهبود وبگاه شرکت دارند، می توانند ایده خود را به طور فوری اجرا کنند و نتیجه خلاقیت خود را ببینند. این امر باعث شده که بیشتر اعضای تیم مدیریت ارشد در این شرکت بمانند و نرخ جابه جایی شغلی کارکنان در مقایسه با شرکت های دیگر فعال در بخش استخدام اینترنتی، پایین باشد. علاوه بر

این، بسیاری از مدیران ارشدی که شرکت نائوکری را ترک کرده بودند، بعداً به شرکت بازگشتند. طبق گفته بیخچاندانی و ابروی، اگر شرکت‌ها از افراد بخواهند که برای آنها کار کنند، همیشه باید دلیل منطقی قانع‌کننده‌ای برای ماندن آنها در شرکت داشته باشند. شرکت‌ها همچنین باید آمادگی لازم برای مدیریت نیروهای با استعداد در طی چرخه رونق و رکود یک اقتصاد نوپا را داشته باشند. یکی از چالش‌های شرکت تاتا کمیکالس، ایجاد فرهنگ پشتیبانی‌کننده از نشاط و نوآوری در سازمان می‌باشد. بوداراجو سادهاکار، مدیر ارشد منابع انسانی این شرکت می‌گوید: "شش سال پیش تصمیم گرفتیم که شرکت تولید محصول خود را به یک شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی تبدیل کنیم و برای این منظور، یک مرکز نوآوری تاسیس کردیم. اما به نظر بسیاری از کارکنان شرکت‌مان، این یک کار بیهوده بود، زیرا پیش‌بینی می‌شد که بازگشت سرمایه حاصل از آن، بسیار پایین باشد. در ابتدا، تلاش کردیم که از مدیران ارشد سازمان خود بخواهیم که از کارآفرینان جوان و نوآور شرکت‌مان که روی محصولات جدید کار می‌کردند، حمایت کنند و هدایت آنها را به عهده بگیرند. اما، تلاش ما به هیچ وجه موثر واقع نشد، زیرا سطح تحمل مدیران ارشد سازمان بسیار پایین بود. بنابراین، تصمیم گرفتیم که برای هدایت افراد خود از هدایت‌کننده‌های مستقل، کمک بگیریم. این کار به شدت موثر واقع شد، زیرا هدایت‌کننده‌های مستقل، دیدگاه بسیار بلندمدتی از سازمان داشتند، خطری را از لحاظ بازگشت سرمایه پایین احساس نمی‌کردند و دست‌اندر کار شرکت‌های دیگری نیز بودند. آنها قادر به بی‌اثر کردن اضطراب روسای کسب و کار بودند و از توسعه بلندمدت کسب و کار و خطوط تولید که منجر به تغییر ماهیت سازمان خواهد شد، حمایت می‌کردند. یکی از کارهایی که این هدایت‌کننده‌ها انجام دادند، توسعه فیلترهای آب برای دهکده‌های محلی بود که سال‌ها به تأخیر افتاده بود و با حمایت هدایت‌کننده‌های مستقل، به سرعت دنبال شد. با وجود درآمد ناچیز حاصل از فروش فیلترها نسبت به درآمد سالیانه این شرکت، چنین اقدامی باعث ایجاد یک وجهه مثبت برای شرکت تاتا کمیکالس و شهرت آن به عنوان یک شرکت نوآور شد. در ابتدا، به خاطر وجهه شرکت ما به عنوان یک شرکت تولیدکننده محصولات از مد افتاده، مشکلاتی در زمینه جذب

نیروهای با استعداد در سازمان وجود داشت. اما، اکنون بسیاری از افراد می خواهند که بخشی از این انرژی خلاق جدید باشند و در تولید محصولات و خدمات جدید مشارکت کنند و این برای ما بسیار با ارزش است."

عملی کردن رویکردهای فرهنگ محور

تجارب شرکت های نائوکری، تاتا کمیکالس، الام اینترنشنال و ای تی اند تی به ویژگی هایی اشاره می کند که برای عملی کردن رویکردهای فرهنگ محور باید وجود داشته باشند.

پشتیبانی مدیریت ارشد

ارزش هایی که زیربنای فرهنگ سازمان را تشکیل می دهند، باید توسط مدیر عامل و تیم مدیریت ارشد، پذیرفته شوند. ایندرا نویی، مدیر عامل شرکت پیسیکو، از این دیدگاه حمایت می کند. او با تاکید بر اینکه با اعضای تیم مدیریت ارشد باید به عنوان اعضای یک خانواده رفتار کرد، در زمینه اهمیت پیوند تیم مدیریت ارشد با کارکنان شرکت، از دیگران پیشی گرفته است. او همچنین تصمیم دارد که با مدیران آینده دار معرفی شده در کانال ارتباط با نیروهای با استعداد، کاملاً آشنا شود. او می گوید: "۵ یا ۶ جلسه در سال را با ۱۵ نفر از نیروهای با استعداد برگزار می کنم. ما هیچ دستور جلسه ای نداریم. همه ما در این جلسات راجع به خودمان صحبت می کنیم و اعضای جلسه اجازه دارند تا هر سوالی که خواستند را از من بپرسند. ما به یک مهمانخانه کوچک می رویم و ۱۲ تا ۱۵ ساعت در روز را آنجا می نشینیم. هیچ ساختار خاصی وجود ندارد و هیچ کسی یادداشت برداری نمی کند. در این جلسات، همه ما با هم آشنا می شویم و سوالاتی را در مورد کسب و کار از یکدیگر می پرسیم. همه ما بخشی از روح شرکت هستیم و این افراد هستند که هر شرکتی را می سازند. هرچه قدر که ما در زمینه عاطفی سرمایه گذاری بیشتری کنیم تا بتوانیم پیوندهایی را با دیگران ایجاد کنیم، برایمان بهتر خواهد بود." نویی متوجه شد که جلب اشتیاق و حمایت خانواده های مدیران ارشد، نقش مهمی در ماندن مدیران ارشد در سازمان خواهد داشت. به همین دلیل، او با یک حرکت غیر متعارف، به والدین مدیران ارشد نامه نوشت و از هدیه فرزندشان که به عنوان مدیر ارشد سازمان انتخاب شده بود، تشکر

کرد و حتی وقفه ای در سفرهای تجاری خارجی خود ایجاد کرد تا با والدین مدیران ارشد شرکت خود که در کشورشان زندگی می کردند، ملاقات کند. او می گوید: "در گذشته، رئیس هیات مدیره سازمان می گفت که عاطفه را باید از کار جدا کرد. اما به نظر من، روسای جدید هیات مدیره باید وفوری از عاطفه را وارد شغل خود کنند. نیروهای با استعداد به اندازه کافی وجود ندارند و اگر به آنها عشق نورزید، سازمان شما را ترک خواهند کرد." او همچنین به دنبال این است که تعداد زیادی از نیروی کاری شرکتش را درگیر مقاصد شخصی خود کند. او در این رابطه می گوید: "هر دو هفته یکبار به تمام کارمندان شرکت پسیکو که تعدادشان به ۲۸۵۰۰۰ نفر می رسد، نامه می نویسم. این نامه ها در مورد طرح و نقشه ریختن برای افزایش فروش محصولات شرکت نیست. بلکه کارمندان شرکت در پاسخ به این نامه ها، نظرشان را در مورد کارهای خودم به من می گویند. به عنوان مثال، ممکن است به آنها بگویم که امروز می خواهم دخترم را به مدرسه ببرم و دخترم که سال آخر دانشگاه است، با من مخالفت می کند و من دل شکسته شده ام. به نظر شما باید چه کار کنم؟ به این ترتیب، ۲۰۰۰ پاسخ در مورد آنچه که باید انجام دهم، دریافت می کنم. یا اینکه در نامه ها به کارمندان خود می گویم که همه ما والدین پیری داریم و اغلب باید به آنها زنگ بزنیم. اگر والدیتان در پشت تلفن به شما بگویند که درد و رنج زیادی دارند، به این خاطر نیست که واقعا رنج می کشند، بلکه به این خاطر است که اگر به شما بگویند که حالشان خوب است، به سرعت تلفن را قطع خواهید کرد. آنها نیاز به این دارند که با آنها صحبت کنید. من روزی دو بار با مادرم صحبت می کنم. بیشتر کارمندان به من گفتند که والدیشان به خاطر نامه ها از من تشکر کردند، زیرا این نامه ها باعث شده بود که کارمندان به مدت بیشتری با والدینشان در ارتباط باشند. تمام تلاش من این بود که افراد واقعی و با مسائل واقعی، شرکت را اداره کنند و پیوندی میان کلیه افراد شرکت ایجاد شود."

ضرورت توجه به توسعه نیروهای با استعداد

تعهد یک شرکت نسبت به جامعه جهانی باید در روش های توسعه نیروهای با استعداد آن، منعکس شود. شرکت الام اینترنشنال معتقد است که توجه به منافع ذی نفعان یک شرکت، از اهمیت بالایی

برخوردار است. مدیر عامل این شرکت می گوید: "مسئولیت هر شرکت قرن بیست و یکمی این است که نیروی مثبتی باشد که به ایجاد تغییر پایدار در کشورها و محیط هایی که در آن فعالیت می کند، کمک کند." فارغ التحصیلان ممتازی که مشتاق کار کردن در بازارهای نو ظهور و در حال توسعه هستند، به شدت مورد نیاز شرکت های چند ملیتی ای هستند که علاقه زیادی به توسعه عملیات خود در بازارهای رو به رشد دارند. شرکت الام اینترنشنال برای جذب و ابقای موفقیت آمیز چنین افرادی سعی می کند که به نیاز آنها برای دنبال کردن یک هدف متعالی تر در کارشان یا استفاده از فرصتی برای ایجاد یک تغییر مثبت در حین دنبال کردن مسیر شغلیشان، متوسل شود. شرکت الام اینترنشنال، برای بهبود معیشت تامین کنندگان محلی خود، مدیران خود را به سرمایه گذاری در جوامع محلی تشویق می کند. به گفته جیمز کولنز، شرکت هیز نیز احساس هوشیاری جمعی مشابهی را در بین کارکنان خود تشویق می کند. او می گوید: "ما وقت زیادی را صرف ایجاد محیط مناسب برای افرادی می کنیم که به فکر جامعه هستند و سپس، آنها را وارد سازمان خود می کنیم. البته این کار مشکلی است، زیرا سازمان ما دارای افراد مسن فراوانی است که بر تعداد زیادی از افراد جوان که دارای نیازهای بسیار متفاوتی هستند، نظارت می کنند. ما در طرح های مدیریتی سنتی خود، چیزهایی را در مورد اداره امور مالی و راهبردی به دانشجویان می آموزیم و سپس، آنها را به مدت یک هفته روانه موسسات خیریه می کنیم تا شب هایی را با افراد بی خانمان سپری کنند و وقتی که به سازمان برگشتند، با استفاده از تجربه ای که از تعامل با افراد بسیار متفاوت کسب کرده اند، ایده های جدیدی را مطرح کنند. ما با انجام این کار تلاش می کنیم تا با ایجاد محیط مناسب و برقراری روش مدیریتی و فرهنگ درست، افرادی را وارد سازمان کنیم که دارای ارزش های بسیار متفاوتی باشند. برای برقراری فرهنگ نوآوری در سازمان، لازم است که مدیران در شیوه تعامل با افراد مختلف، انعطاف پذیری بیشتری را نشان دهند."

تداوم در اجرای ارزش های فرهنگ محور

در عصری که نسل هزاره سوم و طیف وسیعتری از کارمندان نسبت به پدیده "فروخته شدن به سازمان" بدبین شده اند، ارزش های مورد حمایت شرکت ها که طرفدار رویکرد فرهنگ محور در مدیریت نیروهای با استعداد هستند، را باید به طور مداوم در سازمان ها اجرا کرد. شرکت گوگل این تجربه را به خوبی آموخته است. این شرکت از آغاز کار خود، مهمترین حامی شغل های "ارزش محور" بوده است. لیانه هورنسی، معاون رئیس عملیات انسانی شرکت گوگل می گوید که این شرکت به فرایندهای سیستم محور منابع انسانی، پشت کرده و در صدد کسب منافع حاصل از هیجان زایی و پیروی از اصول اخلاقی در سازمان، می باشد. او می گوید: "یکی از چیزهایی که طی تجربه چندین ساله خود آموخته ام، این است که اگر خاک حاصلخیزی برای کاشتن بذر نداشته باشید، شکست خواهید خورد و مهم نیست که فرایندها و طرح هایتان، تا چه اندازه مقاوم و هوشمندانه باشند. اما، اگر خاک مقاوم و فرهنگ ممتازی داشته باشید، اثر بخشی فرایندها و طرح هایتان تضعیف خواهد شد. توسعه نیروهای با استعداد بر مبنای داشتن یک فرهنگ ممتاز، استوار است." شرکت گوگل، فرهنگ خود را بر اساس ارزش ها و اصول خلاصه شده در جدول ۵-۱ پی ریزی کرده است. هورنسی می گوید: "شرکت ما دارای ۷۰ اداره در بیش از ۴۰ کشور جهان می باشد. ما بزرگ و جهانی هستیم و همه جا حضور داریم. اگر به هر یک از ۷۰ اداره گوگل در سراسر جهان سر بزنید، احساس مشابهی خواهید داشت و این، اتفاقی نیست. ما به سختی و به طرز بی رحمانه ای در نقش خود فرو می رویم و می خواهیم که یک فرهنگ مشترک داشته باشیم و این فرهنگ مشترک، در محیطی اتفاق می افتد که باور داریم، افراد در آن، می توانند رشد و توسعه پیدا کنند."

جدول ۵-۱: ارزش ها و اصول شرکت گوگل

۱	روی کاربر تمرکز کنید و چیزهای دیگر به خودی خود، پی گیری و دنبال خواهند شد.
۲	فقط یک کار را به صورت واقعا عالی انجام دهید.
۳	سریع کار کردن بهتر از کند کار کردن است.
۴	دموکراسی (مردم سالاری) در وب موثر واقع می شود.

۵	برای دریافت پاسخ ، لازم نیست که پشت میز بنشینید.
۶	بدون انجام کارهای ضرورانه نیز می توان پولدار شد.
۷	همیشه اطلاعات بیشتری در بیرون وجود دارد.
۸	نیاز به کسب اطلاعات، باعث عبور از کلیه مرزها خواهد شد.
۹	بدون پوشیدن یک دست کت و شلوار هم می توان جدی بود.
۱۰	عالی بودن فقط به معنای به اندازه کافی خوب بودن نیست.

شرکت گوگل در برخی از موقعیت ها بر خلاف اصول خود عمل کرده که از میان آنها می توان به زیر پا گذاشتن قوانین کپی رایت، تجاوز به حریم خصوصی افراد از طریق عکس برداری در خیابان، جمع آوری اطلاعات محرمانه و تسلیم شدن در برابر مقامات چینی در زمینه سانسور کردن برخی از مطالب، اشاره کرد. نتایج نظر سنجی انجام شده بر روی ۱۲۰۰۰ مصرف کننده توسط شرکت مشاوره راهبردی کلیر که تحت تملک یک آژانس تبلیغاتی بین المللی می باشد، نشان می دهد که موتور جستجوی گوگل که پنجمین برند خواستنی در انگلستان در سال ۲۰۱۲ بود، تنزل رتبه پیدا کرده و در سال ۲۰۱۳ از صف ۲۰ برند خواستنی در انگلستان خارج شده است. هرچند که به این زودی نمی توان برآورد کرد که این امر تا چه اندازه روی توانایی شرکت گوگل در زمینه جذب و ابقای کارکنان با استعداد، تاثیر خواهد گذاشت، اما قطعاً باعث خواهد شد که انگیزه برخی افراد برای کار کردن در این شرکت کاهش یابد.

نیاز به شفافیت

مهمترین پیش نیاز رویکردهای فرهنگ محور این است که سازمان ها در مورد فرایندهای مدیریت نیروهای با استعداد خود، کاملاً شفاف باشند. آنها همیشه باید تصمیمات سختی را در مورد اینکه چه کسی با استعداد است، بگیرند و بهتر است که متقاضیان شغل به جای مشکوک شدن به پارتی بازی یا سیاست های پشت پرده که منجر به زیر سوال بردن ادعای شرکت به ارزش قائل شدن برای نیروهای

با استعداد خواهد شد، این موضوع را درک کنند که به چه دلیلی کنار گذاشته شده اند. بحث داغ امروز این است که سازمان ها باید تا چه اندازه در مورد اینکه چه کسی با استعداد شناخته می شود، شفاف باشند. بیشتر سازمان ها به برگزیدگان احتمالی خود نمی گویند که در سیستم مدیریت نیروهای با استعداد جای دارند و فرد با استعدادی شناخته شده اند. برخی از سازمان ها هم وجود دارند که به وجود استعداد در افراد اقرار می کنند، اما شفاف نیستند و به افراد نمی گویند که مسیر شغلی آنها در نهایت چگونه سپری خواهد شد. تحقیقات موسسه حرفه ای توسعه منابع انسانی در سال ۲۰۱۰ نشان می دهد که سازمان ها برای توسعه منابع انسانی خود، اغلب نگران موضوعات زیر هستند:

- روش گزینش نیروهای با استعداد و پیشرفت مسیر شغلیشان ممکن است به اندازه کافی قابل پیش بینی نباشد و در معرض چالش هایی قرار گیرد.
- صراحت بیان سازمان ها در مورد عقیده شان نسبت به توانایی های بالقوه یک فرد، ممکن است باعث افزایش انتظارات غیر واقع بینانه آن فرد در مورد درآمد و ارتقای شغلی اش شود و باعث شود که آن فرد، پس از شناسایی استعداد مورد نیاز سازمان ها، به جستجوی شغل های دیگری در سازمان های رقیب بگردد.
- صراحت بیان سازمان ها در مورد اینکه چه کسی با استعداد است، ممکن است باعث کاهش انگیزه افرادی شود که به عنوان یک فرد با استعداد شناخته نشده اند.

مدرسه بازرگانی اشریج در سال ۲۰۰۷ تحقیقی را در خصوص موضوع شفافیت بر روی ۱۵۰۰ مدیر انگلیسی انجام داد. هرچند که نتایج تحقیق نشان می داد که فقط ۷ درصد از مدیران باور داشتند که شناخته شدنشان به عنوان یک فرد با استعداد، باعث رنجش همتایانشان می شود، اما نتایجی مشابه با تحقیق قبلی حاصل شد. بنا به این گزارش: "اگر صادقانه به افراد بگویید که با استعداد هستند، میزان اعتماد به نفس، تمرکز شغلی و مشارکت آنها را افزایش خواهید داد، اما این خطر وجود دارد که کارمندان مغرور شوند، احساس کنند که تحت فشار هستند و احساس ارزش شخصی بیش از حد کنند. اما، اگر به آنها نگویید که با استعداد هستند، در مورد آنچه که سازمان راجع به آنها فکر می

کند، دچار حدس و گمان می شوند و مزایای ناشی از شناخت خود را از دست می دهند." به عنوان یک راه حل، می توان در سیستم مدیریت نیروهای با استعداد، این امکان را فراهم ساخت که افراد به طور پیوسته به مخزن نیروهای با استعداد وارد یا از آن خارج شوند و به آنها برچسب دائمی "با استعداد" زده نشود. سازمان ها می توانند سیستم خود را به گونه ای طراحی کنند که امکان ورود افراد به مخزن نیروهای با استعداد یا خروج از آن، در مراحل مختلف شغلشان فراهم شود. این کار باعث می شود که تمایز میان نیروهای با استعداد و بی استعداد برداشته شود و افرادی که به دلیل مسئولیت های خانوادگی یا شخصی در موقعیتی نیستند که وارد مخزن استعداد شوند، همچنان فرصت ورود به این مخزن را داشته باشند و تحت فشار کمتری قرار گیرند. این کار همچنین منجر به تعامل آسان تر با افرادی خواهد شد که به دلیل استعدادشان، دچار غرور شده اند و قادر به برآورده ساختن انتظارات دیگران نیستند. همچنین افرادی که دیرتر رشد می کنند یا رشد آهسته تری دارند، در نهایت می توانند جایگاه خود را در مخزن استعداد پیدا کنند. مدیر عامل واحد منابع انسانی شرکت راندستاد که یک شرکت جهانی است، دارای مخزن استعداد برای ۱۰۰۰ پست شغلی می باشد و تلاش می کند تا ۲۰۰ فرد با استعداد برتر را در مخزن استعداد خود شناسایی کند و به رشد آنها کمک کند. او می گوید: "ما دارای مکانیسم نظام مندی برای سنجش دائم میزان استعداد افراد خود هستیم و دیدگاه به روز شده ای در مورد انگیزه، عقاید و مهارت های بالقوه تاثیر گذار آنها در آینده داریم." او در پاسخ به این سوال که آیا شرکت راندستاد، افراد موجود در مخزن استعداد خود را افشا می کند یا خیر، می گوید: "ما همیشه این کار را نمی کنیم. اما، فکر می کنم که انجام این کار، ضروری است. در دنیای شفاف امروز، افراد حق دارند که بدانند کجا هستند و چگونه به آنها نگاه می شود و این حق را دارند که در مورد اقدامات مورد نیازی که به رشد و توسعه شرکت کمک خواهند کرد، نظر دهند." اگر عقیده کارگران یک سازمان، پوشیده یا غیر شفاف بماند، به سختی می توان شاهد حفظ فرهنگ مبتنی بر صراحت و شفافیت در سازمان ها بود. حتی اگر شرکت ها به افراد خود بگویند که چه ارزش بالایی برای شرکتشان دارند، احتمال این وجود دارد که همکارانشان متوجه شوند که این افراد از

سوی مدیران ارشد مورد توجه ویژه قرار می گیرند و فرصت های رشد و تجارب کاری بیشتری را دریافت می کنند. حفظ و تداوم استفاده از رویکرد شخصی و سفارشی شده برای ارتقا و مدیریت مسیر شغلی کارمندان، کار غیر ممکن است. علاوه بر این، اگر تبادل بی پرده اطلاعات در مورد آینده شغلی افراد در سازمان صورت نگیرد، مدیران ارشد نمی توانند به افراد هشدار دهند که سیستم را ترک نکنند و افراد آرزویی برای رسیدن به جایگاه های شغلی ارشد نخواهند داشت. راس هال که عضوی از مخزن استعداد یک شرکت داروسازی چند ملیتی و یک شرکت آموزشی و انتشاراتی چند ملیتی می باشد، از این دیدگاه حمایت می کند. او می خواهد بداند که آیا مخزن استعداد، از رویکرد سفارشی شده پر طرفدار حمایت می کنند یا خیر؟ او می گوید: "از شما می خواهم که به من پاسخ دهید که آیا مفهوم مخزن استعداد، چیز زائد و بیهوده ای است؟ من مطمئن نیستم که آیا مدیریت نیروهای با استعداد اشکال دارد یا اشکال از خود مفهوم "مخزن استعداد" می باشد؟ دانستن اینکه اندازه معمول مخزن استعداد چقدر باید باشد، جالب است، زیرا تعداد افرادی که می توانید به آنها فرصت داخل شدن به مخزن استعداد را دهید، در واقع محدود است. آیا این فرصت همان چیزی است که شرکت می خواهد یا چیزی است که خود فرد می خواهد؟ بنا به تعریف، این فرصت باید همان چیزی باشد که فرد می خواهد و به همین دلیل، ما با منابع بسیار محدودی برای مدیریت سلیقه های مختلف افراد، مواجه خواهیم شد. مشکل واقعی ما این است که نمی دانیم چند نفر را می توانیم مدیریت کنیم و اگر فقط یک نفر را مدیریت کنیم، مخزنی تشکیل نخواهد شد. اگر مخزن شامل ۱۰۰ نفر باشد و در نهایت بتوانید دو یا سه نفر را مدیریت کنید، به یک فرایند پالایش بسیار دقیق و در عین حال، بسیار شفاف نیاز خواهید داشت. درست است که اداره کنندگان کسب و کار دارای اهداف خاصی هستند که می خواهند به آنها دست پیدا کنند. اما شرکت ها هم دارای اهدافی هستند که به واسطه پرورش نیروهای با استعداد می خواهند به آنها دست یابند و به ندرت از خود نیروهای با استعداد می پرسند که می خواهند به چه چیزی دست پیدا کنند؟ من نمی خواهم که نامم را در زمره افراد موجود در مخزن استعداد ثبت کنم، زیرا به رابطه من با افرادی که در مخزن استعداد نیستند،

آسیب خواهد رساند. اما این سوالات مطرح می شود که چه کسی نیروهای با استعداد را تعیین می کند و اینکه آیا فردی که از مخزن استعداد خارج شده، هیچ استعدادی ندارد و اینکه آیا شرکت ها نمی توانند یک مخزن استعداد را بسازند و به افراد اجازه دهند که در آن، نامزد شوند و ارتقا پیدا کنند؟

نتیجه گیری

اگر شرکت ها بخواهند که بهترین کارمندان را به لحاظ عملکردی، استخدام و ابقا کنند، باید از اهداف و ارزش های فرهنگی که جاذبه زیادی برای افراد دارند، حمایت کنند. برای این منظور، شرکت ها باید رابطه عاطفی قوی تری را با کارمندان خود برقرار کنند تا نیروهای با استعداد با سازمان احساس نزدیکی کنند و باور پیدا کنند که با کار کردن در سازمان می توانند تفاوتی را ایجاد کنند و اثر مثبتی به جای گذارند. مدیران ارشد، از طریق وقت گذاشتن برای آشنایی با این افراد و قدردانی از کمک آنها به سازمان، نقش مهمی را در پیوند نیروهای با استعداد با سازمان، ایفا می کنند. این امر باعث می شود که کارکنان کلیدی در طی دوره های رشد کند شرکت، حفظ شوند و با انتظارات تحقق ناپذیر و گلوگاه هایی که برای ارتقای کارکنان ممکن است رخ دهد، مقابله کنند. ناتوانی کارکنان در برآورده ساختن استانداردهای سطح بالای سازمان از لحاظ درستکاری و صداقت، می تواند اثری منفی بر راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد سازمان داشته باشد. با این حال، رویکرد فرهنگ محور دارای خطراتی نیز می باشد. به عنوان مثال، شرکت ها ممکن است به قدری نگران دستیابی به تناسب فرهنگی قوی بین فرد و سازمان شوند که در تصمیمات مربوط به استخدام و گزینش خود، از خطر کردن اجتناب کنند. به این ترتیب، ممکن است که سازمان، فرصت استفاده از افرادی که دارای مهارت های با ارزشی مانند خلاقیت و کارآفرینی هستند و ممکن است به شیوه های دیگری انگیزه پیدا کنند را از دست بدهد. فصل بعدی به بررسی این موضوع می پردازد که شرکت ها چگونه می توانند روی افرادی سرمایه گذاری کنند که از مسیر شغلی معمولی صرف نظر کرده اند یا به دلیل درگیر شدن در شغل های جانبی نیمه وقت یا قراردادی، نادیده گرفته شده اند.

فصل ششم - ایجاد یک اکوسیستم از نیروهای با استعداد

اگر به شرکت مکنزی پیوندید، حتی اگر لزوماً در این شرکت استخدام نشوید، تا آخر عمر به این شرکت پیوند خورده اید. "امیلی لاوسن، رئیس بخش منابع انسانی شرکت مکنزی"

همانطور که در فصل های اول و چهارم اشاره شد، شرکت ها به ندرت دارای یک راهبرد روشن برای استفاده حداکثری از افراد زیر می باشند:

- افراد مستقل و خودسر خلاق و نوآور
 - افرادی که دارای تفکر کارآفرینی هستند و در صورت نداشتن فرصتی برای پرداختن به فعالیت های نوآورانه، معمولاً شرکت را ترک خواهند کرد. افرادی هم وجود دارند که به طرز بی رحمانه ای از مسیر شغلی خود در یک شرکت به عنوان سکوی پرتابی برای راه اندازی کسب و کار شخصی خود استفاده می کنند.
 - افرادی که کسب و کار خود را با تاخیر شروع می کنند یا بعداً وارد یک شغل می شوند و بلندپرواز نیستند و فقط می خواهند که یک جای خالی شغلی را پر کنند.
 - افرادی که به دلایل شخصی یا برای یادگیری زمینه های کاری مختلف، به دنبال جابه جایی های شغلی افقی هستند.
 - افرادی که از پرداخت هزینه لازم برای بالا رفتن از نردبان شغلی شرکت می ترسند.
- استفاده نکردن از این افراد، باعث کاهش محبوبیت سازمان خواهد شد، زیرا بخش بزرگی از افراد منعطف، چابک و خلاق که سازمان ها برای پیش بینی و پاسخگویی موثر به تغییرات به آنها نیاز دارند، در یک یا چندتا از این گروه ها جای می گیرند. چنین آسیبی ناشی از مدل منسوخ شده برنامه ریزی راهبردی نیروی کار می باشد که در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و زمینه رشد و ارتقا را فقط برای کارگران و مدیران داخل شرکت فراهم می ساخت. افراد زیادی هم دارای شغل های جانبی نیمه وقت یا قراردادی هستند که در آنها، افراد با قیمت کمتری استخدام می شوند و آرزوهای شغلیشان تا حد

زیادی نادیده گرفته می شوند. دومین باور نادرست در زمینه ابقا و استخدام دائمی افراد در یک سازمان است، آن هم در زمانی که ایده متعهد شدن به اشتغال مادام العمر در یک سازمان، غیر واقع بینانه بوده و مورد پسند نیروهای با استعداد نمی باشد. در این فصل، استدلال می شود که شرکت ها می توانند با کاهش جدیت در طرز فکر خود نسبت به نیروهای با استعداد و اتخاذ رویکرد آزادانه تر و دارای سطح تملک جویی کمتر نسبت به این افراد، امکان دسترسی به آنها را افزایش دهند.

برنامه ریزی مسیر شغلی و کارآفرین ها

مارشا سینتار که یکی از محققان موسسه فن آوری ماساچوست می باشد، در اواخر دهه ۱۹۸۰ تحقیقی را بر روی افرادی که دارای روحیه کارآفرینی هستند و مشتاق کار کردن در داخل شرکت های بزرگ هستند، به عهده گرفت. بررسی او بر روی صدها مدیری که دارای سابقه طرز تفکر و فعالیت های کارآفرینانه موفق هستند، نشان می دهد که افراد کارآفرین دارای ویژگی های مشترک زیر هستند:

- به سادگی خسته می شوند و ترجیح می دهند که سراغ کارهای امتحان نشده دیگر بروند.
- با موقعیت های مبهم و پیچیده، به راحتی کنار می آیند.
- از ریسک کردن لذت می برند.
- از لحاظ ذهنی کنجکاو هستند و دوست دارند که از قدرت ذهنی خود برای حل مشکلات دشوار و شخصی خود استفاده کنند.
- به کار خود به عنوان یک وظیفه یا رسالت شغلی نگاه می کنند.

به گفته سینتار، اشخاص کارآفرین، از احساس آزادی در سه زمینه زیر لذت می برند که شامل آزادی در زمینه کار و شیوه های انجام کارهای خود، آزادی در مطرح کردن سوالات غیر متعارف یا آزاردهنده و آزادی در مطرح کردن راه حل هایی است که برای دیگران بیهوده به نظر می رسد. او

همچنین متوجه شد که تفکر عجیب و غریب این افراد، مانع از این می شود که در کارهای گروهی شرکت کنند یا سرپرستی کارکنان را به عهده بگیرند یا سازمان را رهبری کنند. این امر باعث ایجاد مشکلاتی برای برنامه ریزی سنتی مسیر شغلی افراد می شود که یکی از اجزای راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد را تشکیل می دهد. اگر سازمان ها به فکر ارضای نیازهای جدید برخاسته از این آزادی ها نباشند، احتمال دارد که نیروهای با استعداد خود را از دست بدهند. یکی از این نیروهای با استعداد، تیم لوین است که مسیر شغلی سنتی خود را در جوانی رها کرد و زندگی کارآفرینانه را در پیش گرفت و اکنون شریک مدیریت و بنیان گذار یک شرکت سرمایه گذاری مخاطره آمیز می باشد. او می گوید: "اگر نیروهای با استعداد و کارآفرین یک شرکت مورد چالش واقع نشوند، نا امید و خسته می شوند و به دنبال کار کردن در جاهای دیگر می روند. این اتفاق همیشه رخ می دهد، اما شرکت های امروزی برای پاسخگویی به این انتظارات و آرزوها باید از راه حل هایی استفاده کنند. برخی از این راه حل ها شامل جابه جایی نیروهای با استعداد در بین شغل های مختلف یا واگذاری نقش های جدید به این افراد و ارائه فرصت هایی برای رشد آنها می باشند. شرکت ها همچنین ممکن است نیروهای با استعداد خود را در شرکت های تابعه استخدام کنند و پست های ارشد را به آنها واگذار کنند و فرصت یادگیری و انجام اقدامات مستقلانه را برای آنها فراهم کنند. از سوی دیگر، برخی از شرکت ها در حال انجام کار جدی بر روی ایجاد شرکت های زایشی از کسب و کار اصلی هستند تا فرصتی را برای افراد کارآفرین فراهم سازند تا نقشی را در یک کسب و کار جدید ایفا کنند. یادگیری چیزهای جدید برای من بسیار لذت بخش و خشنود کننده است. مرتکب شدن اشتباهات و گوش کردن به سخنان افراد با تجربه، فرصتی را برای یادگیری چیزهای جدید فراهم می سازد. ممکن است فکر کنید که در محیط اقتصادی امروزی، پیدا کردن شغل های خوب در جاهای دیگر، آسان نیست. با این حال، برخی از افراد، اعتماد به نفس بالایی دارند و خطر ترک کردن کارفرمای خود را می پذیرند. بنابراین، شما نمی توانید بی خیال باشید. استفان دوری، مدیر عامل توسعه راهبرد و بازار در سانتاندر انگلستان نمونه ای از افرادی است که لوین راجع به آنها صحبت می

کند. او شغل خود در بانک سلطنتی اسکاتلند را رها کرد و به سانتاندر رفت. او جذب یک بانک اسپانیایی شد، زیرا باور داشت که در این بانک، فرهنگ کارآفرینی و نوآوری وجود دارد و شرکت های کوچک و متوسط و مشتری های نوپا برای فعالیت های نوآورانه مورد هدف قرار می گیرند. او می گوید: "من دارای تحصیلات بازاریابی هستم و علاقه و عشق زیادی به توسعه بازار جدید، فن آوری های جدید و یادگیری رفتارهای کارآفرینانه دارم و معتقدم که بیشتر نوآوری ها در شرکت های کوچک و متوسط اتفاق می افتد. من شنیده ام که در سانتاندر محیط مناسبی برای خلاقیت و کارآفرینی وجود دارد. کار کردن در شرکتی که در آن، فضای مناسبی برای نوآوری و جلب اعتماد و حمایت های مدیران ارشد وجود دارد و به پرورش خلاقیت کمک می کند، برای من بسیار جذاب است." مسئولیتی که استفان دوری در سانتاندر به عهده گرفته، باعث شده که با جمع وسیعی از کارآفرینان مواجه شود و رضایت شغلی قابل توجهی را کسب کند. او می گوید: "عاشق کار کردن با کارآفرینان هستم و از اینکه مسئولیت پروژه های کارآفرینانه را به عهده گرفته ام، خوشحالم. رویکرد من برای پرداختن به چالش ها مانند رویکرد کارآفرینانی است که کسب و کارهای شخصی خود را اداره می کنند. من سعی می کنم که برای تصمیم گیری های خود، از افراد کارآفرین الگوبرداری کنم، زیرا تفکر خلاقانه، عشق و از خود گذشتگی این افراد برایم بسیار الهام بخش است. افراد کارآفرین همیشه راهی را برای انجام متفاوت کارها یا غلبه بر چالش های پیش روی خود، پیدا می کنند. آنها برای انجام کارهای خود، اعتماد به نفس بالایی دارند و بسیار مصمم هستند و انگیزه بالای آنها باعث موفقیتشان خواهد شد. به اعتقاد من، روحیه کارآفرینی و پشتکار، چیزی نیست که همه افراد از آن برخوردار باشند."

مراکز پرورش ایده های کسب و کار

برخی از کارآفرینان هرگز از فرصت های شغلی موجود در یک مسیر کسب و کار سنتی، راضی نمی شوند. راس هال نمونه خوبی از این افراد می باشد. او با توجه به سابقه خود در راه اندازی کسب و کارهای جدید، در شرکت پیرسن که یک شرکت انتشاراتی و آموزشی چند ملیتی است، به عنوان

یک فرد نخبه استخدام شد. او می گوید: " آنها خصوصا به فردی نیاز داشتند که وارد شرکت شود و از ابعاد تازه ای به این واحد کسب و کار خاص، نگاه کند و به دگرگون ساختن آن فکر کند." ذهن بی قرار و وجدان اجتماعی راس هال باعث شد که به دنبال یافتن روش های جدیدی برای ایجاد بهبود در این کسب و کار بگردد. زمانی که او در شرکت پییرسن کار می کرد، به این فکر افتاد که شکل جدیدی از برنامه آموزشی را در مناطق روستایی زیمباوه و تانزانیا اجرا کند. در این شکل جدید برنامه آموزشی، موضوعات درسی جدیدی به برنامه سنتی افزوده شده بود که هدف از آنها، پرورش ویژگی های ذهنی تاثیرگذار در کیفیت زندگی مانند همدلی، قاطعیت و عزت نفس بود. هال متوجه شد که همکاران مدیریت ارشد شرکت پییرسن، تمایلی به اجرای این پروژه را ندارند و او باید ایده خود را به تنهایی دنبال کند. او از شرکت پییرسن به خاطر در اختیار گذاشتن منابع لازم برای انجام این پروژه سپاسگزار بود. اما، همکاری نکردن مدیران ارشد این شرکت باعث شد که سوالات فیلسوفانه ای را در مورد گرایش شرکت ها به کارآفرینی از خود پرسد. او می گوید: " آیا شرکت ها افراد کارآفرینی شبیه من را واقعا می خواهند؟ من فکر می کنم که شرکت ها می توانند از دانش من استفاده زیادی کنند. اما واقعیت این است که افراد کارآفرینی مانند من را به سختی می توان مدیریت کرد و ارزشی که کارآفرینان برای سازمان دارند، فوراً ظاهر نمی شود و نیاز به گذشت یک زمان طولانی دارد. همچنین، وقتی که آنها چیزها را به شکل متفاوتی انجام می دهند، ممکن است با کسب و کار اصلی سازمان دچار اختلاف نظر شوند. آیا شرکت ها واقعا تمایلی برای اجرای ایده های جدید کارآفرینان را دارند؟" هال تنها کسی نیست که این سوالات را می پرسد. خورشید دهنوگارا در کتاب خود با عنوان روحیه چالشگری: سازمان هایی که وضعیت موجود را به هم می زنند، به تناقض میان آنچه که سازمان ها در مورد برآورده ساختن آرزوهای کارآفرینان، می گویند و به آن عمل می کنند، اشاره کرده است. او استدلال می کند که شرکت ها پیام هایی می فرستند که کارکنان را به داشتن روحیه خلاقیت، کارآفرینی و ریسک پذیری تشویق می کند و در عین حال، افرادی را که اشتباه و خرابکاری می کنند و نمی گذارند که همه چیز خوب و ثابت بماند، تنبیه می کنند. او می

گوید: "وقتی که افراد با این تناقض مواجه می شوند، وضعیت پیش فرض برقراری امنیت و وجود نداشتن مشکل را می پذیرند. نگرانی من این است که نیروهای با استعداد، از انجام کارهای نوآورانه نا امید شوند." برخی از شرکت های مخابراتی و دیجیتالی از آرزوهای خلاقانه نیروهای با استعداد خود یا افرادی که در حالت عادی جذب مراکز پرورش ایده های کسب و کار نمی شوند، حمایت می کنند و بودجه ای را برای شرکت های نوپا که می خواهند کسب و کار شخصی خود را ایجاد کنند، اختصاص می دهند. این کمک های مالی در عوض داشتن سهم در کسب و کار جدید یا دسترسی شرکت های نوپا به ایده یا فن آوری جدید می باشد. ارائه این کمک های مالی، شیوه موثری برای گسترش دسترسی سازمان به کارآفرینان جوانی است که از استخدام شدن در شرکت ها صرف نظر می کنند. تیم لوین می گوید: "من فعالیت خود را با کارکردن در یک شرکت سنتی شروع کردم که به نظرم بسیار بوروکراتیک و محدود کننده بود. سپس، تحقیقاتی را در مورد فن آوری های جدید وارداتی شروع کردم و امیدوار بودم که نسل آینده کارآفرین ها به واسطه پلتفرم های جدیدی مانند اینترنت توانمند شوند که همین اتفاق هم افتاد. گسترش اینترنت باعث شد که فارغ التحصیلان جوان آرزو کنند که در آینده کارآفرین شوند. در دهه ۱۹۸۰، شما به عنوان یک فرد با استعداد و کارآفرین، به سرمایه و فضای اداری بزرگی نیاز داشتید. امروزه، در صورت داشتن یک ایده جدید، می توانید با یک سرمایه حداقلی، وبگاهی را ایجاد کنید. امروزه، تغییرات زیادی در آرزوهای افراد جوان فارغ التحصیل ایجاد شده است. در گذشته، اگر شما پس از فارغ التحصیلی به پدر خود می گفتید که نمی خواهید وارد کسب و کار سنتی شوید و می خواهید یک کارآفرین شوید، او فکر می کرد که شما به مدت سه یا چهار سال آینده بیکار خواهید ماند. اما امروزه، آرزوی داشتن شغل کارآفرینی، پس از ترک دانشگاه یا حتی مدرسه، بسیار قابل قبول تر از گذشته شده است. شما دیگر تنها نیستید و احتمالاً افراد زیادی مثل شما هم وجود دارند که در جوانی کسب و کارهای موفق را ایجاد کرده اند. همچنین یکی از چالش های واقعی برای شرکت ها این است که این افراد نمی خواهند که در یک طبقه خاص قرار گیرند. افراد جوان با استعداد بسیار ناشکیبا هستند و اگر آنچه که می خواهند را

دریافت نکنند، شرکت را ترک خواهند کرد و شرکت ها می خواهند بدانند که با این افراد جوان بلندپرواز چه باید بکنند. آیا باید تشویقشان کنند؟ آیا باید آنها را وارد مراکز پرورش ایده کنند؟ گزینه های زیادی برای مدیریت آنها وجود دارد." توسعه یافته ترین مرکز پرورش ایده در شرکت ویرا قرار دارد که ۵۰۰۰۰ پوند بودجه به شرکت های نوپا اختصاص می دهد و در عوض ۱۰ درصد از سهام این شرکت ها را دریافت می کند. این شرکت اول در آمریکای لاتین و اسپانیا راه اندازی شد و سپس به اروپا گسترش پیدا کرد. به عنوان مثال، در مرکز پرورش ایده لندن وابسته به شرکت ویرا، از ۲۰ شرکت نوپا حمایت می شود. سیمون دونشیر که مدیر مرکز پرورش ایده ویرا در لندن است، در یک اقدام عجیب، ایده خود را به قهوه خانه ها فروخت. او می گوید: "شناسایی افراد کارآفرین، کار مشکلی است. آنها از رسانه های جمعی، شبکه سازی و ابزارهای ارتباطی برای تبلیغ خود استفاده نمی کنند و معتقدند که اگر پیام درستی را به مخاطبین بفرستید، پاسخ دهندگان اولیه به مبلغان پروژه شما تبدیل خواهند شد. پاسخ دهندگان اولیه ما ۳۰ نفر بودند که با شتاب زیادی به ۳۰۰ نفر رسیدند." شرکت ویرا تصمیم گرفته که مراکز دیگری را نیز در برلین، دوبلین و پراگ تاسیس کند و بودجه حدود ۳۵۰ شرکت نوپا را تامین کند. به گفته مدیر شرکت ویرا، مدیران ارشد این شرکت به عنوان بخشی از راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد خود، از طرح مراکز پرورش ایده های کسب و کار حمایت می کنند. او می گوید: "فقط ایده های جدید مهم نیست. هدف ما در شرکت ویرا این است که نیروهای با استعداد را جذب کنیم و مانند بسیاری از طرح های مدیریت نیروهای با استعداد خود، تلاش می کنیم تا از افراد هدایتگر برای پشتیبانی و درک توانایی های بالقوه این افراد استفاده کنیم."

اتصال به شبکه های کارورزی

در طرح شرکت سانتاندر برای استخدام کارورز در شرکت های نوپا، از شرکت اینترنتی کارورزی استفاده می شود که با استفاده از آن می توان برای فارغ التحصیلان دانشگاهی که آرزوی کارآفرین شدن دارند، در شرکت های کوچک و متوسط، کار پیدا کرد. شرکت اینترنتی کارورزی که به طرح دانشگاهی سانتاندر متصل است و ۶۰ دانشگاه را پوشش می دهد و بودجه ۵۰۰ کارورز را فراهم می

کند، با شرکت سانتاندر همکاری می کند و کارورزان بیکار را به مشتری های شرکت های بانکی کوچک و متوسط، عرضه می کند. به گفته رجب دی، موسس و رئیس هیات مدیره شرکت کارورزی، از این پس، شرکت ها می توانند با نیروهای با استعداد جوانی که مایل به کار کردن در شرکت های سنتی نیستند، رابطه برقرار کنند. او می گوید: "شرکت های بزرگ و کوچک به افرادی نیاز دارند که کارآفرین باشند یا اینکه مانند یک کارآفرین فکر کنند و بتوانند فرصت ها را شناسایی کنند، ریسک کنند و وارد عمل شوند. جهان به سرعت در حال تغییر است و شرکت ها نیاز به افرادی دارند که قادر به سازگاری سریع با تغییرات باشند، چابک باشند، در زمان های بی ثباتی بتوانند کار کنند و به رشد کسب و کار کمک کنند. بدیهی است که شما در یک شرکت نوپا، باید از این ویژگی ها برخوردار باشید، زیرا شما بخشی از یک گروه کوچک هستید و همه اعضای گروه باید زحمت بکشند و جایی برای افراد به درد نخور وجود ندارد. اگر شما فایده ای برای دیگران نداشته باشید، به سرعت شناسایی می شوید. حتی در شرکت های بزرگ نیز به مهارت های کارآفرینی در سازمان نیاز است. با این حال، چالشی که وجود دارد، این است که ساختارهای سازمانی ممکن است مانع از شکوفایی نیروهای با استعداد شود، زیرا شما به عنوان یک فرد با استعداد و کارآفرین، باید بتوانید ریسک کنید و دارای میزانی از آزادی و استقلال عمل باشید. سیستم های گزارش دهی و ارزیابی عملکرد موجود در شرکت های بزرگ، فایده ای برای افرادی که واقعا مستقل و کارآفرین هستند، ندارند. افراد دارای مهارت های کارآفرینی دارای طیف گسترده ای هستند. افرادی که به شکل تمام و کمال کارآفرین هستند، به سختی با محیط شرکت سازگار می شوند. در همین حال، افرادی هم وجود دارند که به کارآفرینی علاقه دارند، اما از ته دل خواستار وجود امنیت و ساختار ثابت سازمانی هستند و به همین دلیل، مهمتر از یک کارآفرین صرف هستند. شرکت های بزرگ و کوچک نیاز به شناسایی افرادی دارند که فرصت های جدیدی را ایجاد کنند و به رشد سازمان کمک کنند." تعداد افراد جوانی که آرزوی کارآفرین شدن را دارند، رو به افزایش است. در نظرسنجی انجام شده توسط شرکت یانگ اینونسیلز در آمریکا و در سال ۲۰۱۱ بر روی ۸۷۲ فرد

جوان ۱۸ تا ۲۵ ساله متعلق به نسل هزاره سوم، نظر آنها در مورد موضوعات اقتصاد و کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفت. کارل شرام، رئیس بنیاد کافمن می گوید: "نتایج این نظر سنجی نشان می دهد که نسل جوان علاقه شدیدی به کارآفرینی دارند و بر اساس آن، ۵۴ درصد از نسل هزاره سوم خواستار شروع یک کسب و کار جدید یا ادامه آن هستند و می دانند که کارآفرینی کلید احیای اقتصاد کشورشان می باشد."

با این حال، علی رغم انگیزه قوی جوانان برای کارآفرینی، فقط ۸ درصد از افراد نظر سنجی شده در آن زمان، صاحب کسب و کار شخصی بودند و فقط ۱۱ درصد از آنها می خواستند که ظرف یک سال آینده، کسب و کاری را شروع کنند و ۳۸ درصد از کارآفرینان بالقوه جوان گفته بودند که به دلیل شرایط نامساعد اقتصادی، شروع یک کسب و کار جدید را به تعویق انداخته اند. آرون اسمیت، مدیر اجرایی شرکت یانگ اینونسیبلز می گوید: "تعداد عجیبی از افراد جوان می خواهند که روزی یک کسب و کار جدید را شروع کنند و آنها از اقدامات رهبران خود برای حذف موانع موجود بر سر راه رسیدن به آرزوهایشان، به شدت حمایت می کنند." در این نظر سنجی به برخی از موانع موجود برای کارآفرینی اشاره شده است که از میان آنها می توان به دسترسی نداشتن به سرمایه و دانش مورد نیاز برای راه اندازی یک کسب و کار جدید، نگرانی ها در مورد امکان غلبه بر بار بدهی های فعلی و نبود افراد هدایتگری که جوانان بتوانند از آنها چیزهای را یاد بگیرند، اشاره کرد. ۶۵ درصد از افراد نظر سنجی شده فکر می کنند که ایجاد تسهیلاتی برای شروع یک کسب و کار باید در اولویت قرار بگیرد. ۴۱ درصد می گویند که این امر باید در راس اولویت ها قرار بگیرد و ۸۳ درصد معتقدند که امکان دسترسی به وام های مورد نیاز برای شرکت های نوپا باید افزایش یابد و ۹۲ درصد از پاسخ دهندگان از افزایش امکان دسترسی به آموزش های لازم برای راه اندازی یک کسب و کار کوچک برای تشویق جوانان به کارآفرینی حمایت می کنند و ۸۱ درصد از پاسخ دهندگان از پرداخت تسهیلات وام دانشجویی به جوانان کارآفرین حمایت می کنند.

دانش آموختگان و همکاران سابق سازمان

سازمان ها باید به دنبال ایجاد اکوسیستمی از نیروهای با استعداد باشند تا بتوانند به مهارت های کارآفرینان جوانی که نمی خواهند مسیر شغلی معمولی را طی کنند، دسترسی پیدا کنند. حفظ رابطه با نیروهای با استعدادی که در اواسط مسیر شغلی خود، سازمان را ترک می کنند و تمایلی به ایفای نقش های رهبری را در سازمان ندارند، نیز بسیار مهم است. شرکت های بزرگ مشاوره مدیریت مانند اکسنچر، مک کنزی و گروه مشاوره ای بوستن از این ایده که کارمندان سابق شرکت باید به عنوان دانش آموختگان سازمان در نظر گرفته شوند، حمایت می کنند. آنها دارای این دیدگاه واقع بینانه هستند که حداقل ۵۰ درصد از مشاورینی که استخدام می کنند، برای دنبال کردن مسیر شغلی خود یا تأسیس موسسه شخصی خود، در کمتر از یک دهه، سازمان را ترک خواهند کرد. بسیاری از شرکت های مشاوره ای به جای اسیر کردن کارکنان خود، به آنها اجازه می دهند که آرزوهای کارآفرینی خود را دنبال کنند، زیرا می دانند که آنها در نهایت، مشتری یا همکار آینده شرکتشان خواهند شد و کسب و کار جدیدی را در محل قبلی پرورش خود، راه اندازی خواهند کرد. امیلی لاونسن، مدیر عامل شرکت مک کنزی می گوید: "ما فرایندهای خود را به طور دائم مورد چالش و ارزیابی قرار می دهیم تا مطمئن شویم که بهترین کارمندان را استخدام کرده ایم و به آنها فرصت های عالی ارائه می کنیم تا احساس خوبی نسبت به شرکت پیدا کنند و با تلاش زیادی شبکه دانش آموختگان خود را مدیریت می کنیم. اگر به شرکت مک کنزی ملحق شوید، حتی اگر روزی شرکت را ترک کنید، تا آخر عمر متعلق به این شرکت خواهید بود. ما به جای استفاده از سیستم ها، شرکت خود را از طریق ارزش ها مدیریت می کنیم. سیستم های مدیریت ریسک ما بر پایه مجموعه ای از ارزش های مشترک و حفظ آشکار آنها شکل گرفته است. ما دارای مجموعه ای از هنجارها برای نحوه رفتار کردن با دیگران هستیم که در همان سال اول به کارکنان آموزش داده شده و در ذهنشان القا می شوند." تیم لوین، قبل از اینکه شغل کارآفرینی را دنبال کند، در یک شرکت جهانی مشاوره مدیریتی کار کرده بود و اکنون، یکی از همکاران سابق این شرکت می باشد. او می گوید: "مدیران این شرکت شما را عقب نگه نمی دارند و شما را آزاد می گذارند تا اگر خواستید، شرکت را ترک کنید.

آنها به موفقیت دانش آموختگان خود، افتخار می کنند و به من اجازه دادند تا پس از برگشتن به شرکت، از منابع آن استفاده کنم و شش ماه دیگر در این شرکت کار کنم و با توجه به شرایط بد اقتصادی، این برای من یک سرمایه گذاری بزرگ محسوب می شد. کار کردن به تنهایی سخت است و من در این شرکت با افراد باهوش زیادی در ارتباط هستم و اگر نتوانم کسب و کار جدیدی را شروع کنم، شغل قدیمی ام پابرجاست و اعضای شرکت همچنان خاطر خواه من خواهند بود. آنها از برگشتن من خوشحالند و در عین حال، از تلاش های من برای کارآفرینی استقبال می کنند." به طور کلی، تعداد کارمندانی که به عنوان همکار یا در پست های مشاوره ای برای کارفرمایان سابق خود، کار می کنند، رو به افزایش است. گونه جدیدی از افراد با صلاحیت و با انگیزه که شغل آزاد دارند و دارای حرفه مستقلی هستند، شغل آزاد را به خاطر مزیت های آن و نه به دلیل اینکه هیچ کار تمام وقتی برایشان وجود ندارد، انتخاب کرده اند. پاتریک لیتون، استاد کارگزینی در دانشگاه گلامورگان در مورد شغل های آزاد می گوید: "اگر افراد صاحب شغل آزاد را که دارای مهارت و سطح تحصیلات بالا هستند، به طور جداگانه تعریف کنیم و سپس، آنها را از آمار کلی شغل های آزاد تفکیک کنیم، متوجه می شویم که آنها بخش فزاینده ای از بازار کار انگلستان و اتحادیه اروپا را تشکیل می دهند. اخیراً گزارش شده است که بین سال های ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱ تعداد این افراد ۱۲,۵ درصد رشد یافته و در انگلستان میزان این رشد ۲۴ درصد بوده و تعداد این افراد در سال ۲۰۱۱ به ۱,۶ میلیون نفر رسیده است. علاوه بر این، هیچ مدرک تحقیقاتی وجود ندارد که از ایده اجبار این افراد به داشتن شغل آزاد به دلیل نداشتن شغل دائمی، حمایت کند. به طور کلی، آنها شغل آزاد را با اختیار خود، انتخاب کرده اند و بررسی های منظم انجام شده در انگلستان، هلند و استرالیا این موضوع را تأیید می کنند که بسیاری از آنها حاضر به پذیرش یک شغل معمولی نشده اند. آنها از کار کردن در سازمان های بوروکراتیک و سلسله مراتبی و از شایعه پراکنی و خیانت به همکاران در ادارات متنفرند. آنها به دنبال استقلال هستند و به جای اینکه به کارفرمای خاصی متعهد باشند، نسبت به مهارت یا شغل خود، تعهد دارند." پاتریک لیتون تأکید می کند که گزارش های منتشر شده در مورد این افراد،

حاکمی از سطح بالای رضایت شغلی و عزت نفسشان می باشند و صاحبین این شغل ها احساس می کنند که مورد احترام مشتری ها و همکاران واقع هستند. علاوه بر این، هرچند که صاحبین شغل های آزاد معمولاً مرد هستند و پس از طی کردن مسیر شغلی خود به عنوان یک کارمند معمولی، وارد شغل آزاد می شوند، تحقیقات اخیر انجام شده در آلمان و هلند نشان می دهد که تعداد زیادی از این افراد پس از فارغ التحصیل شدن از دانشگاه، مستقیماً به شغل آزاد روی می آورند و همچنین ثابت شده که بسیاری از آنها زن هستند. لیتون می گوید: "اینکه زن ها قبل از بچه دار شدن و پذیرفتن مسئولیت های زندگی، وارد شغل آزاد می شوند و دوست ندارند که در یک سازمان بزرگ کار کنند، جالب است. امروزه، شاهد کاهش سن متوسط ورود به شغل آزاد هستیم. بیشتر افرادی که وارد شغل های آزاد می شوند، این شغل ها را به شغل کارمندی ترجیح می دهند."

نتیجه گیری

هر سازمانی باید در نظر بگیرد که چگونه می تواند دسترسی خود به نیروهای با استعداد را افزایش دهد. تعداد کارمندانی که کارهای لازم برای بالارفتن از نردبان شغلی را انجام خواهند داد، در حال کاهش و شغل های حاشیه ای در حال افزایش است. صاحبان شغل های حاشیه ای شامل افرادی می شوند که شغل نیمه وقت، آزاد یا قراردادی را با انتخاب خود، ترجیح داده اند و دارای مهارت هایی هستند که قبلاً فقط در اختیار صاحبان شغل های اصلی بود. همچنین، تعداد افراد جوانی که کار کردن در یک شرکت را کنار گذاشته اند و مهارت ها و استعداد کارآفرینی شان مورد نیاز سازمان ها است، در حال افزایش است. در داخل شرکت های بزرگ، افراد تک رو، کارآفرین و متخصصی وجود دارند که مورد حمایت طرح های سنتی مدیریت نیروهای با استعداد قرار نمی گیرند، اما دارای مهارت هایی هستند که مورد نیاز محیط های تجاری نامطمئن می باشند. استفاده از طرح های مراکز پرورش ایده های کسب و کار، اتصال به شبکه های کارورزی، برنامه ریزی مسیر شغلی برای کارآفرین ها و برقراری ارتباط با دانش آموختگان و همکاران سابق، زمینه را برای گسترش دسترسی سازمان ها به نیروهای با استعداد، فراهم خواهد ساخت. همه اینها نیاز به تفکر نو و رویکرد جدید و

انعطاف پذیرتری دارند. کارولین کرتیس، رئیس مرکز توسعه نیروهای با استعداد، جانشین پروری و رهبری در سانتاندر انگلستان، می گوید که برای گسترش دسترسی به نیروهای با استعداد، باید اقدام به گشایش برنامه ای تحت عنوان مدیریت نیروهای با استعداد کرد و روی توانمندسازی واحدهای تجاری نسبت به ارزیابی نیروهای با استعداد شرکت از لحاظ نقاط قوت، آرزوها و توانایی بالقوه شان در آینده، تمرکز کرد. استفان دوری از شرکت سانتاندر می گوید: "وقتی که پروژه نوآورانه و چالش برانگیزی در مورد توسعه یک طرح جدید، ایجاد تغییرات در کسب و کار یا تغییر شکل سازمان، به من داده می شود، به دنبال افرادی در داخل کسب و کار می گردم که کارآفرین و با استعداد باشند و برای انجام بهتر کارها و تاثیرگذاری مثبت در سازمان، احساس مسئولیت کنند. چالشی که در اینجا وجود دارد، این است که افرادی که در نقشه نیروهای با استعداد سازمان جایی ندارند، اما دارای استعدادهای مورد نیاز سازمان هستند، شناسایی شوند و نیروهای با استعدادی که ممکن است در سازمان شما موجود نباشند، اما قادر به همکاری در جهت منافع کلیه کارکنان سازمان هستند، پیدا شوند. این کار می تواند منجر به ترفیع نیروهای با استعداد به مکان مورد علاقه آنها شود.

فصل هفتم: ایفای نقش های مختلف توسط نیروهای با استعداد

به نظر من، مساله اعتماد به نفس روی تعداد زیادی از افراد، اثر دارد و برای من، به معنای نترسیدن از ریسک کردن است. اعتماد به نفس، به شما کمک می کند تا چیزهای مختلفی را تجربه کنید و از شکست خوردن نترسید. "نیوتن - اسمیت، آکسفورد اکونامیک"

شالینی جوزف، از زمانی که از دانشکده حقوق دانشگاه هند در سال ۲۰۰۶ فارغ التحصیل شد، تحرکات زیادی داشته است. او به عنوان یک کارآموز مدیریت در شرکت چندملیتی کالاهای تند مصرف استخدام شد و در آنجا، به مذاکره و تهیه پیش نویس قراردادهای تجاری پرداخت و توصیه هایی را در مورد مسائل حقوقی به واحد بازاریابی و فروش ارائه کرد. یک سال بعد، به عنوان یک کارآموز، مسئولیت انجام تحقیقات کوتاه مدت در کمیسیون رقابتی هند که یک نهاد ناظر بر قوانین

ضد تراست ملی است را به عهده گرفت و ده ماه در آنجا کار کرد و سپس، به یک شرکت حقوقی پیشرو در هند ملحق شد. او می گوید: "من کارهای مختلفی را آزمایش کردم تا بینم واقعا چه کاری را دوست دارم و آن کاری بود که حداقل اختلاف بین انتظار من و آنچه که در نهایت به آن رسیدم را داشت." برآورده ساختن انتظارات شغلی او برای شرکت هایی که در آنها استخدام شده بود، کار سختی بود. او در این باره توضیح می دهد: "وقتی که شرکتی به نام "کالاهای تند مصرف" در فضای باز معرفی شد، واقعا جالب به نظر می رسید. بیشتر افراد این شرکت از واحد حقوقی نبودند، بلکه به واحد منابع انسانی و بازاریابی تعلق داشتند و این خبر واقعا خوبی بود. وقتی که من کار کردن در بخش حقوقی این شرکت را شروع کردم، متوجه شدم که آرزوهایم برآورده نخواهند شد، زیرا من فقط در یک بخش کوچک کار می کردم و انتقال من به بخش های اصلی مدیریت این شرکت، غیر ممکن بود. در آن مرحله، متوجه شدم که باید چیزهای بیشتری را یاد بگیرم. اگر شما به یادگیری ادامه ندهید و هم دانشگاهی های شما پیشرفت کنند و معاملات بزرگی را انجام دهند، نیاز به پیشرفت را در خود احساس خواهید کرد. برنامه آموزشی اولیه دانشگاه، دید جامعی به کسب و کار را به شما می بخشد، اما شما را در معرض چالشی که پس از فارغ التحصیلی به آن نیاز دارید، قرار نمی دهد. شما به چشم انداز قوی تری در مورد هدایت کسب و کار خود نیاز داشتید و این باعث می شد که احساس کنید هرگز به جایی نخواهید رسید. با این حال، احساس می کردم که اگر بتوانم توانایی های خود را به برخی از شرکت های حقوقی نشان دهم، به سرعت پیشرفت خواهم کرد و این برای من یک عامل انگیزشی مهم بود." جوزف حدود سه سال در شرکت حقوقی تریلیگال کار کرد. سپس، تصمیم گرفت که برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، ادامه تحصیل دهد و به همین دلیل، فوراً شرکت تریلیگال را ترک کرد. اما، متوجه شد که اشتباه کرده است، زیرا به دلیل شرایط سخت زندگی شخصی و مالی، مجبور بود که ادامه تحصیل خود را یک سال دیگر به تعویق بیندازد. در طی این یک سال، او برای یک شرکت خصوصی کار کرد و برای اولین بار، طعم کارآفرینی و مدیریت کسب و کار را چشید. تجربه کار کردن در این شرکت باعث تحکیم

تصمیمش برای دنبال کردن مسیر شغلی خود در زمینه مدیریت شد. او می گوید: "من در آغاز علاقه به بازاریابی داشتم که بی خیالش شدم. اما بعدا حساب کردم که برای پی گیری علاقه خود، باید یک قدم به جلو بردارم. کسب و کارهای زیادی وجود داشت که می توانستم انجام دهم، اما دریافت مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، تصمیم عاقلانه ای بود که به من کمک می کرد تا به سرانجام شغل های مختلف پی ببرم و شغل هایی مانند بازاریابی، مشاوره و سرمایه گذاری خصوصی را انتخاب کنم." افکار، تحقیقات و تحلیل های جوزف عیر عادی نیست. در بازی استعداد باید ریسک کنیم، فرصت طلب باشیم و اعتماد به نفس داشته باشیم و از سازمانی که در آن کار می کنیم، نمره قبولی بگیریم و در مورد مسیر شغلی خود با سازمان گفتگو کنیم و به توافق برسیم.

گرفتن نمره قبولی از شرکت

اولین گام برای گرفتن نمره قبولی از شرکت، این است که اهداف تعیین شده شرکت را برآورده کنیم. بیشتر کسب و کارها توان بالقوه کارمندان خود را از لحاظ دو معیار زیر ارزیابی می کنند:

- برآورده ساختن اهداف عملکردی

- اثبات توانایی بالقوه کارمندان برای تصدی پست های مدیریت ارشد

کمیت سازی اهداف عملکردی، ساده است. بیشتر سازمان ها دارای فرایند مدیریت عملکرد هستند و از آن برای ارزیابی منظم توانایی فرد (یا گروه) برای برآورده ساختن اهداف تعیین شده استفاده می کنند. اهداف معمولاً از قبل تعیین می شوند و به صورت فصلی یا سالیانه ارزیابی می شوند و در صورت تعریف درست اهداف، می توان نمره کارمندان را به راحتی برآورد کرد. اما، اثبات توانایی بالقوه رهبری در افراد، با توجه به تنوع معیارهای ارزیابی و ارتباط این معیارها با فرهنگ و راهبرد سازمان، کار مشکل تری است. همچنین، سازمان ها اغلب تعریف شفافی از توان بالقوه رهبری ندارند و برای ارزیابی جایگاه افراد در سلسله مراتب باید از حدس و گمان استفاده کنند. با این حال، شرکت گوگل بر خلاف بسیاری از سازمان ها دارای تعریف شفاف تری از معیارهای توان بالقوه رهبری

است. لیان هورنسی در اجلاس مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد در سال ۲۰۱۲ در مورد معیارهای ارزیابی رهبری می گوید: "ما در شرکت گوگل با استفاده از پنج معیار، توان رهبری افراد را ارزیابی می کنیم و اطلاعات مورد نیاز را از طریق نظرسنجی در مورد نگرش افراد نسبت به رهبران شرکت در پنج سال اخیر و بازخوردهای از پایین به بالای آنها در مورد رهبران، جمع آوری می کنیم و با استفاده از این اطلاعات، به دنبال شاخص هایی برای تعریف یک رهبر توانا می گردیم و با رهبران دارای عملکرد قوی یا ضعیف، مصاحبه های عمقی انجام می دهیم. شرکت گوگل با استفاده از اطلاعات کمی و کیفی جمع آوری شده، پنج ویژگی را برای رهبران ارشد پیدا کرده است. این پنج ویژگی ساده و در عین حال، مهم هستند. ویژگی اول، توان رهبری افراد با استفاده از یک چشم انداز نسبت به آینده است که نیاز به همکاری و مشارکت کارکنان دارد و شما علاوه بر مغز باید در دل کارکنان نیز نفوذ کنید. ویژگی دوم، توانایی همکاری بین بخشی رهبران است. باور ما این است که تشکیل تیم ها مهم است. ما علاقه ای به سیاست بازی نداریم. ممکن است که شما در داخل تیم خود، رهبر فوق العاده ای باشید و بازخوردهای خوبی دریافت کنید، اما اگر برخی افراد به شما لقب "احمق" را بدهند، معلوم می شود که عملکرد خوبی ندارید. بنابراین، ما نیاز به کارکنانی داریم که صادق باشند. ویژگی سوم، تصمیم گیری به موقع رهبران در شرایط ابهام است. بسیاری از مهندسان همیشه به دنبال اطلاعات هستند. ما در زمان تصمیم گیری باید توازنی را میان ضریب هوشی و هوش هیجانی ایجاد کنیم. به همین دلیل، کارمندان علاوه بر عقل خود، باید از حس ششم خود هم استفاده کنند. در شرکت گوگل عقلانیت حاکم است، اما حس ششم هم اهمیت دارد و برای رشد شخصی مهم است. ویژگی چهارم، توانایی توسعه تیم هایی برای دستیابی به موفقیت است. اگر بازخوردهای از پایین به بالا چرند باشند، نمی توانید مدیریت عملکرد خوبی داشته باشید. اگر تیم های مورد رهبری شما بازخورد خوبی به شما ندهند، موفق نخواهید شد. ویژگی پنجم عبارت از توانایی رهبران در ارائه نتایج به کارکنان در زمان های تغییر و تحول است." شیوه ارزیابی این توانایی های رهبری در شرکت گوگل هم آموزنده است. هورنسی می گوید: "گوگل یک شرکت تجزیه و تحلیل کننده است. ما

همه چیز را اندازه گیری می کنیم. بیشترین کارکرد تحلیلی ما در واحد عملیات انسانی رخ می دهد. ما هیچ کاری را بدون الگوریتم انجام نمی دهیم و برای پی بردن به توانایی رهبری افراد، به اندازه گیری آن می پردازیم. دو بار در سال، به کلیه مدیران و رهبران سازمان، بازخوردهای از پایین به بالا داده می شود. در این فرایند کاملاً دشوار، تمامی کارکنان سازمان در مورد مدیر خود اظهار نظر می کنند. یک بار در سال هم نگرش افراد نسبت به مدیران ارزیابی می شود و بر اساس آن، کلیه مدیران و رهبران سازمان رتبه بندی می شوند. بخشی از مدیران، زیر نظر شرکای تجاری واحد منابع انسانی تربیت می شوند و در ملاقات هایی که با آنها دارند، با نقاط قوت و ضعف خود آشنا می شوند و مورد حمایت قرار می گیرند. همچنین، با توجه به ارزشی که ما برای رفتارها و اعمال افراد قائل هستیم، به رهبران شایسته تر، پاداش هایی را پرداخت می کنیم."

فرصت طلب بودن

آخرین چیزی که در مورد نحوه ارزیابی توان مدیریت ارشد در شرکت گوگل باید به آن توجه کرد، ارزشی است که شرکت گوگل برای افراد ریسک پذیر قائل می شود. هورنسی می گوید: "یکی از چیزهایی که ما از کارکنان خود می خواهیم این است که بزرگ فکر کنند و خلاق باشند و ایده های جدیدی داشته باشند. دیگر، بدون نیاز به تلاش برای شکار نیروهای با استعداد، می توانید ستاره ها را شناسایی کنید. فقط کافی است که محیطی را فراهم کنید که افراد در آن بتوانند ریسک کنند تا استعدادشان کشف شود. با وجود تائید درستی این قانون تجربی برای مدیران ارشد با انگیزه، این قانون ممکن است مورد قدردانی سازمان ها واقع نشود. با این حال، تنها چیزی که باعث ایجاد سابقه یک مسیر شغلی موفق برای مدیران می شود، همین تمایل آنها به فرصت طلب بودن و ریسک کردن است. نیوتن اسمیت، رئیس بازارهای نوظهور در آکسفورد اکونومیست، حداکثر استفاده را از فرصت های شغلی دارای ریسک بالقوه بالا که در اختیارش قرار داده شده بود، به عمل آورده است. او ابتدا نقش یک مشاور اقتصادی را برای آقای ریچارد لمبرت که از اعضای کمیته سیاستگذاری پولی بانک انگلستان است، به عهده گرفت و سپس جابه جایی شغلی پیدا کرد و در شرکت آی ام اف به تجزیه و

تحلیل اقتصادهای نوظهور پرداخت. هر دوی این شغل ها شامل ریسک بالایی می شد. او می گوید: "وقتی که مشاور اقتصادی ریچارد لمبرت شدم، ریسک بالایی را متحمل شدم، زیرا به جای کار کردن در یک شرکت و پی گیری مسیر شغلی سنتی خود تا زمان رسیدن به جایگاه بالای سلسله مراتب سازمان، شغلی را انتخاب کرده بودم که برایم بسیار رضایت بخش بود، ولی دارای ساختار حمایتی مشابه شرکت های دیگر نبود. تلاش های من نتیجه داد و پس از یک سال کار کردن به عنوان مشاور، تصمیم به جابه جایی شغلی گرفتم و وارد شرکت آی ام اف شدم. این اقدام من باعث ایجاد تنش هایی بین اعضای داخلی و خارجی کمیته سیاستگذاری پولی شد. با این حال، به آنها گفتم که همه ما به سمت یک هدف حرکت می کنیم و سعی کردم که تنش ها را بر طرف کنم و این رویکرد ساده موثر واقع شد. به این ترتیب، وارد شغلی شدم که از آن لذت می بردم و نقش خود را در آن شغل به خوبی ایفا کردم." فلسفه نیوتن اسمیت این است که شما باید سعی کنید که به فرصت های پیش روی خود، چنگ بزنید. او می گوید: " شما باید در جاهای مختلف کار کنید و اگر از این فرصت ها استفاده نکنید، هرگز نخواهید دانست که با گذشت زمان چه چیزی ممکن است برایتان اتفاق بیفتد. ایفای نقش مشاور برای من عالی و فوق العاده بود و به من اعتماد به نفس می بخشید و مهارت های زیادی را در این شغل کسب کردم. البته باید بگویم که اگر برای کار کردن در آی ام اف، جابه جایی شغلی پیدا نمی کردم و در بانک انگلستان می ماندم، این احتمال وجود داشت که ارتقای شغلی نسبتا سریعی را در داخل بانک پیدا کنم." در واقع، بسیاری از مدیران خاطرنشان می کنند که افراد نباید خود را در مسیرهای شغلی سختگیرانه ای که توسط سازمان یا خود فرد تجویز می شود، محدود کنند. یان پیرمن، رئیس هیات مدیره شرکت ابوت مد ویکرز می گوید: " به نظرم بهتر است که طرح بلندمدتی برای مسیر شغلی خود نداشته باشید. طراحی چنین مسیری، خصوصا برای مدیران و رهبران آینده، می تواند به بروز رفتارهای غیر سازنده از سوی آنها منجر شود. من افرادی را دیده ام که برای بالا رفتن هر چه زودتر از نردبان شغلی، به قدری مصمم هستند که فقط به بالا نگاه می کنند و برای اینکه خود را بالا بکشند، هر کاری انجام می دهند و به جای تلاش برای سازگاری با همکاران یا

زیردستان خود، فقط نگران راضی کردن رئیسشان می شوند. این راهبرد تا مدت محدودی موثر خواهد بود و پس از مدتی، افراد زیر دست شما که هرگز به آنها توجه نکرده اید، در مواقع نیاز به شما کمک نخواهند کرد و از شما بیزار خواهند شد. این نکته را درک کنید که برای موفق شدن باید به جلب احترام و برانگیختن اعتماد افرادی بپردازید که برای شما و در اطراف شما کار می کنند.

توسعه یک شبکه حمایتی

یکی از ویژگی هایی که مدیران موفق را از بقیه متمایز می سازد، توانایی آنها برای ساختن و حفظ یک شبکه حمایتی در داخل و خارج از سازمان می باشد. پیرمن می گوید: "من خیلی خوشبخت بوده ام که هدایتگران بسیار خوبی داشته ام. آنها خودشان را به من تحمیل نکرده بودند. آنها افرادی بودند که برای هدایت خود، جستجو کرده بودم و می توانستند ایرادهایم را اصلاح کنند. مساله مهم، این بود که من نمی دانستم که نمی دانم و نمی دانستم که باید چه سوالی بپرسم و اینکه چگونه بر نادانی خود، غلبه کنم و سرانجام به کمک افراد هدایت گر توانستم از نادانی خود مطلع شوم. وقتی که می خواهم وارد بازارها و رشته های علمی جدیدی شوم، برای ایجاد تغییر در درون خود، همواره نادانی خود را به خودم یادآوری می کنم. پیدا کردن افرادی که می توانند باعث تسریع در یادگیری ما شوند و به کاهش خطر ارتکاب اشتباهات فجیع ما کمک کنند، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است." نیوتن اسمیت متوجه شد که قبل از گرفتن تصمیم های بحرانی در زمینه مسیر شغلی اش، توصیه های بسیار مهمی را از هدایت گران برگزیده خود دریافت کرده بود. او می گوید: "سازمانی همچون بانک انگلستان بسیار سنتی است. در چنین اوضاعی، فرصت صحبت کردن با شخصی که بزرگتر از شما می باشد و فرصت تجربه چیزهای مختلفی را داشته است، می تواند به شدت مفید واقع شود. افراد موفق اقدام به توسعه شبکه ای از افراد می کنند تا بتوانند به آنها مراجعه کنند و از ایده هایشان بهره برداری کنند. یکی از همکارانم که در بانک انگلستان با او شروع به کار کرده بودم، از همان اول به من اعتماد داشت و در مورد جابجایی های شغلی خود با من صحبت می کرد و تجارب خود را در اختیار من قرار می داد. همچنین یکی از مدیرانم که حامی بزرگ من بود، نه تنها از من

تعریف می کرد، بلکه به من می گفت که در چه زمینه هایی نیاز به پیشرفت و بهبود دارم. به عنوان مثال، به من می گفت که باید مهارت سخنرانی خود را بهبود دهم و می گفت که کسی را می شناسد که می تواند در این زمینه به من آموزش دهد. یکی از حامیان دیگر من، دیان جولیوس، رئیس شرکت هواپیمایی بریتیش ایرویز بود که در زمانی که با کمیته سیاستگذاری پولی انگلستان کار می کردم، از من بسیار حمایت می کرد. جولیوس دارای استعداد زیادی در زمینه ترغیب زنان جوان بود و در مراسم جمعی ای که برای صرف نهار برگزار می شد، با اقتصاددان های مختلف ملاقات می کرد.

گردش و جابجایی شغلی

همانطور که در فصل های قبلی اشاره شد، بخش اصلی هر راهبرد توسعه نیروهای با استعدادی، اطمینان از این موضوع است که افراد بلند پرواز برخوردار از توان بالقوه بالا، تجربه موارد زیر را کسب کنند:

- کار کردن در بخش های تخصصی مختلف مانند امور مالی، سیاستگذاری، عملیات، منابع انسانی، بازاریابی و غیره.
- پروژه های مهم و تیم هایی که از بین کارکردها و کسب و کارهای مختلف عبور می کنند و آنها را دربر می گیرند.
- کسب و کارهای مختلف موجود در داخل پورتفولیوی سازمان.
- مکانهای جغرافیایی و فرهنگ های مختلف موجود در داخل پورتفولیوی سازمان.
- بر عهده گرفتن وظایف و پست های مربوط به مدیریت کل سازمان.

دوگ بیلی، رئیس منابع انسانی شرکت یونیلور، راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد این شرکت را به شکل زیر توصیف می کند: "یونیلور شرکتی است که افراد را تشویق به هر دو نوع توسعه شغلی (عرضی و عمقی) می کند. بیش از ۶۰ درصد از ۱۰۰ رهبر برتر جهان حداقل در دو مکان جغرافیایی

کار کرده اند. توسعه شغلی عرضی از آن جهت مهم است که در دنیای بسیار متغیر، پیچیده و مبهم امروزی، واقعا به مدیران چابکی نیاز داریم که با عقل خود قادر به مدیریت تغییراتی باشند که در جهان در حال رخ دادن هستند." در سازمان های بزرگ و متفاوت امروزی که کارمندان آن به دنبال پیشرفت و ارتقای شغلی هستند، به احتمال زیاد باید انتظار جابجایی شغلی منظم کارمندان را داشت. دوگ بیلی یکی از این کارمندان است که مسیر شغلی خود در یونیلور را به شکل زیر توصیف می کند: "مسیر شغلی ام در آفریقای جنوبی و به عنوان یک فارغ التحصیل فروش و بازاریابی شروع شد. حدود هفت سال در این شرکت کار کردم و با شروع کار خود از کف بازار، چگونگی کار کردن در معدن زغال سنگ را یاد گرفتم. سپس، اقدام به جابجایی شغل خود کردم و به استرالیا رفتم و دوباره به آفریقای جنوبی برگشتم و به عنوان مدیر فروش مشغول به کار شدم. سپس، برای یادگیری نحوه عملکرد سازمان، به اداره مرکزی فرستاده شدم و به عنوان مشاور بازاریابی داخلی به نقاط جغرافیایی مختلف سفر کردم و برندهای جدید و نوآورانه را در ذهن مشتری ها جا انداختم و عملیات و پروژه هایی را در آفریقا، خاورمیانه، اروپای مرکزی و شرقی، روسیه و ترکیه، دنبال کردم. سپس، به آفریقا برگشتم و پس از اداره کسب و کار خود در آفریقا، برای ایجاد یک تحول اساسی در کسب و کار خود به هند سفر کردم تا بتوانم تجربه کار کردن در یک منطقه بسیار وسیعتر را پیدا کنم و در نهایت در اروپا و در واحد منابع انسانی مشغول کار شدم." واضح است که چرخش شغلی در چنین مقیاس وسیعی دارای پیامدهای فراوانی برای زندگی شخصی و خانوادگی فرد خواهد بود و روی تربیت فرزندان و مراقبت از خویشاوندان سالمند تاثیر خواهد گذاشت. با این حال، در شرایط خاصی می توان با مهاجرت از وطن به همراه همسر بر این مشکل غلبه کرد. اما در عصری که خود همسران نیز مسیر شغلی خودشان را دنبال می کنند، تصمیم گیری برای تغییر مدرسه فرزندان (خصوصا در حین آموزش متوسطه) روی پیشرفت تحصیلی فرزندان تاثیر منفی خواهد گذاشت و در چنین شرایطی دیگر نمی توان از خویشاوندان سالمند مراقبت کرد. به همین دلیل، لازم است که کارمندان در مورد اینکه چه موقع از تحرک شغلی راضی هستند و چه موقع نمی خواهند از جای خود تکان بخورند،

مذاکره شفاف و صادقانه ای را با سازمان ها انجام دهند و مصالحه ای را میان ابعاد زندگی شخصی و حرفه ای خود ایجاد کنند. تحقیقات نشان می دهند که هرچه قدر که از کارمندان بیشتر قدردانی کنید، خدمات بهتری را از سازمان دریافت خواهید کرد. همانطور که در فصل چهارم نشان داده شد، شرکت های موفق، شرکت هایی هستند که در برنامه ریزی مسیر شغلی کارمندان خود، به نیازهای شخصی آنها بیشتر توجه کنند. به عنوان مثال، شرکت های پپسیکو و یونیلور تلاش می کنند که ضمن برنامه ریزی برای پیشرفت شغلی کارمندان ارشد خود تا ده سال آینده، نیازهای شخصی و خانوادگی آنها را نیز مورد توجه قرار دهند.

ملاحظات مربوط به کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

افرادی که قصد پیشرفت جدی در زمینه شغل مدیریت کسب و کار را دارند، باید تصمیم بگیرند که مدرک کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار یا مدرک شخصی کارشناسی ارشد مرتبط به آن را دریافت کنند. شور و شوق برای گرفتن این مدرک پس از زمان اوج آن در دهه ۱۹۹۰، روند کاهشی داشته است. با این حال، گرفتن این مدرک مبنای خوبی را برای مسیر رسیدن به سه هدف زیر فراهم می کند که ناقض یکدیگر نیستند:

- ایفای شغل مدیریت ارشد در یک شرکت بزرگ
- همکاری و شراکت در زمینه شغل مشاوره مدیریت
- تاسیس، مالکیت و اداره یک شرکت

شرکت در جلسات تمام وقت برای گرفتن این مدرک، مستلزم صرف زمان و پول قابل توجهی می باشد و ممکن است دو سال طول بکشد و در طی این دو سال، ممکن است که دانشجویان در کنار تحصیل، مسئولیت های خانوادگی و چشم اندازهایی را برای ارتقای شغلی خود داشته باشند. جلسات نیمه وقت از یک جهت بهتر است، زیرا دانشجویان فرصت پیدا می کنند که در کنار خانواده باشند و

از تفریحات آخر هفته لذت ببرند. مطالعه برای گرفتن این مدرک باید فرصت های زیر را برای افراد فراهم کند.

- فرصت فراغت برای تفکر در مورد گزینه های شغلی مختلف و تغییر مسیر شغلی خود
- فرصت شرکت در دوره های اختیاری و کارآموزی برای بررسی گزینه های شغلی مختلف
- فرصت آشنایی با مهارت های مدیریت کل سازمان برای تکمیل مهارت های تخصصی
- فرصت آشنایی با جدیدترین ایده ها یا تحقیقات در زمینه مدیریت کسب و کار
- فرصت ایجاد یک شبکه متنوع و بین المللی از قراردادهای تجاری با افرادی از کشورهای مختلف که پیشینه های شغلی متفاوتی دارند.
- فرصت افزایش درآمد برای دانشجویانی که در دوره های آموزشی مشاوره مدیریت ارشد ثبت نام می کنند یا برای پست مدیریت کل در خواست می دهند تا وقت و پول سرمایه گذاری شده خود را جبران کنند.

فرصت فراغت برای تفکر در مورد گزینه های مسیر شغلی، یکی از مهمترین دستاوردهای مطالعات دوره کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار می باشد. ساندرا شوارتز، مدیر خدمات شغلی شرکت اینساید می گوید: "برای شخصی که به پست یا صنعت مشابهی باز می گردد، داشتن این مدرک باعث تسریع در طی کردن مسیر شغلی او نمی شود. اما برای کسانی که می خواهند مسیر شغلی خود را تغییر دهند، باعث گشایش دنیای جدیدی می شود. توصیه ای که ما به این افراد داریم، این است که قدرت منحنی یادگیری خود را افزایش دهند، زیرا باید از صفر شروع کنند. ما خدمات مربوط به انتخاب شغل مادام العمر را به دانش آموختگان خود، ارائه می کنیم. افراد معمولاً برای مربی گری مسیرهای شغلی خود به ما مراجعه می کنند و نیمی از آنها پس از گذشت سه تا چهار سال از زمان فارغ التحصیلی خود، مسیر شغلی خود را تغییر می دهند و به جای دیگری منتقل می شوند." ما به کارآموزان خود یاد می دهیم که چگونه به طرز اثربخشی مسیر شغلی خود را مدیریت کنند و خود را بهتر بشناسند. استادان در کنار مهارت های سخت و فنی، مهارت های ارتباطی را نیز به کارآموزان

خود آموزش می دهند و به آنها یادآوری می کنند که اگر می خواهند مسئولیت مسیر شغلی خود را به عهده بگیرند، باید فکر کنند که چه شغلی را می خواهند و چگونه به آن دست پیدا خواهند کرد و اینکه چگونه می توانند به یادگیری و رشد شخصی خود ادامه دهند."

کارآموزی، انتقال موقت به شغل دیگر و دوران مرخصی

همچنانکه سازمان ها مسطح تر می شوند، فرصت های بیشتری برای حرکت های عرضی فرد در سازمان به منظور دنبال کردن مهارت ها و دانش تخصصی یا علایق شخصی یا کشف گزینه های شغلی جدید، در شروع یا اواسط عمر فرد، فراهم می شود. هدف شرکت ها از ارائه چنین فرصت هایی این است که با استعدادترین افراد را جذب و حفظ کنند. (فصل چهارم را ببینید).

کارآموزی

کارآموزی، راه خوبی برای کشف گزینه های شغلی می باشد که منجر به کار کردن موقت فرد در یک شرکت می شود و برای کسب تجربه عملی کار کردن در یک صنعت خاص، طراحی شده است. از کارآموزی می توان به عنوان پلی میان تحصیل و کار و برای تشخیص اینکه آیا یک صنعت یا شرکت خاص، مورد علاقه فرد است و اینکه آیا فرد می تواند مسیر شغلی تازه ای را در حوزه جدیدی شروع کند، استفاده کرد. دوره های کارآموزی بیشتر برای دانشجویان کارشناسی یا کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار و به عنوان بخش مهمی از تحصیل آنها ارائه می شود و برای افرادی که در میانه مسیر شغلی خود هستند نیز مفید است. به عنوان مثال، یک شرکت تامین کننده خدمات کارآموزی در چین، دوره های کارآموزی یک تا سه ماهه را که در اول هر ماه شروع می شود، برگزار کرده بود که به دانشجویان و افراد جوانی که می خواستند مسیرهای شغلی بین المللی را دنبال کنند، کمک می کرد تا تجربه عملی کار کردن در چین را پیدا کنند. تینگوی تان، یکی از دانشجویان سنگاپوری که در دانشگاه لستر انگلستان تحصیل می کند، در مورد تجربه کارآموزی یک ماهه خود در پکن می گوید: "در زمان دانشجویی به طور اتفاقی به ایمیلی برخورددم که در مورد یک برنامه کارآموزی تابستانه در چین توضیح می داد. از آنجایی که همیشه برای آشنایی با محیط کاری و فرهنگ کشور چین کنجکاو

بودم، بدون هیچ گونه تردیدی و با امید به کسب تجارب ارزشمند، رزومه خود را به این شرکت فرستادم. سه روز قبل از شروع دوره کارآموزی خود، زمان زیادی برای مستقر شدن در محل کار خود داشتم. کارکنان این شرکت چینی، من را به سایر کارآموزان معرفی کردند و با ارائه نقشه تفصیلی شهر پکن، یک سیم کارت، نشانی اداره و آپارتمان خدماتی و ارائه شماره تماس با کارکنان شرکت، از من استقبال کردند. در روز اول کارم در این شرکت، توسط یکی از اعضای کارکنان به سمت اداره محل کار خود، راهنمایی شدم و با سرپرست و کلا که نامش را نمی دانستم، ملاقات کردم. او یک ساعت از وقت گرانبهای خود را صرف آشنایی ام با ارزش ها، نیازها و اهداف شرکتش کرد و سپس، من را با سایر و کلا آشنا کرد. احساس کردم که فقط یک کارآموز نیستم، بلکه بخشی از این شرکت هستم. بیشتر روزها سرم شلوغ بود و به سرپرست و کلا در انجام تحقیقات، ترجمه و تهیه پیش نویس کمک می کردم. یکی از مهمترین معاملاتی که در آن به سرپرست و کلا کمک کردم، پروژه سرمایه گذاری در زمینه استخراج معدن در کشور زیمبابوه بود. از آنجایی که بیشتر قوانین و مقررات تعیین شده توسط ارگان های دولتی در زیمبابوه به زبان انگلیسی بود، متوجه شدم که اطلاعات ترجمه شده که در اختیار و کلا و سرمایه گذاران چینی قرار داده شده بود، با اسناد اصلی مغایرت دارد و به همین دلیل، در دوره کارآموزی خود، اقدام به ترجمه مجدد این اسناد کردم."

طرح انتقال موقت به شغل دیگر

همانطور که در مورد کار ارزشمند انتقال نیوتن اسمیت به شرکت آی ام اف بیان شد که منجر به دنبال کردن آرزوهایش برای تبدیل شدن به یک متخصص در بازارهای نوظهور شده بود، در طی جاده مسیر شغلی، فرصت هایی برای تجربه کارهای ارزشمند ایجاد می شود که باید آنها را غنیمت شمرد. تعداد زیادی از سازمان ها که از ارزش بالای زمان استراحت آگاه شده اند، طرح انتقال شغلی موقت را وارد طرح های استخدام افراد توانمند کرده اند. شرکت پسیکو یکی از این نمونه شرکت هاست و ایندرا نوئی رئیس هیات مدیره این شرکت می گوید: "پروژه های خلاقانه ای را در رابطه با آینده شرکت به کارمندان خود ارائه کنید. این پروژه ها ممکن است دردسرساز باشند، اما آنها را آزمایش کنید. به افراد

اجازه دهید تا کارهای غیر متعارف انجام دهند. افراد جوان دوست دارند که درگیر پروژه ها شوند و اثر مثبتی در جهان به جا گذارند. ما نیروهای با استعداد را یک ماه مرخص می کنیم تا لذت کوتاهی ببرند و با افتخار و احساس مثبت به شغل اصلی خود برگردند." هدف از طرح انتقال موقت به شغل دیگر، این است که کارمندان، بینش های کاربردی ای را در مورد چالش های اجتماعی پیدا کنند و از استعدادهای و مهارت های کاری خود برای ایجاد اثر مثبت در جهان استفاده کنند. به عنوان مثال، در سال ۲۰۱۲ تیمی متشکل از هشت کارمند به منطقه جنوب غرب آمریکا اعزام شدند تا با مشارکت سازمان ها و جوامع محلی، روی مساله سلامتی و تغذیه و "کشاورزی پایدار" تمرکز کنند. همچنین، بر پایه تحقیقاتی که یک سال پیش توسط یک تیم آزمایشی در کشور غنا انجام شده بود، تیمی تشکیل شد که اعضایش به مدت چهار ماه روی مشکل دسترسی به آب آشامیدنی سالم در هند، کار کردند. تیم آزمایشی همچنین برای افزایش دسترسی افراد جامعه به آب سالم با هیات های آب محلی کار کردند و راهبردی را برای بهبود طبیعت گردی و آموزش بهداشت در مدارس، طراحی کردند. برخی از سازمان های بزرگ برای تبلیغ پست های شغلی موقت، از تابلوهای اعلانات داخلی یا سیستم های اینترنت استفاده می کنند. با این حال، بیشتر انتقال های شغلی موقت، از طریق مسیر مستقیم مدیران سازمان فعلی به شرکت میزبان انجام می شود. کاترین آرمسترانگ، مدرس ارشد دانشگاه مرکزی منچستر، راهنمایی هایی را برای مدیریت انتقال های شغلی موقت، منتشر کرده است. او می گوید: "برای توافق بر سر جداول زمانی و جزئیات نقش جدید خود، احتمالاً ملاقات هایی با اعضای تیم های قدیمی و جدید خود خواهید داشت. این ملاقات ها باید علنی و مورد توافق شما باشند تا اگر احساس بی خبری کردید، بتوانید مدیر فعلی خود را در جریان قرار دهید. در انتقال خود به تیم جدید، ممکن است که با مشکلاتی مانند کمبود فضای کافی و حجم کاری بی وقفه مواجه شوید که مدیریت آنها نیاز به صبر و حوصله دارد. در زمانی که به دور از شغل اصلی خود هستید، ممکن است بخواهید که با همکاران قدیمی خود در ارتباط باشید تا با سرعت کار آنها هماهنگ شوید و پس از پایان دوره انتقال موقت خود، بتوانید به آرامی به سر جای خود برگردید. اگر از مهارت های لازم برای موفقیت در کار جدید خود برخوردار نباشید، ممکن است

با مشکل مواجه شوید. بنابراین، حرکت های خود را به دقت طراحی کنید. از همکاران جدید خود بخواهید که شما را در جریان آنچه از شما انتظار می رود، قرار دهند، زیرا در غیر این صورت، ممکن است آرزو کنید که هرگز زحمت چنین انتقالی را نکشیده بودید. از انتقال شغلی به عنوان راهی برای اجتناب از شغل منفور خود استفاده نکنید، زیرا گاهی لازم است که به تیم قدیمی خود بازگردید و اگر از بازگشت خود ناراحت باشید، ممکن است خجالت زده شوید."

دوران مرخصی

افراد در دوره مرخصی می توانند از زمان استراحت برای دنبال کردن علایق شخصی خود استفاده کنند و دوران مرخصی معمولاً ارتباطی به برنامه توسعه مسیر شغلی افراد ندارد. سیستم دوران مرخصی به گونه ای است که در آن، شرکت ها به کارمندان خود اجازه می دهند که علاوه بر دوره کوتاه مرخصی استحقاقی، از مرخصی طولانی مدت تری نیز استفاده کنند و شرکت ها تضمین می کنند که کارمندان در موقع بازگشت به شرکت، بتوانند شغل خود را دنبال کنند. دوران مرخصی ممکن است یکساله باشند، اما معمولاً سه تا شش ماه طول می کشند. کارمندانی صلاحیت استفاده از دوران مرخصی را دارند که چندین سال در شرکت کار کرده باشند. دوران مرخصی معمولاً بدون حقوق است، اما برخی از شرکت ها به عنوان پاداشی برای خدمت طولانی مدت کارمندان خود، به آنها پول پرداخت می کنند. دوران مرخصی در گذشته امتیازی بود که فقط فرهیختگان از آن برخوردار بودند و بقیه دنیا با حسرت به آن نگاه می کردند. با این حال، امروزه شاهد این هستیم که ایده گرفتن مرخصی با حقوق یا بدون حقوق چند ماهه یا چند ساله برای کارکنان تحت فشار، رواج بیشتری پیدا کرده است. طبق نظر سنجی یک شرکت تحقیقاتی آنلاین از ۱۶۱ شرکت انگلیسی در سال ۲۰۰۶، نیمی از شرکت ها گفته بودند که در مورد ارائه مرخصی طولانی مدت به کارکنان کهنه کار و با سابقه خود، فکر خواهند کرد. شرکت های جان لوئیس، تسکو و گاردین مدیا گروپ از جمله شرکت هایی هستند که این امتیاز را برای کارمندان خود قائل هستند. دوران مرخصی مانند یک شیر فشار شکن عمل می کند. دوران مرخصی تاثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کارها خواهد داشت و مدیرانی که به پست های خود باز می

گردند، انرژی بیشتری دارند، پر شور و با اشتیاق هستند و آمادگی این را دارند که با نگاه تازه ای به مشکلات نگاه کنند. جاناتان دنی که یکی از شرکای مدیریت یک شرکت حقوقی در انگلستان است، می گوید که دوران مرخصی نه تنها بر روی افراد، بلکه بر روی سازمان هایی که افراد در آنها کار می کنند، تاثیر مثبت خواهد داشت. این شرکت انگلیسی از دهه ۱۹۷۰ سیاست دوران مرخصی اجباری را در پیش گرفته است و پس از اینکه شرکا به مدت ۱۰ سال در این شرکت کار کردند، باید میز خود را تمیز کنند و به مدت سه ماه، شرکت را ترک کنند. جاناتان دنی می گوید: "این مرخصی پاداشی است که برای شرکای سخت کوش در نظر گرفته شده است و توجیه سازمان برای اقدامش، این بود که دوران مرخصی به کارکنان اجازه می دهد تا باطری های خود را دوباره پر کنند." دنی در سال ۲۰۱۱ از دومین فرصت مرخصی خود استفاده کرد و به استرالیا و آفریقای جنوبی سفر کرد. این یک وقفه کامل کاری بود. او با علم به این موضوع که چندین ماه با شرکت در تماس نخواهد بود، از آزادی خود برای لذت بردن از مناظر و فکر کردن راجع به نقش خود از یک فاصله زیاد استفاده کرد و اوقات خود را به خوبی سپری کرد. او می گوید: "وقتی که از سفر برگشتم، از من خواسته شد که یک طرح کسب و کار جدید برای شرکت بنویسم. یکی از چیزهایی که در حین سفر متوجه شدم، این بود که روحیه خدمت دهی به مشتری ها در استرالیا و آفریقای جنوبی بسیار قوی تر از چنین روحیه ای در انگلستان بود. به همین دلیل، وقتی که طرح کسب و کار خود را نوشتم، خدمت دهی به مشتری را در مرکز توجه خود قرار دادم. در نتیجه، رژیم جدیدی در سازمان برقرار شد که به شرکایی که برای خدمت به مشتری ها سنگ تمام می گذاشتند، پاداش می داد.

هدف گذاری برای رسیدن به بالاترین جایگاه در سازمان

همانطور که گفته شد، موفقیت یک مسیر شغلی معانی مختلفی دارد که بسته به سابقه، ارزش ها و شرایط زندگی شخصی افراد، فرق می کند. استعداد نیز یک اصطلاح نسبی است که در مورد افراد زیادی که آرزوی رسیدن به جایگاه رهبری شرکت را ندارند، نیز به کار برده می شود. اکنون این سوال مطرح می شود که افرادی که می خواهند یک مسیر شغلی بلند پروازانه ای برای رسیدن به پست

مدیریت ارشد یک شرکت را طی کنند، باید دارای چه ویژگی های شخصی ای باشند؟ یان پیرمن، در سال ۱۹۹۶ به عنوان کارآموز وارد شرکت ابوت مد ویکرز شد و پس از مدتی کارکردن، در سال ۲۰۰۵ به عنوان شریک مدیریت، در سال ۲۰۰۸ به عنوان مدیر عامل و در سال ۲۰۱۰ به عنوان رئیس هیات مدیره این شرکت منصوب شد. در اینجا به عوامل موفقیت او برای رسیدن به این پست اشاره می شود.

بازخورد منظم

اولین عامل موفقیت پیرمن، این بود که بازخوردهای منظمی دریافت می کرد. او می گوید: "اگر خوش شانس باشید، کارتان به جایی می رسد که بازخوردهای مستمر و مداومی را به طور غیر رسمی دریافت خواهید کرد. البته، بیشتر بازخوردهای دریافتی از شرکت ها، رسمی و غیر مستمر می باشند. دریافت بازخورد منظم باعث می شود که به شکل نسبتا سریع و در همان ۱۲ تا ۱۴ ماه اول کار خود، بفهمید که چه عملکردی داشته اید و این باعث افزایش اعتماد به نفستان می شود. همچنین، اگر متوجه عملکرد بد خود بشوید، فرصتی برای فکر کردن و بررسی مجدد عملکرد خود را پیدا می کنید. دریافت بازخورد باعث ایجاد یک چرخه بهبود می شود که در آن، بازخورد مثبت باعث تقویت اعتماد به نفستان می شود و اعتماد به نفس بالا منجر به افزایش جاه طلبی و انتظاراتتان خواهد شد. به این ترتیب، عملکردتان بهبود پیدا می کند و این چرخه با ایجاد یک بازخورد بهتر، تکرار خواهد شد.

شناخت سرمایه فرهنگی

دومین عامل موفقیت پیرمن، این بود که به سرمایه فرهنگی موجود در یک سازمان معتقد بود. پیرمن می گوید: "توجه به نظریه سرمایه فرهنگی یک سازمان، مهم است. در سازمان ها می توان به سرعت یک سرمایه فرهنگی ایجاد کرد. هر سازمانی دارای یک قفل رمز دار می باشد و اگر در همان اوایل مسیر شغلی خود، بتوانید آن را رمزگشایی کنید، همه چیز برایتان آسان می شود، زیرا می توانید از چگونگی جریان امور و نوع رفتارهای مناسب و قابل تحسین در یک سازمان آگاه شوید و چارچوب های یک سازمان را به خوبی درک کنید. درک این موضوع برای افراد نادان و بی تجربه، مشکل است

و به همین دلیل، باید شخصی پیدا شود که اهمیت شناخت سرمایه فرهنگی سازمان را به این افراد بگوید و این یکی از چیزهایی است که در جلسات آموزشی به افرادی که به تازگی فارغ التحصیل شده اند، آموزش داده می شود. آموزش فرهنگ موجود در یک سازمان، رفتارهای ناپسند و مورد پسند در یک سازمان و حال و هوای سازمان، بزرگترین کاری است که می توانیم برای این افراد انجام دهیم و تلاش ما برای قابل فهم ساختن سرمایه فرهنگی، واقعا مهم است. افرادی که به نادانی خود از اهمیت سرمایه فرهنگی سازمان پی می برند، معمولا دارای "هوش هیجانی" بالاتری هستند."

آشنایی با مدیریت عمومی نظری و کاربردی

سومین عامل موفقیت پیرمن، این بود که با مدیریت عمومی نظری و کاربردی آشنا بود و به تازه ترین تحقیقات و ایده های کسب و کار، دسترسی داشت. پیرمن در مورد حضور خود در طرح مدیریت پیشرفته مدرسه بازرگانی هاروارد می گوید: "دلیل اصلی حضورم در این دوره های آموزشی فشرده این بود که می خواستم از آنچه که نمی دانستم، آگاه شوم و به نظریه ها و تجارب کاربردی دسترسی داشته باشم تا بتوانم به برخی از رموز راهبرد سرمایه گذاری مالی سازمان پی ببرم. برخی از واژه های مربوط به مفاهیم مالی وجود دارند که حتی در کسب و کاری که در آن فعالیت می کنید، ممکن است هرگز با آنها برخورد نکرده باشید. هدف من از شرکت در این دوره های آموزش مدیریتی این بود که به درک کاملی از اصول راهبرد سرمایه گذاری مالی سازمان، دست پیدا کنم."

اعتماد به نفس، مدیریت فردی و انگیزه شخصی

این چهارمین عامل موفقیت پیرمن بود. او می گوید: "عامل مدیریت فردی برای موفقیت، مهم و ضروری است، اما مهمتر از آن، انگیزه های روانشناختی برای تأیید شدن، رسیدن به موفقیت و برخورداری از شان و منزلت بالا می باشد. مردم فکر می کنند که افراد سرشناس فقط دارای استعداد ذاتی هستند، اما دلیل اصلی سرشناس شدنشان به دلایل ریشه دار روان شناختی ای مربوط می شود که منجر به ایجاد سطوح بالایی از تعهد و احساس در شغلشان می شود. آنها ساعت های طولانی کار می

کنند و تمرکز و جدیت خود را حفظ می کنند و انگیزه و نیاز بالایشان باعث می شود که عملکرد بهتری در کار خود داشته باشند.

جلب توجه مدیریت ارشد

عامل پنجم موفقیت که پیرسون به آن اشاره نکرده، اما برای افراد بلندپرواز مهم است و در فصل های قبلی به آن اشاره شد، استفاده از فرصت به عهده گرفتن رهبری پروژه هایی است که از مرزها و رشته های علمی سازمان عبور می کنند و برای رسالت و حفظ رقابت پذیری سازمان بسیار مهم هستند. پروژه شیسیدو نمونه خوبی از این پروژه هاست. در سال ۱۹۹۵ یک تولید کننده لوازم آرایشی به نام شیسیدو، یک لوسیون پوستی با کیفیت بالا به نام هاداسو را برای اولین بار، راه اندازی کرد. مبدع این محصول جدید، یکی از مدیران بازاریابی ۳۱ ساله این شرکت به نام نوریکا شیمادا بود که مسئولیت راه اندازی این محصول را خودش به عهده گرفته بود. اعلان رسمی ابداع کننده این محصول، یک سنت شکنی محسوب می شد که برخلاف آداب و رسوم گمنام ماندن افراد در کشور ژاپن بود. شیمادا تلاش های زیادی را برای گرفتن مجوز راه اندازی این محصول، متحمل شد. مهمترین ماده اولیه هاداسو، آب معدنی گرفته شده از دامنه های کوه فوجی بود. در آن زمان، فروش آب معدنی در ژاپن، پر رونق بود و ایده راه اندازی این محصول پس از استفاده های مختلف شیمادا از آب معدنی، به ذهنش خطور کرد. مدیران ارشد محافظه کار شرکت احساس می کردند که ایده شیسیدو، یک ایده زودگذر است و با محصولات راه اندازی شده اخیر شرکت جور در نمی آید. شیمادا که به اندازه کافی مورد حمایت همکاران اداره خود، واقع نشده بود، مجبور شد که در کنار انجام کارهای روزمره خود، حمایت کلیه اعضای هیات مدیره را جلب کند. او برای گرفتن مجوز راه اندازی این محصول، حدود یک سال تلاش کرد و دو سال دیگر تلاش کرد تا این محصول را وارد بازار کند. او تصمیم گرفت که به عنوان بخش مهمی از فرایند راه اندازی محصول، داستان شخصی خود را نقل کند که این کار او نیز یک سنت شکنی محسوب می شد. داستان او در روزنامه ها و مجلات ژاپنی چاپ شد و در نتیجه، شهرت و میزان فروش ثبت شده این محصول جدید افزایش یافت. او می گوید: "هرچند که راه اندازی این محصول

جدید، تلاش های من را توجیه می کرد، ولی اقدام پر خطری بود." یکی از مهمترین درس هایی که مدیران شیسیدو از راه اندازی این محصول جدید گرفتند، این بود که به رسمیت شناختن کارکنان عملیاتی، عامل مهمی است که باعث برانگیختن خلاقیت آنها خواهد شد. از آن زمان به بعد، روابط رسمی بین مدیران ارشد و کارکنان سازمان برچیده شد و مدیران ارشد دیگر در همه چیز حق تقدم نداشتند و لازم نبود که کارکنان جوانتر برای خطاب کردن آنها، رتبه شان را به زبان بیاورند. درس دیگری که مدیران شیسیدو گرفتند، این بود که ایده های خوب اغلب از بیرون از محیط کار و از طریق دریافت ایده ها و تجاربی وارد سازمان می شوند که اغلب ربطی به بخش یا صنعت شرکت ندارند. مدیران ارشد امروزی برای گسترش تجربه خود در سمینارهایی شرکت می کنند که در آنها، سخن گوها در مورد موضوعاتی که ربطی به فعالیت شرکت ندارند، مانند ورزش بین المللی ژیمناستیک یا خدمات بهداشتی داوطلبانه ژاپنی ها در کشورهای در حال توسعه، گفتگو می کنند. وقتی که شیمادا مسئولیت رهبری پروژه هاداسو را به عهده گرفت، مسیر شغلی اش دچار تغییرات سریعی شد. دو ویژگی دیگر وجود داشت که به افزایش جاه طلبی او کمک می کرد. ویژگی اول این بود که از مزایای پشتیبانی شخصی استفاده می کرد. همانطور که در فصل چهارم اشاره شد، شانس زن ها برای گماشته شدن در پست های ارشد با استفاده از طرح های حمایتی افزایش خواهد یافت. در این طرح ها، افراد توسط مدیر ارشدی حمایت می شوند که مسئولیت شخصی پیشرفتشان را در نقش های مختلف به عهده می گیرد. نینها خورانا، رئیس بخش توسعه رهبری در بانک آمریکایی مریل لینچ، اظهاراتی را در مورد مزایای این نوع طرح ها بیان کرده است. او در نشست رسمی نیروهای با استعداد در سال ۲۰۱۲ گفته است: "این طرح حمایتی مخصوص زنان با استعداد برتر می باشد و باعث می شود که آنها با کمیته اجرایی رهبری هماهنگ شوند. وظیفه حامی این کمیته اجرایی این است که از زن ها دفاع کند و مسئولیت هایی را در جاهای درست به ایشان واگذار کند تا آنها بتوانند رشد کنند. به نظر من، اگر زنان بخواهند موفق شوند، باید با یکدیگر صحبت کنند و از پذیرش چالش ها استقبال کنند." ویژگی دومی که به افزایش جاه طلبی او کمک می کرد، تماس های شخصی ای بود که با رئیس هیات مدیره سازمان

داشت. همانطور که در فصل دوم اشاره شد، روسای هیات مدیره شرکت های یونیلور، الام اینترنشنال و پیسیکو به طور منظم با اعضای مخزن استعداد خود، ملاقات می کنند و آنها را در ارزش ها و اهداف شرکت سهیم می سازند. دوگ بایلی از شرکت یونیلور توضیح می دهد که مدیران اختصاص یافته برای پست های مدیریت ارشد، چگونه با اعضای هیات مدیره و تیم مدیریت ارشد ملاقات می کنند و با آنها در مورد راه های پیشرفت مسیر شغلیشان گفتگو می کنند و چیزهایی را در مورد راهبرد شرکت و جهت گیری آتی آن یاد می گیرند.

نتیجه گیری

در این فصل، فرض می شود که واژه "استعداد" معادل "رهبری" یا "رسیدن به جایگاه بالای سازمان" است. اما، این کل داستان نیست. بسیاری از افراد وجود دارند که با وجود برخورداری از مهارت های تخصصی بالا و امکان موفقیت در پیشرفت مسیر شغلی خود، تعادلی را میان کار و زندگی خود ایجاد می کنند و مستقلانه و برای خودشان کار می کنند و تحقیقات بازار کار نشان می دهد که تعداد این گروه از افراد در سال به میزان بیش از ۱۰ درصد در حال رشد می باشد. بسیاری از زن ها وجود دارند که به شریک زندگی خود اجازه می دهند که جلو بیفتند و یک مسیر شغلی را دنبال کند تا خودشان علاوه بر پذیرش مسئولیت خانه داری، در شغل های شیفی، نیمه وقت یا آزاد مشغول کار شوند. همچنین، کارکنان متخصصی وجود دارند که می خواهند در شغل خود بمانند و نقش های رهبری را نپذیرند. به همین دلیل، برخی از شرکت ها سعی می کنند که با ایجاد مخزن های استعداد جداگانه به نیاز این افراد پاسخ دهند و به آنها کمک کنند که در حوزه تخصصی خود پیشرفت کنند و مانند افرادی که دارای آرزوهای بلندپروازانه هستند، رشد و ترقی پیدا کنند. مدیر واحد منابع انسانی شرکت رانداستاد می گوید: "ما باید در جهتی حرکت کنیم که در برنامه ریزی برای نیروهای با استعداد، متخصصان را نیز در نظر بگیریم. معمولاً، وقتی که ما در مورد استعداد صحبت می کنیم، منظورمان استعداد رهبری است و این در حالی است که استعداد "تخصصی" به مراتب از استعداد رهبری، مهم تر است. منظور از استعداد تخصصی، برخورداری از دانش تخصصی و

خبرگی در مورد محصولات، بازارها، فن آوری و فرایندها می باشد. مفهوم استعداد، چیزی فراتر از استعداد رهبری است که همه ما می شناسیم و برای درک این مفهوم باید ساختارها و فلسفه های توسعه نیروهای با استعداد را مانند ساختارهای نظام پاداش و دستمزد سازمان، اصلاح کرد. "افراد متخصصی که نگاه همه جانبه ای به برنامه ریزی مسیر شغلی خود دارند، ممکن است به اندازه رهبران بلند پرواز شرکت ها و کارآفرین ها، با استعداد باشند و فقط اهداف شخصی متفاوتی را دنبال کنند و ویژگی هایی مانند خودباوری، فرصت طلبی و ساختن شبکه حمایتی برای رسیدن به آرزوهای شخصی، برای آنها هم مهم باشد. فارغ از اینکه هدف فرد، رسیدن به بالاترین جایگاه در سازمان، ایفای یک نقش تخصصی یا برقراری ارتباط با سازمان خود به عنوان یک مشاور، کارگر قراردادی یا کارمند نیمه وقت باشد، لازم است که افراد در مورد این آرزوها با کارفرمایان خود، صادق باشند. همانطور که در فصل چهارم نشان داده شد، بهترین کارفرمایان افرادی هستند که در شیوه مذاکره با کارمندان با استعداد خود، شفافیت بیشتری به خرج می دهند.

فصل هشتم: برنامه ریزی برای آینده

کارکنان ما، سازمان ما و ذی نفعان ما نیاز به این دارند که با شیوه کاملاً جدیدی به موضوع استعداد نگاه کنند و با گذشت زمان، حتی اقدام به بازنویسی این کتاب کنند.

ایندرا نویی، نائب رئیس و رئیس هیات مدیره شرکت پیسیکو

تحقیقات انجام شده برای نوشتن این کتاب، به بررسی این موضوع می پردازند که در حال حاضر، سازمان ها چگونه به مدیریت نیروهای با استعداد می پردازند و اینکه آیا رویکرد سازمان ها در محیط کسب و کار پیش بینی ناپذیر امروزی، همچنان اثربخش و مناسب می باشد یا خیر. تحقیقات ما همچنین، به بررسی خواسته ها و علایق واقعی نیروهای با استعداد می پردازد. هدف نهایی ما که در این فصل پایانی دنبال می شود، این است که بینش ها و اصول راهنمایی را به شما ارائه کنیم که از آنها می توان برای مدیریت موفق نیروهای با استعداد استفاده کرد.

بازندگان و برندگان در نبرد نیروهای با استعداد

پانزده سال پیش، مکنزی دنیایی را پیش بینی کرده بود که در آن، شرکت ها گرفتار یک نبرد دائم و پرهزینه خواهند شد تا بتوانند بهترین افراد را از لحاظ توانمندی ها، استعدادهای ذاتی، مهارت ها، دانش، تجربه، هوشمندی، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه، استخدام کنند. پیش بینی مکنزی درست از آب در آمد. نرخ بالای بیکاری در بین فارغ التحصیلان نشان می دهد که کارفرمایان به دنبال یافتن افراد شایسته هستند و معمولاً نیاز به افرادی دارند که بتوانند با فن آوری های جدید همگام شوند، تحمل شرایط نامطمئن را داشته باشند، در کارهای گروهی مشارکت کنند و تیم های چند ملیتی را مدیریت کنند. روندهای تغییر جمعیتی اتفاق افتاده در سراسر جهان، باعث ایجاد تغییرات اساسی در نیروی کار شده است. به طوری که نیروی کاری در برخی از کشورها به سمت مسن شدن پیش می رود، در حالی که در بقیه کشورها، تعداد نیروی جوان و نسبتاً بی تجربه، در حال افزایش است. به همین دلیل، مدیران نیروهای با استعداد، باید واکنش منعطف و خلاقانه ای را به این تغییرات از خود نشان دهند. علت نرخ بالای بیکاری در بین جوانان در اقتصادهای غربی به پیشرفت شغلی کند آنها در شروع کسب و کار مربوط می شود و اینکه نظام آموزشی در بسیاری از کشورها مجهز به ترکیب درستی از دانش و مهارت های عملی مورد نیاز کارفرمایان نمی باشد. همچنین، بسیاری از این کارفرمایان نمی خواهند که تجارب کاری خود را به جوانان انتقال دهند و این باعث می شود که جوانان به راحتی نتوانند از دنیای تحصیل وارد دنیای کار شوند. یکی از پیامدهای ناشی از جهانی سازی، ظهور یک گروه فعال بین المللی از افرادی بوده است که می توانند بگردند و محل کار خود و افرادی که فعلاً به آنها نیاز دارند را انتخاب کنند. همچنین، تغییر در نگرش افراد به موضوع اشتغال باعث شده که کارفرمایان با مشکلات بیشتری مواجه شوند. بسیاری از کارمندان خواستار برقراری توازن بهتری میان کار و زندگی شخصی خود هستند و می خواهند در شرکتی کار کنند که با ارزش های آنها سازگار باشد. نسل جدید کارمندان با استعداد، بدون توجه به پاداش های مالی و فرصت

های شغلی با ارزشی که به آنها پیشنهاد داده می شود، ممکن است تمایل یا انگیزه ای برای کار کردن برای یک کارفرما به مدت طولانی را نداشته باشند.

اهداف خوب، فرایندهای ناقص

در اهمیت نقش نیروهای با استعداد در موفقیت یک کسب و کار، شکی نیست و بسیاری از شرکت ها با ایجاد شغلی به نام مدیریت نیروهای با استعداد، آن را به رسمیت شناخته اند. در حال حاضر، مجموعه ای از تحقیقات به ثبت رسیده وجود دارند که نشان می دهند بسیاری از شرکت ها با راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد خود، دست به گریبان شده اند و به هیچ وجه مطمئن نیستند که رهبران و کارشناسانی که استخدام کرده اند، از توانایی لازم برای رفع نیازهای فعلی و آینده سازمان برخوردار باشند. بسیاری از شرکت ها علی رغم اهداف خوب خود، در عبور از خط شروع با مشکل مواجه هستند. برنامه ریزی شرکت برای استخدام نیروهای با استعداد، اغلب با راهبرد کسب و کار، سازگار نیست و به همین دلیل، احساس می شود که که بخش منابع انسانی به درد کارهای اداری می خورد و فاقد تدابیر راهبردی برای حمایت از اولویت های کسب و کار می باشد. بسیاری از شرکت ها برای تبیین دقیق مفاهیمی مانند "توان بالقوه" و "عملکرد عالی" در حین وقوع تغییرات سریع کسب و کار، با چالش بزرگی مواجه هستند. سرپرستان بخش عملیاتی باید بتوانند شکاف های نیروهای با استعداد را با سرعت هر چه بیشتر پر کنند و این در حالی است که باید راهبردی وجود داشته باشد که توسط شاخص های طراحی شده برای ارزیابی توانمندی های مورد نیاز برای موفقیت کسب و کار سازمان در بلندمدت، حمایت شود. سازمان ها باید بتوانند برای آینده برنامه ریزی کنند و برای انجام این کار، لازم است که مدیران و کارکنان منابع انسانی، مهارت های خود را در زمینه برنامه ریزی راهبردی تقویت کنند و هنگام وقوع تغییراتی در جهت گیری سازمان یا محیط کسب و کار خارجی، پیامدهای چنین تغییراتی را برای واحد منابع انسانی و نیروهای با استعداد سازمان، شناسایی کنند و در این زمینه خبره شوند. سازمان ها برای برآورده ساختن نیاز خود به نیروهای با استعداد، می توانند از سه راهبرد عمده خریدن نیروهای با استعداد، قرض گرفتن موقتی آنها برای

شغل‌های آزاد یا مشاوره ای یا رشد و توسعه نیروهای با استعداد در داخل از طریق آموزش و تربیت کارکنان فعلی، استفاده کنند. آنها همچنین می توانند دامنه دسترسی خود به نیروهای با استعداد را افزایش دهند. شرکت های بین المللی بزرگ، روی رشد و توسعه کارکنان شخصی خود تمرکز می کنند تا بتوانند مجاری مطمئنی از افراد بسیار توانا را ایجاد کنند که بتوانند پست های حساس موجود در سراسر سازمان را پر کنند. این رویکرد باعث می شود که فرایندهای از هم جدای منابع انسانی به یکدیگر متصل شوند و از برنامه سازمان برای نیروهای با استعداد حمایت کنند. با این حال، این رویکرد دارای ایرادهای بالقوه ای نیز می باشد. مفهوم مجاری استعداد به سازمان ها کمک می کند تا از مسیرهای ورودی و خروجی و انسداد نیروهای با استعداد، آگاه شوند که این امر در نهایت منجر به تقویت این باور خواهد شد که سازمان، مالک و کنترل کننده نیروهای با استعداد است و به آنها به عنوان یک کالا، نگاه می کند. اگر سازمان ها بخواهند که افراد ممتاز خود را حفظ کنند، باید به نیازهای شخصی این افراد توجه کنند. سازمان ها دیگر نمی توانند محل و شرایط شغل فرد را به او تحمیل کنند. افراد بسیار با استعداد که امروزه به فرصت های شغلی موجود در سراسر جهان دسترسی دارند، می توانند مسیر شغلیشان را خودشان طراحی کنند. استخدام کننده ها نیز با لمس یک دکمه می توانند کارکنان خود را از سراسر جهان پیدا کنند. فن آوری جدید فرصت هایی را برای نسل هزاره سوم که خوره فن آوری هستند، فراهم ساخته تا به کارآفرینی بپردازند. فن آوری همچنین باعث شده که نیروهای با استعداد در هر زمان و مکانی که می خواهند، مشغول کار شوند. بسیار مهم است که سازمان ها و افراد در مورد آنچه که می خواهند و به آن نیاز دارند، صادق باشند. آنچه که از خرید و فروش نیروهای با استعداد مهم تر است، این است که چگونه این دو طرف (سازمان و فرد) قراردادی را ترتیب دهند که در نهایت به نفع هر دو طرف تمام شود. فرایندها و برنامه های مورد استفاده برای مدیریت نیروهای با استعداد، باعث جذب هر چه بیشتر منابع و ایجاد کاغذبازی های غیر ضروری می شود. فرایندهای پرورش نیروهای با استعداد باعث می شود که این افراد تحت تاثیر شرایط محیط رقابتی بیرون قرار نگیرند و به جای صرف زمان کافی برای پرسیدن "چرا" های راهبردی، به دنبال

"چگونه" های عملیاتی باشند. مدیران ارشد ممکن است وسوسه شوند که مسئولیت خود برای مدیریت نیروهای با استعداد را به تیم منابع انسانی واگذار کنند، زیرا این مسئولیت به شدت در ارتباط با برنامه ها و دستورالعمل ها می باشد. این کار باعث می شود که نیروهای با استعداد از دید مدیران ارشد پنهان بمانند. رویکرد سنتی به مدیریت نیروهای با استعداد، زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که شرایط کسب و کار به طرز معقولی با ثبات باشد و تعاریف "استعداد" و "توانایی بالقوه" برای اهداف برنامه ریزی مسیر شغلی، همچنان معنی دار باقی مانده باشند. با این حال، محیط هایی که متغیر و غیر قابل پیش بینی هستند، نیاز به رویکرد منعطف تر و پاسخگوتری دارند. شکل ۸-۱ نشان می دهد که شرکت ها با توجه به شرایط راهبردی خود، چگونه باید روی پرورش، خرید، قرض گرفتن یا افزایش دسترسی به نیروهای با استعداد تمرکز کنند.

شکل ۸-۱: همراستا کردن راهبردهای کسب و کار با راهبردهای استخدام نیروهای با استعداد



سرعت پایین تغییر، عدم قطعیت پایین

محیط کسب و کار نسبتاً با ثبات است و برای تعیین راهبرد کوتاه مدت و میان مدت سازمان، می توان آینده را به قدر کافی پیش بینی کرد. شرکت ها همچنین می توانند پیش بینی های درستی از مهارت های مورد نیاز کارکنان برای تحقق راهبرد سازمان را داشته باشند. همچنین، با استفاده از مدیریت سنتی نیروهای با استعداد می توان ترکیب درستی از افراد صاحب دانش و تجربه را در بین کارکنان داخل سازمان پرورش داد.

سرعت بالای تغییر، عدم قطعیت پایین

در این وضعیت، سرعت تغییر زیاد است، اما چشم انداز روشنی نسبت به آینده وجود دارد. همچنین، مجموعه ای از طرح های یادگیری و توسعه بلندمدت در سازمان موجود است که از آنها می توان برای کمک به ارتقای سازمان استفاده کرد. با این حال، نیاز فوری به برخی از مهارت های مهم در داخل سازمان را می توان از طریق استخدام نیروی خارجی برطرف کرد.

سرعت بالای تغییر، عدم قطعیت بالا

در این وضعیت، آینده را نمی توان پیش بینی کرد و اولویت با پیش بینی و پاسخگویی به وقایع غیر منتظره است. به همین دلیل، شرکت ها برای استفاده از توانمندی لازم برای کشف یا بهره برداری از یک فرصت جدید، کارکنان ماهر را به شکل موقتی استخدام می کنند و مانع از تصمیم گیری اشتباه برای استخدام بلند مدت کارکنان در شرایطی می شوند که به عنوان مثال، برای بهره برداری از یک فن آوری نوآورانه نیاز به تغییر خط مشی سازمان در استخدام کارکنان وجود دارد.

سرعت پایین تغییر، عدم قطعیت بالا

در این وضعیت، آینده قابل پیش بینی نیست و روی برنامه ریزی اقتضایی تاکید می شود و اولویت با کشف گزینه ها و پی گیری علامت ها و هشدارهای محیط بیرونی است. شرکت ها با استفاده از گسترش دسترسی خود به نیروهای با استعداد، می توانند از مرزهای ذهنی و سازمانی عبور کنند و از ایده ها و چشم اندازهای جدید افراد دارای تفکر خلاق، بهره برداری کنند.

اولویت های جدید

یک باور گسترده در بین مدیران ارشد وجود دارد، مبنی بر اینکه برنامه ریزی نیروهای با استعداد باید راهبردی و جامع باشد و به میزان بسیار کمتری، تاکتیکی و گام به گام باشد. وقتی که از افراد مصاحبه شده در این کتاب در مورد چالش هایی پرسیده شد که به خاطر آنها شب ها نمی توانند بخوابند، چهار گروه از مسائل شناسایی شد. یکی از مشکلات بزرگ این بود که چگونه می توان مدیریت نیروهای با استعداد را با راهبرد کلی سازمان همسو نمود تا از این طریق بتوان به نیازهای فوری کسب و کار پاسخ داد. مشکل دوم این بود که چگونه می توان ویژگی های نیروهای با استعداد و دارای توان بالقوه بالا را با در نظر گرفتن اولویت های راهبردی سازمان، باز تعریف کرد. مشکل سوم این بود که چگونه می توان نیروهای با استعداد را برای اثر گذاری حداکثری، در بین پست های مختلف کسب و کار، مستقر کرد و مشکل چهارم این بود که چگونه می توان فرهنگی را در سازمان ایجاد کرد که به رشد گروه متنوع تر و وسیعتری از نیروهای با استعداد کمک کند.

همراستایی

سازمان ها و رهبرانی که در این کتاب معرفی شدند، برای چگونگی طراحی راهبردها و فرایندهای مربوط به مدیریت نیروهای با استعداد، آن هم در شرایط بسیار نامطمئن و به سرعت در حال تغییر محیط های کسب و کار، دست و پنجه نرم می کنند. همانطور که در مثال یونیلور در فصل دوم اشاره شد، موفقیت در بازارهای جهانی بستگی به استفاده از فرصت ها و حرکت به سمت فعالیت در حوزه های رقابتی جدید دارد. شرکت ها دارای طرح های جاه طلبانه ای برای رشد هستند و به سرعت دامنه

فعالیت های خود را گسترش می دهند. این بدین معناست که طراحی کسب و کار را باید در چرخه های زمانی کوتاه تری انجام داد و شرکت ها در زمان نیاز به تغییر سریع راهبرد خود، باید منعطف تر باشند و از سناریوهای "چه می شود اگر" و برنامه ریزی اقتضایی استفاده کنند. شرکت ها نمی توانند بدون ریسک پیامدهای منفی، فاصله زمانی طولانی ای را بین تنظیم راهبرد و اجرای آن، در نظر بگیرند و باید افرادی را داشته باشند که بتوانند تغییرات ایجاد شده در گرایش ها را مدیریت کنند. با توجه به تحقیقات و مصاحبه های انجام شده در این کتاب، معلوم شد که سازمان ها باید وظایف زیر را به عهده بگیرند:

- مطمئن شوند که راهبردها برای مدیریت نیروهای با استعداد، همگام با اهداف رشد سازمان است تا به جای جلو زدن از رقبا، بتوانند نقش های جدید ایجاد شده در سازمان را پر کنند.
- مخازنی از نیروهای با استعداد جهانی را ایجاد کنند و مطمئن شوند که کنترل چنین مخازنی در اختیار گروه کوچکی از ملیت ها نمی باشد.
- به موضوع جابه جایی فعالیت های کسب و کار به سمت بازارهای در حال رشد یا نوظهور، واکنش فوری نشان دهند. به عنوان مثال، مطمئن شوند که مدیران این مناطق، در مخزن نیروهای با استعداد، قرار دارند و اینکه بر عهده گرفتن مأموریت های کاری در این بازارها، در طراحی مسیر شغلی افراد گنجانده شده است.
- شکاف های موجود در مهارت های مورد نیاز سازمان را به سرعت پر کنند و هنگامی که گرایش کسب و کار سازمان تغییر پیدا می کند و برای تحقق راهبرد سازمان به مجموعه ای از قابلیت های جدید نیاز است، بتوانند طرح های یادگیری و توسعه را اصلاح کنند.
- همسویی با راهبرد کسب و کار سازمان را حفظ کنند. برای حفظ تمرکز مدیریت نیروهای با استعداد بر روی نیازهای کسب و کار، لازم است که تیم مدیریت ارشد، همکاری موثری با مدیران منابع انسانی داشته باشند.

باز تعریف ویژگی های نیروهای با استعداد

همانطور که در مثال های شرکت های الام اینترنشنال، مارس، سانتاندر انگلستان و رانداستاد گفته شد، یکی از مشکلات بزرگ این شرکت ها این است که چگونه می توان ویژگی های نیروهای با استعداد و دارای توان بالقوه بالا را با در نظر گرفتن اولویت های راهبردی کسب و کار سازمان، باز تعریف کرد. بسیاری از شرکت ها مفهوم خاص خود را از عملکرد برجسته و ترکیب بهینه مهارت های مدیریتی و تخصصی دارند. آنها باید اقدامات زیر را انجام دهند:

- بین رهبری برجسته و رهبری خوب تمایز قائل شوند و مطمئن شوند که راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد، روی رهبری برجسته متمرکز هستند.
- نیروهای با استعداد و دارای توان بالقوه بالا را با اصطلاحاتی توصیف کنند که بازتابی از شرایط کسب و کار و ارزش های سازمان باشند و با وجود تغییر در راهبرد کسب و کار یا ساختار سازمان، مفهوم خود را از دست ندهند.
- در تیم رهبری ارشد از افراد یکجور استفاده نکنند و مخزن متنوع تری از نیروهای با استعداد را بسازند و علاوه بر در نظر گرفتن تفاوت های فرهنگی، قومیتی، جنسی و سنی، از افرادی استفاده کنند که طرز فکر، نگرش، سابقه و تجربه آنها با یکدیگر فرق می کند.
- کارکنانی را جذب کنند که خلاق و نوآور باشند و محیطی را در سازمان ایجاد کنند که افراد در آن بتوانند رشد کنند.
- نسبت درستی را بین انتصاب های داخلی و خارجی پیدا کنند. اولویت برخی از شرکت ها این است که خون جدیدی را به تیم های مدیریت ارشد تزریق کنند، در حالی که برای شرکت های دیگر، مهم این است که افراد داخلی را رشد دهند تا از این طریق بتوانند ارزش های فرهنگی سازمان را حفظ کرده و تداوم بخشند.
- ویژگی های شخصی مورد نیاز برای جذب کارمندان را درک کنند تا از این طریق بتوانند استعداد افراد را به بالاترین حد خود برسانند و آن را به خدمت خود درآورند و در مورد اینکه

آیا ویژگی های مهمی مانند توان یادگیری، خودآگاهی، تاب آوری و سازگاری را باید به افراد یاد داد یا اینکه آنها را در درونشان پرورش داد، تصمیم گیری کنند.

استقرار نیروهای با استعداد در بین پست های مختلف سازمان

اولویت سازمان ها این است که افراد مجهز به مهارت ها و تجربه های مورد نیاز برای اجرای راهبرد سازمان را در مکان های درست مستقر کنند. سازمان ها باید اقدامات زیر را انجام دهند:

- کارمندان جوان با استعداد را به مدت کافی در سازمان نگه دارند تا در طرح های مدیریت نیروهای با استعداد سازمان، گنجانده شوند. سازمان ها نگران این هستند که چگونه می توانند از شتاب بخشیدن بیش از حد به مسیر شغلی افراد جوان اجتناب کنند تا مهارت های این افراد تقویت شود. سازمان ها همچنین باید انتظارات کارمندان جوان خود را مدیریت کنند.
- امکان پیشرفت زنان با استعداد به پست های مدیریتی ارشد را فراهم کنند.
- مدیران و متخصصانی را پرورش دهند که به ایجاد مدل های کسب و کار جدید کمک کنند و در مراحل مختلف مسیر شغلی خود، روی طیفی از مدل های کسب و کار مختلف، کار کنند.
- امکان توسعه و پیشرفت شغلی برخی از کارمندان را در زمان هایی که نیاز فوری به پر کردن شکاف در مهارت های مورد نیاز سازمان وجود دارد، فراهم سازند و مخزن نیروهای با استعداد را برای در نظر گرفتن گروهی از نیروهای با استعداد کمتر استفاده شده، گسترش دهند.
- افراد دارای توان بالقوه بالا را هر چه زودتر شناسایی کنند تا بتوانند فرصت های شغلی درست و مناسبی را به آنها عرضه کنند.

ایجاد فرهنگی که از جذب، شناسایی و توسعه نیروهای با استعداد در سازمان حمایت کند.

نگرانی ها برای ایجاد فرهنگ خالصانه و یکرنگی که از نیروهای با استعداد حمایت کند، به مشغله ذهنی افراد مصاحبه شده در این کتاب تبدیل شده است. برخی معتقدند که داشتن فرهنگ درست، مهمتر از طراحی از قبل برنامه ریزی شده مجموعه ای از فرایندهای رسمی برای مدیریت نیروهای با استعداد می باشد. به طور کلی، فرهنگی باید ایجاد شود که دارای ویژگی های زیر باشد:

- بیشترین استفاده را از افراد ببرد و آنها را تشویق کند که متحمل خطر هایی شوند و تلاش کنند که به بالاترین توان بالقوه خود دست پیدا کنند.
- به عنوان یک فرهنگ اصیل پنداشته شود که در آن، ارزش های فرهنگی دائما و حتی زمانی که کسب و کار سازمان با چالش ها و موانعی مواجه می شود، اعمال می شوند.
- در طی دوره های تغییر و تحول در سازمان مانند دوره رشد سریع کسب و کار، خالص و منسجم باقی بماند.
- مدیران ارشد را تشویق کند که نیروهای با استعداد را در سازمان پرورش دهند.

چشم انداز شغلی نیروهای با استعداد

سازمان ها می دانند که چه انتظاری از کارمندان خود دارند. اما، باید دید که نیروهای با استعداد، مناسب چه پست هایی در سازمان هستند و چه انتظاری از مسیرهای شغلی خود دارند و دارای چه تجاربی از استعدادهای مدیریت شده خود هستند؟ نتایج تحقیقات نشان می دهد که افراد مورد نیاز سازمان های امروزی، خواسته ها و انتظارات زیر را از شغل خود دارند: ۱- احساس ارزشمندی و احترام کنند. ۲- درآمدهای رقابتی داشته باشند. ۳- پیشرفت سریع شغلی را تجربه کنند. ۴- احساس موفقیت کنند. ۵- کار پر هیجان و چالش برانگیزی داشته باشند. ۶- احساس آزادی و استقلال کنند. ۷- بین کار و زندگی آنها تعادل وجود داشته باشد. البته، بسیاری از این افراد دارای انتظارات و گرایش هایی هستند که در راهبردهای سنتی مدیریت نیروهای با استعداد، در نظر گرفته نمی شوند. نیروهای با استعداد مانند مهره های شطرنجی نیستند که به میل سازمان بتوان آنها را جا به جا کرد. آنها

افرادی جاه طلب، پر توقع و بی صبر هستند که قادر به تحمل خستگی، سلسله مراتب سازمانی و سیاست های سازمان نیستند. قدر خود را می دانند و برای رسیدن به آنچه که می خواهند، حاضرند که شغل خود را تغییر دهند یا شرکت فعلی خود را ترک کنند. این افراد به دنبال پیدا کردن فرصت هایی برای توسعه مهارت های خود هستند، ولی به دلایل زیر ممکن است که نخواهند وارد بازی استعداد شوند:

- رویکرد این افراد برای برنامه ریزی مسیر شغلی خود، یک رویکرد فرد گرایانه است. آنها معتقدند که مالک استعداد خود هستند و انتظار دارند که مسیر شغلیشان را خودشان مدیریت کنند.
- این افراد نمی خواهند مسیر شغلی بلندمدتی در یک شرکت داشته باشند. آنها به خوبی می دانند که فرصت های شغلی دیگری از قبیل شغل آزاد یا کار کردن برای یک موسسه خیریه یا سازمان غیر دولتی نیز برای آنها وجود دارد.
- این افراد نمی خواهند که در مخزن نیروهای با استعداد، قرار بگیرند یا برچسب "با استعداد" به آنها زده شود.
- این افراد نمی خواهند که همه چیز را فدای رسیدن به بالاترین جایگاه سازمان کنند و در مراحل خاصی از زندگی، ممکن است تمایلی به تغییر شغل خود نداشته باشند.
- این افراد تفکر انعطاف پذیرتری در مورد مراحل زندگی خود دارند و با وجود تمایل به تغییر دادن زود به زود شغل یا مسیر شغلی خود، مایلند که از فرصت های استراحت شغلی برای تمرکز بر تعهدات خانوادگی یا افزایش معلومات خود، استفاده کنند.
- این افراد در مورد اینکه آیا شرکت ها به ارزش های رسمی خود پایبند می مانند یا خیر، تا حدودی شکاک و بدبین هستند.
- این افراد به راحتی دلبسته سازمان نمی شوند، بلکه وفاداری آنها به تدریج حاصل می شود.

توانمندی راهبردی ضعیف برای مدیریت نیروهای با استعداد

به طور کلی، تحقیقات مربوط به این کتاب به یک ناهمراستایی اساسی بین گرایش ها و انتظارات سازمان ها و نیروهای با استعداد، اشاره می کند. راهبردهایی که بسیاری از سازمان ها برای اطمینان از برآورده ساختن نیاز خود به نیروهای با استعداد، اتخاذ می کنند، به دلایل زیر دچار اشکال می باشد:

- شرکت های بین المللی روی شناسایی زودهنگام نیروهای با استعداد و برنامه ریزی بلند مدت برای مسیر شغلی آنها تاکید می کنند و این در حالی است که تعداد فزاینده ای از نیروهای با استعداد، از صبوری و میل کافی برای بر عهده گرفتن مسئولیت یک شغل طولانی مدت در سازمان برخوردار نیستند.

- در راهبرد سازمان، به خواسته ها و نیازهای افراد نوآور و خلاق مانند کارآفرین ها و افراد متهور و خودسری که به سازمان ها کمک می کنند که در محیط متغیر کسب و کار، از رقبا جلو بیفتند، توجهی نمی شود.

- بسیاری از نیروهای با استعداد که متوجه نیاز شرکت های بین المللی به مهارتشان شده اند، به دلایل شخصی یا تعهدات خانوادگی، تمایلی به جابه جایی شغلی ندارند.

- زنان با استعداد، همواره عقب نگه داشته می شوند یا به دلیل انعطاف ناپذیری شرکت ها، تصمیم می گیرند که سازمان های بزرگ را ترک کنند و به همین دلیل، قادر به ساختن تیم های رهبری با اعضای متفاوت نیستند.

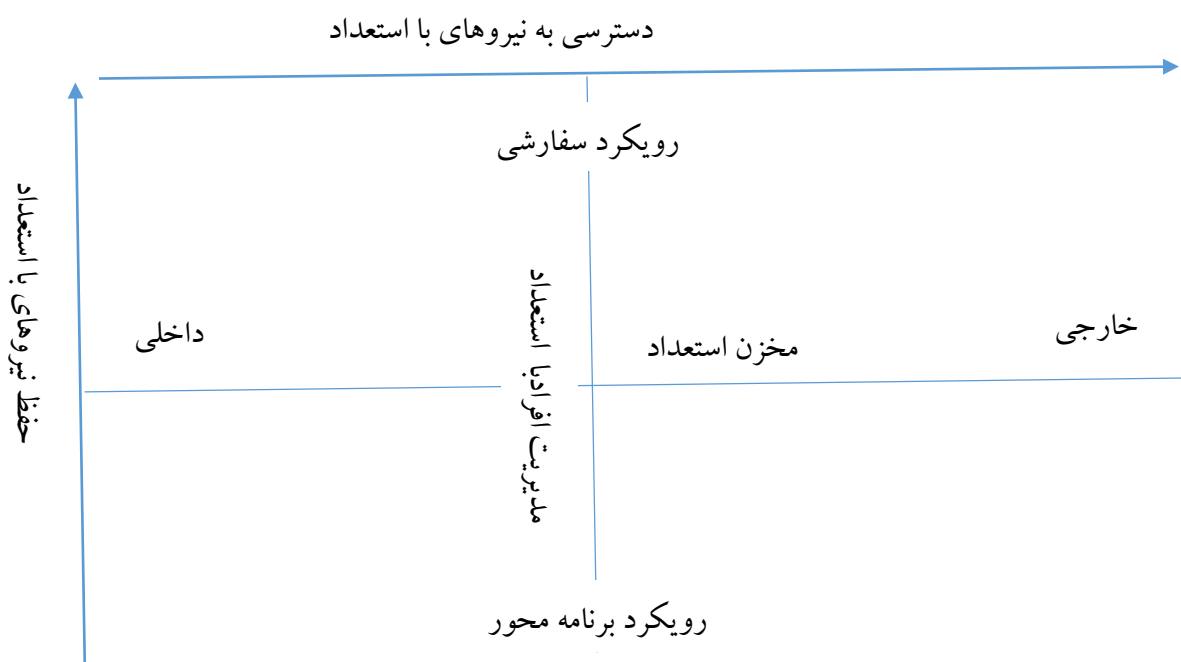
- تمرکز بر برنامه ریزی جانشین پروری با تدبیر نیروهای با استعداد در مورد مسیر شغلی خود و با در نظر گرفتن شرایطی که در آن، نمی توان به عوامل سازنده دستاوردهای بزرگ، اطمینان کرد، جور در نمی آید.

- تمرکز بر اینکه بخش عمده ای از کارگران و مدیران شرکت دارای شغل تمام وقت هستند، باعث نادیده گرفتن این واقعیت می شود که بسیاری از افراد ماهر، علاقه مند کار کردن در شغل های جانبی نیمه وقت یا قراردادی هستند.

▪ این فرضیه که حفظ نیروهای با استعداد به معنی استخدام دائمی کارکنان با ارزش در داخل سازمان است، به این موضوع توجه نمی کند که بسیاری از نیروهای با استعداد به دنبال مسیرهای شغلی متغیر هستند.

یک مدل جدید

برای حل مشکل عدم اتصال راهبرد سازمان به واقعیت موجود، باید همگرایی نزدیکتری را بین دستور العمل کسب و کار و اهداف زندگی و شغلی افراد بلندپرواز برقرار کرد و برای ساختن مخازنی از نیروهای با استعداد، می توان علاوه بر نیروهای با استعداد داخلی، از افراد موجود در پیرامون یا خارج از کسب و کار سازمان نیز استفاده کرد. در شکل ۸-۲، رویکرد منعطف تر و فراگیرتری به مدیریت نیروهای با استعداد، به تصویر کشیده شده است.



شکل ۸-۲: مدیریت مخازن نیروهای با استعداد مختلف

مدیریت سنتی نیروهای با استعداد روی ربع های بالا و پایین سمت چپ تمرکز دارد که هدفش، استخدام نیروهای با استعداد موجود است. به طور کلی، از رویکردهای برنامه محور برای مخازن

استعداد بزرگ و نیروهای با استعداد جوانتر استفاده می شود و هنگامی که گذرگاه نیروهای با استعداد، باریک می شود و مهارت و ارزش نیروهای با استعداد، افزایش می یابد، از رویکردهای سفارشی تر برای مدیریت نیروهای با استعداد، استفاده می شود. هدف نهایی این است که نیروهای با استعداد در سازمان حفظ شوند و هم سازمان و هم نیروهای با استعداد، به خواسته های خود دست پیدا کنند. با این حال، در رویکرد سنتی، کارمندان جوان و زنان تازه کار که اغلب در ربع پایین و سمت چپ قرار دارند، ممکن است که به خواسته های خود نرسند و تمایل پیدا کنند که سازمان را ترک کنند که در این مواقع، باید آنها را به ربع بالا و سمت چپ منتقل کرد. رویکرد جدیدتر این است که راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد را به هر چهار ربع گسترش داد تا نیروهای با استعداد بتوانند با افرادی که نادیده گرفته شده اند یا به دلیل توجه نشدن به نیازهایشان، شرکت را ترک کرده اند، ارتباط برقرار کنند و به تقویت روابط خود با افراد خارج از سازمان بپردازند و از مهارت ها، ایده ها، دانش و تجربه این افراد بهره مند شوند.

نیروهای با استعداد داخلی

راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد داخلی، به جای اینکه فقط روی تعداد کمی از کارمندان ارشد کسب و کار متمرکز شود، باید به گونه ای طراحی شود که نیروهای با استعداد موجود در کلیه سطوح کسب و کار را برای تاثیرگذاری حداکثری به خدمت بگیرد و حتی در مواقعی که شخص نمی خواهد به سطح بالاتری منتقل شود یا فرصت کمی برای ارتقای شغلیش وجود دارد، باید این کار صورت گیرد. این بدین معناست که باید به افراد متخصص دارای عملکرد بالا یا آن دسته از کارمندانی که پست های مهمی را اشغال می کنند، اما قادر به پیشرفت بیشتری در سازمان نیستند، توجه بیشتری شود. راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد باید از همان ابتدا به گونه ای طراحی شود که مخزن وسیعتری از نیروهای با استعداد را مورد توجه قرار دهد. باید به نیازهای زنان و کارمندان جوان توجه شود و با توجه به آرزوهای شغلی و شرایط فردی خاصی که این افراد دارند، تجارب کاری و فرصت های خوبی را برای رشدشان فراهم کرد. افراد کارآفرین و خودسر نیز به توجه ویژه ای نیاز

دارند و با پیدا کردن روش های ابتکاری ای که در فصل ششم مورد بحث قرار گرفت، می توان شرایط کاری مساعدی را برای این افراد ایجاد کرد تا در سازمان بمانند و با دادن آزادی عمل به آنها می توان زمینه را برای شکوفایی استعداد های نوآورانه و خلاقشان فراهم ساخت. هدف سازمان ها باید این باشد که ارزش پیشنهادی قانع کننده ای را که توسط مجموعه ای از ارزش ها و رفتارها حمایت می شود، برای کارمندان ایجاد کنند تا نیروهای با استعداد، احساس کنند که برای سازمان محترم و ارزشمند هستند و اینکه مسئولین سازمان مراقب رشد و توسعه و پیشرفت شغلیشان هستند. مدیریت مخازن استعداد مختلف در دامنه ای اتفاق می افتد که شامل دو انتهای رویکرد برنامه محور و رویکرد سفارشی محور می باشد. در ربع پایین و سمت چپ، رویکرد برنامه محور، زمانی موثر واقع می شود که تعداد زیادی از نیروهای با استعداد، دارای نیازهای مشابهی باشند. به عنوان مثال، برنامه های آموزش فارغ التحصیلان باعث آمادگی بیشتر این افراد برای طی کردن مسیر شغلیشان در یک سازمان می شود. از میان برنامه های دیگر می توان به برنامه های توسعه و یادگیری یا آموزش مهارت های صلاحیت محور اشاره کرد. با این حال، در برخی مراحل ممکن است لازم شود که با اتخاذ یک رویکرد سفارشی محور برای یک کارمند خاص یا گروهی از کارمندان، در ربع بالا و سمت چپ، فعالیت کرد. دلایل این کار متفاوت است و از میان آنها می توان به ریسک قوی ترک سازمان از سوی یک کارمند خاص، نقش حساس یکی از کارمندان در پروژه های فعلی یا آینده سازمان، وجود نیروهای با استعداد نادری که به سختی می توان جایگزینی برای آنها در سازمان پیدا کرد و وجود طرح های بلندمدت برای پرورش این افراد، اشاره کرد. شرکت ها باید درک کنند که چه چیزی باعث افزایش انگیزه افراد بلند پرواز در سازمان می شود و اینکه خواسته این افراد چیست؟ سپس باید قراردادی را با آنها تنظیم کنند که ضمن استفاده حداکثری سازمان از توانایی هایشان، باعث تامین نیازها و خواسته هایشان شود که این امر نیاز به صادق و صریح بودن طرفین و برنامه ریزی به شدت منعطف برای مسیر شغلی نیروهای با استعداد دارد. بیشتر شرکت های معرفی شده در این کتاب، برای مدیریت نیروهای با استعداد خود، از رویکردهای سفارشی محور استفاده می کنند. به عنوان مثال،

شرکت ال‌ام اینترنشنال، با وجود اتکا به رویکرد برنامه محور برای رسیدگی به تعداد زیادی از مدیران استخدام شده، از فرهنگی حمایت می‌کند که با ارزش‌های کسب و کار هماهنگ باشد و برای این منظور، رئیس هیات مدیره تلاش می‌کند تا با اعضای جدید مخزن نیروهای با استعداد، ملاقات‌های خصوصی داشته باشد. شرکت پسیکو به دلیل حرکت به سمت "گروه بندی افراد با هوش" که ابزاری برای طراحی مسیر شغلی این افراد می‌باشد، در بالای محور عمودی قرار دارد و هدفش این است که با تقویت روابط شخصی بین تیم مدیریت ارشد و افرادی که برای تصدی ۳۰۰ پست حساس در مخزن نیروهای با استعداد این شرکت قرار دارند، نیروهای با استعداد را به سازمان پیوند دهد. وظیفه سازمان‌هایی که از رویکردهای سفارشی محور پیروی می‌کنند، این نیست که فقط نیروهای با استعداد را مدیریت کنند، بلکه آنها باید کاری کنند که نیروهای با استعداد راضی بمانند و احساس ارزشمندی کنند. هرچه قدر که افراد احساس کنند که در یک مخزن "واحد" از نیروهای با استعداد قرار دارند، احتمال اینکه احساس ارزشمندی کنند، افزایش خواهد یافت.

نیروهای با استعداد موجود در پیرامون و خارج از سازمان

سازمان‌ها با حرکت عرضی به سمت ربع‌های بالا و پایین سمت راست، می‌توانند یک اکوسیستم از نیروهای با استعداد را ایجاد کنند. هدف سازمان‌ها این است که نه فقط از کارمندان داخل سازمان، بلکه از افراد موجود در سازمان‌های وابسته پیرامونی (مانند یک تامین‌کننده معتبر یا شرکت مشارکت‌کننده در سرمایه‌گذاری) و سازمان‌های خارجی (مانند متخصصان دورکاری‌کننده مستقل و مشاوران خارجی) نیز استفاده کنند. به جای تلاش زیاد برای زندانی کردن نیروهای با استعداد موجود به هر قیمتی، می‌توان روی حفظ رابطه با کارمندان سابق و آینده احتمالی سازمان تاکید کرد. باید پذیرفت که نمی‌توان همه کارمندان با استعداد را برای همیشه در سازمان حفظ کرد و این کار پسندیده‌ای نیست. استفاده از رویکرد برنامه محور مربوط به ربع پایین و سمت راست، وقتی مناسب است که یک شرکت می‌خواهد پیوندهایی را با گروه خاصی از نیروهای با استعداد ایجاد کند. مدیران مسئول مدیریت نیروهای با استعداد ممکن است مالکیت چنین برنامه‌هایی را شخصا به عهده

بگیرند یا اینکه مانند برنامه کارآموزی سانتاندر در انگلستان و برنامه پرورش ایده های کسب و کار در مدرسه بازرگانی ویرا، با بخش هایی از کسب و کار که بر این فعالیت ها نظارت می کنند، همکاری کنند. (فصل ششم را ببینید)

تغییر جهت

به طور کلی، وقتی که شرکت ها نیاز به حفظ نیروهای با استعداد خود دارند یا از با استعدادترین کارکنان خود می خواهند که نسبت به طرح های بلند مدت مسیر شغلی خود متعهد بمانند، ممکن است تصمیم بگیرند که به سمت ربع بالا و سمت چپ حرکت کنند که نمونه ای از این طرح ها شامل ماموریت های بین المللی شرکت هایی مانند مارس و یونیلور می باشند. علت دیگر حرکت به این سمت می تواند این باشد که رویکرد برنامه محور پاسخگوی نیازهای افراد یا گروه های خاصی نمی باشد. وقتی که شرکت ها نیاز به انسجام و تناسب بیشتری دارند، ممکن است ترجیح دهند که به سمت ربع پایین و سمت چپ حرکت کنند و رویکرد برنامه محورتری را انتخاب کنند. به عنوان مثال، برخی از افراد مصاحبه شده در این کتاب نگران بودند که ممکن است قضاوت های مربوط به استعداد و توان بالقوه افراد، به طور هماهنگ در بین کسب و کار توزیع نشده باشد و میزان قضاوت های شهودی متناسب با ارزیابی های عینی نباشد. یکی از دلایل دیگر حرکت به سمت ربع پایین و سمت چپ می تواند این باشد که شرکت با چنان سرعتی رشد کرده است که مدیریت نیروهای با استعداد آن، به یک فرایند جسته و گریخته و بدون برنامه قبلی تبدیل شده است. حرکت به سمت یک رویکرد برنامه محور باعث می شود که شرکت ها مطمئن شوند که فعالیت های لازم برای مدیریت نیروهای با استعدادشان، توسط یک راهبرد منسجم هماهنگ می شود. حرکت به سمت ربع پایین و سمت راست، یکی از بهترین راه ها برای بهره برداری از استعداد گروه بزرگی از افراد می باشد. به عنوان مثال، بانک بین المللی خلیج فارس، برای طراحی برخی از ویژگی های کسب و کار خرده فروشی جدید خود، مشتریان را گرد هم آورده است. همچنین، شرکت هایی مانند گوگل برای دسترسی به ایده های جدید، از برون سپاری یک پروژه به انبوه مردم و شکل های دیگر "همکاری

جمعی "استفاده می کنند. یکی دیگر از رویکردهای برنامه محور، تلاش سازمان ها برای پر کردن شکاف های مهارتی جدی در زمینه هایی مانند علم و فن آوری می باشد. برای جذب دانشجویان بیشتری به این حوزه ها یا مسیرهای شغلی مربوطه، ممکن است لازم شود که همکاری هایی با ارگان های دولتی و مراکز آموزشی صورت گیرد. همچنین، حرکت به سمت ربع بالا و سمت راست زمانی انجام می شود که سازمان با کمبود نیروی با استعداد مواجه است یا به افرادی نیاز دارد که دارای استعدادهای جدیدی هستند، اما دسترسی به آنها در داخل سازمان وجود ندارند. شرکت هایی که در این جهت حرکت می کنند، اغلب نیاز به نیروهای مستعد کمیاب دارند یا به دنبال نیروهای فوق العاده خلاق و نوآور هستند. چنین افرادی به دقت مورد پی گیری واقع می شوند و سازمان ها از هر فرصتی برای توسعه رابطه با این افراد استفاده می کنند. وقتی که شرکت ها نمی توانند نیروهای با استعداد مورد نیاز خود را در داخل پرورش دهند و استخدام نیروهای داخلی واقع بینانه نمی باشد، می توانند به سمت بخش سمت راست مدل حرکت کنند. به عنوان مثال، شرکت پیسیکو در تلاش برای استخدام افرادی که دارای مهارت های دیجیتالی هستند، شکست خورده است. ریچارد اوانز، رئیس شرکت پیسیکو در انگلستان، ایرلند و آفریقای جنوبی می گوید: "ما افرادی را از شرکت های گوگل و ای بی استخدام کردیم. اما، واقعیت این است که آنها مدت زیادی را در شرکت ما نماندند... آنها عاشق محیط دیجیتالی هستند و در فضای دیجیتالی زندگی می کنند. اما فرهنگ ما با آنها فرق می کند.. به ما یاد داده اند که به فکر مدل دیگری باشیم." استفاده از یک مخزن بزرگتر و متنوع تر از نیروهای با استعداد، باعث می شود که قدرت سازگاری یک سازمان تقویت شود. اگر شرکت ها، روابط منعطف تر و پاسخگوتری را با نیروهای با استعداد و منابع استعداد موجود در داخل و خارج از سازمان ایجاد کنند، می توانند در موقعیت بهتری برای تغییر دادن جهت گیری راهبردی خود قرار بگیرند. با استفاده از مدل جدید مدیریت مخازن استعداد می توان تشخیص داد که آیا شیوه انتخاب شده برای مدیریت بخشی از مخزن نیروهای با استعداد، تولید کننده خروجی ای از نیروهای با استعداد لازم برای تحقق راهبرد کسب و کار می باشد یا خیر؟ به عنوان مثال، می توان به تجربه شرکت سیسکو سیستمز

که یک شرکت فن آوری چند ملیتی است، اشاره کرد. در اوایل دهه ۱۹۹۰ راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد این شرکت روی مالکیت تهاجمی نیروهای با استعداد خارجی، از طریق استخدام گسترده مهندسان سخت افزار و نرم افزار تمرکز کرده بود. شرکت سیسکو در سال ۲۰۰۱ به شکل ناگهانی و غیر منتظره ای تصمیم گرفت که راهبرد خود را از استخدام بهترین مهندسان خارجی به استخدام نیروهای با استعداد داخلی، تغییر دهد. هدف شرکت این بود که به کارمندان خود کمک کند تا از حوزه های علمی کاملاً تعریف شده، خارج شوند و در فنون مختلف، مهارت کسب کنند. شرکت سیسکو می خواست که مخزنی از کارمندان انعطاف پذیری را ایجاد کند که بتوانند با تغییر سازگار شوند و به سرعت وارد حوزه های مختلف کسب و کار شوند و برای پاسخگویی به تغییرات محیطی بیرونی، ترکیبی از مهارت های جدید را کسب کنند. کارمندان این شرکت از طریق مرکز توسعه و یادگیری دانشگاه سیسکو توانستند به برنامه مسیر شغلی اختصاصی خود و آموزش مجازی سفارشی، دسترسی پیدا کنند. آنها همچنین می توانستند تجارب و آرزوهای شغلی خود را به وبگاه های داخلی مختلف ارسال کنند و مدیران شرکت نیز تشویق شده بودند که نیروهای با استعداد را به مأموریت های کاری یا شغل های مختلف، منتقل کنند. از دیدگاه مدل مخزن نیروهای با استعداد، می توان گفت که شرکت سیسکو به سرعت از ربع پایین و سمت راست که روی استخدام گروه زیادی از مهندسان خارجی تمرکز کرده بود، به ربع بالا و سمت چپ که محل تمرکز نیروهای با استعداد داخلی بود و در آن از رویکرد سفارشی برای برنامه ریزی مسیر شغلی و توسعه و یادگیری استفاده می شد، منتقل شد. رویکرد قبلی، پاسخگوی نیازهای جدید کسب و کار نبود. داشتن بهترین مهندسان باعث شده بود که شرکت سیسکو برای مدتی به رهبر صنعت تبدیل شود. با این حال، پس از اینکه دوره رونق فن آوری به پایان رسید، شرکت سیسکو مجبور شد که برای افزایش انعطاف پذیری و نوآوری در کسب و کار خود، اقدام به بازسازی آن کند. راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد باید تغییر می کرد و نحوه مدیریت مخزن استعداد داخلی شرکت نیز باید دچار تغییر و تحول اساسی می شد.

ارتقای زنجیره ارزش سازمان

اتخاذ رویکرد سنتی برای مدیریت نیروهای با استعداد، می تواند منجر به شکل گیری تعداد بسیار زیادی از برنامه ها و اقدامات شود و سازمانی را بسازد که زندگی خودش را می کند و آنچه که قابل دستیابی در محیط است را نمی بیند. این در حالی است که مدل اکوسیستم دارای رویکرد راهبردی تری است و روی ربع های بالا و سمت راست و چپ تمرکز می کند. در فضای سمت چپ، باید با مدیرانی که دارای نگاه راهبردی و درک عمیقی از فرصت های موجود برای پرورش نیروهای با استعداد در بین کارکردها، واحدهای کسب و کار و مناطق جغرافیایی مختلف هستند، در مورد رویکردهای سفارشی و شخصی تر به توافق رسید. در فضای سمت راست، مدیرانی که راهبرد کسب و کار را درک می کنند و از تحول آن در آینده آگاه هستند و نحوه بهره برداری آن از نیروهای با استعداد خارجی را می دانند، باید روابط خود با نیروهای با استعداد خارجی را فوراً یا در یک وقت مناسب دیگر در آینده مدیریت کنند. به همین ترتیب، می توان استدلال کرد که آن دسته از مدیرانی که بیشتر وقت خود را صرف نظارت بر رویکردهای برنامه محور می کنند، ارزش نسبتاً کمی را به سازمان می بخشند و باید از ربع های پایینی به سمت ربع های بالایی مدل، جابه جا شوند.

اصول و مبانی جدید

بالاخره اینکه، در اینجا به هشت اصل راهنما برای مدیریت نیروهای با استعداد در محیط متغیر و نامطمئن امروزی اشاره می شود که در آن، تقاضا برای نیروهای با استعداد افزایش یافته و نیروهای با استعداد، از قدرت تصمیم گیری و اختیار بیشتری برای عرضه استعداد خود به سازمان، برخوردار هستند:

- **باید تعهد عمیق و خالصانه ای برای به کار گرفتن نیروهای با استعداد به منظور تاثیرگذاری حداکثری آنها بر کسب و کار سازمان وجود داشته باشد.** هم مدیران و هم کارکنان سازمان متوجه هستند که کاشتن بذر نیروهای با استعداد، اثر محسوسی بر

عملکرد کسب و کار سازمان خواهد داشت. پیدا کردن و پرورش چنین افراد بلندپروازی، مسئولیت همه افراد است و فقط بر عهده مدیران ارشد یا مدیران منابع انسانی سازمان نمی باشد. تعداد و کیفیت نیروهای با استعداد داخل سازمان باعث متمایز شدن آن از رقبای خود می شود و یک مزیت رقابتی مهم به سازمان می بخشد.

▪ طرح مدیریت نیروهای با استعداد، باید ارتباط نزدیکی با طراحی و اجرای

راهبرد کسب و کار سازمان داشته باشد. برای اطمینان از همراهی بودن راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، با نیازهای کسب و کار سازمان، لازم است که تیم مدیریت اجرایی ارشد، به طور منظم با رئیس هیات مدیره سازمان مشورت کند و توسط او توجیه شود. همچنین، تغییرات ایجاد شده در راهبرد کسب و کار سازمان را باید به سرعت در مدل مدیریت نیروهای با استعداد لحاظ کرد. همراهی بودن راهبردهای مدیریت نیروهای با استعداد با راهبردهای کسب و کار سازمان، باعث افزایش چابکی و پاسخ گویی سریع به تغییرات ایجاد شده در فضای رقابتی خواهد شد.

▪ نیروهای با استعداد، شرکای ما هستند، نه بازیچه هایی که بخواهیم از

توانمندی های آنها به نفع خود استفاده کنیم. راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، مبتنی بر تعریف دیگری از نیروهای با استعداد نیز می باشد که بر اساس آن، سازمان ها از استعداد گروه متنوعی از افراد که حتی شامل افراد بسیار کم ارزش سازمان نیز می شوند، به نفع خود استفاده می کنند. افرادی که برای نیروهای با استعداد سازمان برنامه ریزی می کنند، می دانند که سازمان مالک نیروهای با استعداد خود نیست و این افراد می توانند برای استفاده حداکثری از انرژی، مهارت و خلاقیت خود در کاری که انجام می دهند، حق انتخاب داشته باشند. برنامه ریزی برای نیروهای با استعداد باید بر اساس روحیه صداقت و همکاری انجام شود، نه بر اساس روحیه پنهان کاری و سلطه گری.

▪ **فرهنگی که به رشد و پرورش نیروهای با استعداد سازمان کمک می کند، اساس یک راهبرد موفق برای مدیریت نیروهای با استعداد را تشکیل می دهد.**

مدیریت فرهنگ، به عنوان بخش مهمی از راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد سازمان، محسوب می شود. فرهنگی که مبتنی بر رشد نیروهای با استعداد سازمان می باشد، به عنوان آهن ربایی عمل می کند که نیروهای بلندپرواز را به خود جذب می کند و به ایجاد محیط مناسبی برای رشدشان کمک می کند. اهداف و ارزش های فرهنگی سازمان باعث جذب نیروهای با استعداد خارج از سازمان نیز می شود. رئیس هیات مدیره و مدیران ارشد، از ارزش های زیربنایی فرهنگ سازمان خود حمایت می کنند. به این ترتیب، نیروهای با استعداد سازمان، احساس محترم بودن و ارزش مندی می کنند. مهارت های ارشاد، مربی گری و حمایت گری مدیران ارشد به آنها کمک می کند تا با نیروهای با استعداد سازمان آشنا شوند و نقش فعالانه ای را در رشد و پرورش این افراد، ایفا کنند.

▪ **راهبرد سازمان برای مدیریت نیروهای با استعداد، باید با دخالت مستقیم رئیس هیات مدیره سازمان انجام شود.** حمایت فعالانه رئیس هیات مدیره، منجر به تعهد سازمان برای رشد و توسعه نیروهای با استعداد شده و به تیم مدیریت ارشد کمک می کند تا با ارزش ها و رسالت سازمان پیوند نزدیکتری برقرار کنند.

▪ **مدیران نیروهای با استعداد سازمان، باید روابط نزدیکی با روسای کسب و کار و مدیران اجرایی سازمان داشته باشند و برای تحقق طرح کسب و کار، در سطح راهبردی فعالیت کنند.** نیروهای با استعداد سازمان توسط کارکردی اداره می شوند که روسای آن باید پاسخگوی رئیس هیات مدیره سازمان باشند و از مهارت های لازم برای برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی نیروی انسانی برخوردار باشند.

▪ **افراد دارای استعدادهای مختلف در مخازن نیروهای با استعداد، باید احساس وحدت کنند.** در مورد اینکه چگونه می توان آرزوهای شخصی نیروهای با استعداد را با

نیازهای کسب و کار سازمان جور کرد، باید ارتباطات شفاف و صادقانه ای بین نیروهای با استعداد و مدیران آنها وجود داشته باشد. همچنین، برنامه ریزی مسیر شغلی افراد باید سفارشی و شخصی باشد و هدف ما باید این باشد که علاوه بر مدیریت نیروهای با استعداد، کاری کنیم که آنها از ما راضی باشند.

▪ راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد باید به ساختن اکوسیستمی کمک کند که

از مرزهای سازمان فراتر رود. ساختن اکوسیستمی از نیروهای با استعداد، به سازمان ها کمک می کند تا از نیروهای با استعدادی که در حال حاضر در خارج از کسب و کار سازمان، فعالیت می کنند، بهره برداری کنند. مرزهای سازمانی مهم نیستند و تمام کارمندان داخلی و پیرامونی در راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، لحاظ می شوند. برقراری رابطه با کارمندان اولویت بیشتری نسبت به استخدامشان دارد. با توجه به تاکید زیادی که روی فرصت های رشد و توسعه کارمندان از طریق یادگیری مشترک می شود، ارزش هایی که زیربنای سازمان را شکل می دهند، در حال عبور از مرزهای اکوسیستم نیروهای با استعداد هستند.

چکیده اجرایی

۱- جنگ برای مدیریت نیروهای با استعداد: آیا مدیریت نیروهای با استعداد منجر به نجات سازمان ها خواهد شد؟

در مدیریت سنتی نیروهای با استعداد، فرض می شود که کارمندان بلند پرواز می خواهند به سطوح بالای سازمان برسند و برای رسیدن به آنجا، هر کاری که سازمانشان از آنها بخواهد را انجام خواهند داد. با این حال، نسل جدید نیروهای با استعداد ممکن است که تمایل یا انگیزه ای برای ماندن در شرکت و کار کردن برای یک کارفرما به مدت طولانی را نداشته باشند و برایشان مهم نباشد که با ماندن در شرکت، چه پاداش های مالی و فرصت های شغلی ای را دریافت خواهند کرد. این امر موجب می شود که سازمان ها با مشکلاتی برای طراحی بلندمدت مسیر شغلی نیروهای خود، مواجه شوند. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- منازعه برای استخدام بهترین کارکنان توسط شرکت ها گسترش یافته و فقط شامل استخدام نیروهای با استعداد برای پست رهبری ارشد نمی باشد. امروزه، رقابت شدیدی بین کارفرمایان برای استخدام نیروهای به شدت ماهر برای پر کردن طیف وسیعی از پست های مدیریتی و تخصصی وجود دارد.
- تعداد بسیار زیادی از نیروهای با استعداد که دارای تحرک شغلی در سطح بین المللی هستند، می توانند محل کار مورد علاقه خود را انتخاب کنند و شرکت های فعال در بازارهای نوظهور به این افراد نیاز دارند.
- شرکت های آمریکایی و اروپایی با وجود نرخ بالای تقاضا برای نیروی کار در بسیاری از صنایع کشورشان، کمبود جدی نیروی ماهر را تجربه می کنند. مانع اصلی آنها فقدان افرادی است که از تجربه، مهارت یا دانش مورد نیاز برای پر کردن این پست ها برخوردار باشند و کشورهایی که نتوانند نیروی کافی تحصیل کرده و ماهر را برای حفظ وضعیت رقابتی خود تولید کنند، شکست خواهند خورد.
- پیچیده تر شدن فضای کسب و کار و شغل ها موجب شده که شرکت ها به دنبال افرادی بگردند که دارای طیفی از توانایی ها و تجارب باشند که به عنوان نمونه هایی از آنها، می توان به مهارت در زمینه فن آوری و مهارت های تخصصی، مهارت های کارکردی وسیع، تخصص در زمینه صنایع مختلف و اطلاع از بازارهای جغرافیایی خاص اشاره کرد.
- رویکرد تثبیت شده برای مدیریت نیروهای با استعداد، در مواجهه با افزایش تقاضا برای نیروهای با استعداد و گسترش نیازها و خواسته های این افراد، از مد افتاده و ناکارآمد به نظر می رسد. اگر قرار باشد که مدیریت نیروهای با استعداد به اقتضای شرایط، باعث تغییر جهت کسب و کار شود، باید انعطاف پذیرتر شود و طیف متنوع

تری از نیروهای با استعداد موجود در داخل و خارج از سازمان را مورد ملاحظه قرار دهد.

۲- طراحی و اجرای یک راهبرد برای مدیریت نیروهای با استعداد

طرح مدیریت نیروهای با استعداد باید نشأت گرفته از اهداف و اولویت های راهبردی شرکت باشد و مبتنی بر یک ارزیابی دقیق از نیازهای کوتاه مدت و میان مدت نیروهای با استعداد باشد. این امر تنها در صورتی محقق می شود که تیم مدیران اجرایی، روسای عملیاتی و سایر مدیران ارشد، دخالت فعالانه ای در این طرح داشته و از آن حمایت کنند. همچنین، لازم است که کارکنان واحد منابع انسانی به افزایش مهارت های خود در زمینه برنامه ریزی راهبردی نیروی انسانی و سایر فرایندهای برنامه ریزی راهبردی مانند سناریوپردازی بپردازند. خطر بزرگ این است که سازمان ها با هدف تلاش برای افزایش دقت و نظم در مدیریت نیروهای با استعداد خود، در نهایت سیستم هایی را تولید کنند که برای شرایط بازار آشفته امروزی، بیش از حد سختگیرانه باشند. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- برای اجتناب از ناسازگاری میان نیازهای کسب و کار و خروجی برنامه ریزی جانشین پروری سازمان، لازم است که توسعه و اجرای راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد در راستای طراحی و اجرای راهبرد کسب و کار سازمان صورت گیرد.
- وظیفه مدیریت نیروهای با استعداد باید توسط کارکرد خاصی که اغلب جهانی است، صورت گیرد. رئیسی که مسئولیت این کارکرد را بر عهده دارد، به جای پاسخگویی به رئیس واحد منابع انسانی باید پاسخگوی مستقیم رئیس هیات مدیره باشد که این امر به ندرت اتفاق می افتد.
- تیم مدیریت اجرایی سازمان باید به طور منظم، جلسات مشاوره و توجیهی با مدیر جهانی نیروهای با استعداد ترتیب دهند تا مطمئن شوند که:

- راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد در راستای راهبرد کسب و کار سازمان است و با ارزیابی ها و جلسات منظم می تواند آن را در بلندمدت تحقق بخشید.
- هرگونه تغییر در راهبرد کسب و کار سازمان با حداکثر سرعت ممکن، در مدل نیروهای با استعداد، لحاظ خواهد شد.
- راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد، چابک است و می تواند پاسخگوی هرگونه تغییر در فضای رقابتی کسب و کار باشد.
- دخالت مستقیم رئیس هیات مدیره سازمان برای همسویی کارکرد مدیریت نیروهای با استعداد، با راهبرد کسب و کار سازمان، ضروری است. همچنین، دخالت روسای عملیاتی سازمان برای اطمینان از اینکه افراد دارای مهارت و تجربه درست برای رسیدن به جایگاه مدیریت ارشد استخدام شوند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳- مدیریت فراوری نیروهای با استعداد

در دهه گذشته، از یک رویکرد فرایند محور برای برنامه ریزی نیروهای با استعداد استفاده می شد که روی گروه کوچکی از کارمندان بلند پرواز تمرکز می کرد که قرار بود به رهبران ارشد آینده سازمان تبدیل شوند. چنین رویکردی وقتی موثر است که محیط کسب و کار نسبتاً ثابت باشد و شرکت ها در مورد راهبردها و توانمندی های مورد نیاز برای اجرای موفق طرح مدیریت نیروهای با استعداد خود، واقعا مطمئن باشند. دستگاه فراوری نیروهای با استعداد به توزیع یکنواخت آنها در سازمان کمک می کند و نگاهی سراسری به این موضوع دارد که این افراد باید چگونه وارد سازمان شوند و در بین کدامیک از پست های سازمان جابه جا شوند. اشکال این دستگاه آن است که به قدری دست و پاگیر و هزینه بر می شود که تمام انرژی آن به جای تمرکز بر آنچه که برای حمایت از راهبرد کسب و کار ضروری است، روی آنچه که دستگاه انجام می دهد، متمرکز می شود. شرکت هایی که در شرایط نامطمئن

یا به شدت رقابتی به سر می برند، نیاز به این دارند که در مورد رویکرد خود برای مدیریت نیروهای با استعداد، بازاندیشی کنند. آنها لزوماً در حال حذف کردن سیستم های خود نیستند، بلکه به دنبال یافتن راه هایی برای افزایش انعطاف پذیری آنها هستند. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- شرکت ها باید از ساختن یک دستگاه فراوری نیروهای با استعداد بیش از حد پیچیده

اجتناب کنند و مدام این سوال را از خودشان پرسند که آیا تلاش هایشان برای

مدیریت نیروهای با استعداد، در حال تبدیل شدن به نتایج مطلوب می باشد یا خیر.

- در شرایط پیچیده و به سرعت در حال تغییر، راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد باید

انعطاف پذیرتر شود تا امکان به کار گرفتن توانمندی های درست، در زمان و مکان

مورد نیاز فراهم شود.

- شرکت ها با تعریف وسیعتری از نیروهای با استعداد، می توانند از منبع متنوعتری از

نیروهای با استعداد، به ویژه خانم ها که در فراوری های سنتی ممکن بود نادیده گرفته

شوند، استفاده کنند. شرکت ها باید توانایی های رهبری و فنی مورد نیاز سازمان را به

گونه ای تعریف کنند که بیشترین تناسب را با شرایط کسب و کارشان داشته باشند.

همچنین، باید مطمئن شد که کارکنان با استعداد سازمان می توانند در مدل های

مختلف کسب و کار، دارای اثربخشی یکسانی باشند و شرایط نامطمئن و فشارها را

تحمل کنند.

- پیدا کردن افراد درست برای برخی از شرکت ها، مهمتر از پیدا کردن مهارت های

درست است. مهارت ها را می توان یاد گرفت، ولی خصلت هایی مانند داشتن انرژی

و تعهد کاری، قابل یادگیری نیستند.

- شرکت ها برای پر کردن شکاف های مهارتی موجود در سازمان و پرورش کارکنان

با استعداد خود، به مهارت های بیشتری در زمینه برنامه ریزی راهبردی نیروی انسانی

نیاز دارند. شرکت ها همچنین باید مطمئن شوند که نیروهای با استعدادشان برای کل سازمان شناخته شده هستند.

- در طراحی مسیر شغلی افراد، باید نگاه بلندمدت داشت و هنگام در نظر گرفتن مأموریت های بین المللی، به ویژگی ها و شرایط شخصی افراد توجه کرد.

۴- فرد و سازمان

تعداد زیادی از کارمندان که فقط شامل زنان و افراد جوان نمی شوند، رویکرد فردگرایانه تری را برای مسیر شغلی خود اتخاذ کرده اند و ممکن است تمایلی برای فدا کردن همه چیز برای رسیدن به جایگاه بالای سازمان، نداشته باشند. به نظر می رسد که وفاداری نیروهای با استعداد به سازمان های خود بسیار کاهش یافته است. آنها متعهد به توسعه استعدادهای شخصی خود هستند و پی گیری اهداف شخصی خود را مقدم بر پی گیری اهداف سازمان می دانند. سازمان ها باید این واقعیت جدید را بپذیرند و فرصت های مناسبی را برای رشد شخصی و افزایش مهارت های کاری آنها فراهم کنند، زیرا در غیر این صورت، ممکن است که نیروهای با استعداد، سازمان را ترک کنند. طراحی مسیر شغلی منعطف به راضی شدن نیروهای با استعداد کمک خواهد کرد، اما برای جلب اعتماد و وفاداری آنها کافی نیست. حتی اگر بهترین فراوری ها روی نیروهای با استعداد انجام شود، برخی از این افراد پس از ورود به شرکت و یادگیری آنچه که نیاز دارند، بدون توجه به طرح های جانشین پروری، سراغ کار دیگری خواهند رفت. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- افراد نسل هزاره سوم (که عموماً بین سالهای ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ به دنیا آمده اند) چالش هایی را برای مدیریت نیروهای با استعداد، ایجاد می کنند. آنها نسل پرتوقع و کم تحملی هستند و اگر کارفرمایان به خواسته هایشان توجه نکنند، سازمان را به نشانه اعتراض ترک خواهند کرد.

- انتظارات فارغ التحصیلان برای ترقی کردن سریع و رسیدن به جایگاه مدیریت سازمان، ممکن است واقع بینانه نباشد و مشکلاتی را برای سازمان هایی ایجاد کند که نمی خواهند نیروهای واقعا با استعداد، زنان بلندپرواز و افراد بسیار کارآمد و در عین حال جاه طلب خود را از دست بدهند.
- چهار حوزه کاری که برای برانگیختن و حفظ نیروهای با استعداد، حیاتی است، شامل پیشرفت سریع شغلی، پول و کار چالش برانگیز، حفظ تعادل بین کار و زندگی و آزادی و خودمختاری در سر کار می باشند.
- به همراه این چهار حوزه کاری، باید ارزش پیشنهادی قانع کننده ای را برای کارمندان ایجاد کرد که شامل ارائه مجموعه درستی از مشوق های شغلی به هر یک از نیروهای با استعداد سازمان، می باشد.
- طراحی مسیر شغلی برای کارمندان با استعدادی که نقش مهمی در تحقق راهبرد بلندمدت سازمان دارند، باید به شدت شخصی و سفارشی باشد.
- طراحی منعطف مسیر شغلی دارای شش بعد می باشد که شامل بحث های باز و صادقانه در مورد مسیر شغلی، فرصت های شغلی سفارشی، ارزیابی های مستمر در مورد مسیر شغلی، ایجاد شبکه های شغلی (که به افراد اجازه می دهد تا حرکت های عرضی در مسیر شغلی تخصصی خود داشته باشند)، یادگیری و توسعه سفارشی و استفاده از افراد مربی، مرشد و حامی می باشد.

۵- اتخاذ یک رویکرد فرهنگ محور

اگر شرکت ها بخواهند که کارآمدترین کارمندان را استخدام و حفظ کنند، باید از ارزش ها و اهدافی که باعث تشویق کارمندان به همذات پنداری با سازمان و احساس تعهد عاطفی نسبت به آن می شود، حمایت کنند. رهبران ارشد نقش مهمی را در پیوند دادن نیروهای با استعداد به سازمان ایفا می کنند و این کار را از طریق وقت گذاشتن برای آشنایی با این افراد

و قدردانی از کمک های آنها به سازمان، انجام می دهند. حمایت از فرهنگی که باعث مشارکت دادن کارمندان و معنا بخشیدن به کارشان می شود، به این افراد کمک می کند که حتی در مواقعی که کارها سخت می شود، نسبت به شرکت وفادار بمانند. با این حال، شرکت هایی که نگران دستیابی به تناسب فرهنگی سفت و سخت بین سازمان و افراد هستند، ممکن است از فرصت استخدام افرادی که ذهن خلاق و کارآفرین دارند و چیزهای زیادی برای عرضه کردن به سازمان دارند، چشم پوشی کنند و این به ضرر سازمان تمام شود. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- همواره باید استدلال قانع کننده ای برای اینکه چرا افراد باید برای سازمان کار کنند، وجود داشته باشد.
- ارزش ها و هنجارهای فرهنگی یک سازمان باید زنده نگه داشته شوند و از سوی رئیس هیات مدیره و تیم مدیریت ارشد رعایت شوند و به طور پیوسته به کار گرفته شوند.
- این ارزش ها باید در شیوه پرورش نیروهای با استعداد، منعکس شوند و از طریق طرح های انتقال موقت به شغل دیگر و مأموریت های کاری که نشان دهنده تعهد سازمان به جامعه ای است که در آن فعالیت می کند، می توان فرصت های خوبی را برای یادگیری فراهم کرد.
- سازمان وظیفه دارد که در مورد چشم اندازهای کارمندان خود، شفافیت به خرج دهد و اعتماد به نفس و تعهد کارمندان را افزایش دهد و برای پرورش توانمندی های آنها و طراحی مسیر شغلیشان، به خواسته ها و شرایط تمام کارمندان خود توجه کند.

۶- ایجاد یک اکوسیستم از نیروهای با استعداد

توسعه "اکوسیستمی" از نیروهای با استعداد، به آنها کمک می کند تا بر مشکلات ناشی از "وابستگی درون سازمانی" غلبه کنند و زندگی در دنیایی که نیروهای با استعداد، معمولاً از

تعهد بلند مدت برای ماندن در سازمان برخوردار نیستند و تعداد شغل های نیمه وقت یا آزاد، در حال افزایش است، به تسهیل این امر کمک کرده است. بخش روبه رشدی از کارمندان جوان نیز وجود دارند که کاملاً از استخدام شدن در یک شرکت صرف نظر کرده اند و در عین حال، دارای مهارت های کارآفرینی بالایی هستند. اگر سازمان های بزرگ بخواهند که تغییرات غیرمنتظره و نوسانات بازار را پیش بینی کنند و به طرز موثری، به آنها پاسخ دهند، به این مهارت ها نیاز خواهند داشت. استفاده از طرح های مراکز پرورش ایده های کسب و کار و اتصال به شبکه های کارورزی که برای برنامه ریزی مسیر شغلی کارآفرینان در نظر گرفته شده اند و برقراری ارتباط با دانش آموختگان و همکاران سابق سازمان، منجر به گسترش اکوسیستمی از نیروهای با استعداد خواهد شد. این برنامه ها به حفظ نیروهای با استعدادی که ممکن بود سازمان را ترک کنند، کمک خواهند کرد. با این حال، اکوسیستم نیروهای با استعداد وقتی موثر واقع می شود که سازمان ها از مرزهای سنتی فراتر روند. در این رابطه، باید به موارد زیر توجه کرد:

- طرح های مراکز پرورش ایده های کسب و کار، شبکه های کارورزی و برقراری ارتباط با دانش آموختگان و همکاران سابق سازمان را باید در راهبرد فعلی مدیریت نیروهای با استعداد، لحاظ کرد و گذرگاه دو طرفه ای از فرصت های شغلی را برای کارمندان شرکت و نیروهایی که به شیوه های غیر مستقیم تری در سازمان استخدام می شوند، ایجاد کرد.
- در برنامه ریزی مسیر شغلی، باید به کارگران با استعدادی که نمی خواهند مسیرهای شغلی سنتی در شرکت ها را طی کنند، اجازه داد که در عین خارج نشدن از قلمرو سازمان، فعالیت های کارآفرینانه خود را دنبال کنند و این فرصت را برای دانش آموختگان و همکاران سابق سازمان فراهم کرد که در صورت تغییر شرایط یا آرزوهای خود، به جمع کارکنان سابق خود بازگردند.

- اکوسیستم نیروهای با استعداد و سازمان باید ارزش های کلیدی یکسانی داشته باشند و پیوندهای فرهنگی میان آنها را باید از طریق دعوت نیروهای با استعداد برای شرکت در رویدادهای سازمان و گردهمایی ها تقویت کرد.
- نیروهای با استعداد موجود در داخل اکوسیستم نیز باید از فرصت های رشد و توسعه موجود برای کارمندان با استعداد درون سازمان بهره مند شوند.

۷- ایفای نقش های مختلف توسط نیروهای با استعداد

برای نیروهای با استعدادی که می خواهند حداکثر استفاده را از فرصت های ایفای نقش در بازی خود به عمل آورند، سه گزینه اصلی مدیریت شرکت، مشاوره دادن و راه اندازی و مدیریت کسب و کارهای شخصی، وجود دارد. برای افرادی که دارای مهارت های تخصصی هستند، گزینه دیگر کار کردن مستقلانه برای خود در یک شغل آزاد نیز وجود دارد که تحقیقات بازار کار نشان می دهد که میزان خود اشتغالی در این گروه از شغل ها به میزان بیش از ده درصد در سال در حال افزایش می باشد. همچنین، افرادی با تخصص بسیار بالا وجود دارند که می خواهند متخصص بمانند و مایل نیستند که تا رسیدن به نقش های رهبری، در سازمان بمانند و پیشرفت کنند. برخی از سازمان ها با ایجاد مخازن استعداد جداگانه به نیاز این افراد پاسخ داده اند تا افرادی که مایل به پیشرفت در حوزه تخصص شخصی خود هستند، به اندازه افرادی که می خواهند از نردبان شغلی شرکت بالا روند، رشد پیدا کنند و پاداش داده شوند. به طور کلی، هر کسی که می خواهد پیشرفت کند، باید اعتماد به نفس داشته باشد، فرصت طلب باشد و با ایجاد یک شبکه حمایتی، به آرزوهای شخصی و شغلی خود تحقق بخشد. همچنین، انجام گفتگوی صادقانه کارمندان با کارفرماهایشان، در مورد آرزوهای شخصی و شغلیشان از اهمیت بالایی برخوردار است و علاوه بر حقوق بگیران شرکت شامل افراد صاحب شغل آزاد نیز می شود. مصاحبه های انجام شده برای نوشتن این کتاب نشان می دهند که افراد موفق دارای ویژگی های زیر هستند:

- این افراد از طریق دستیابی به اهداف عملکردی از پیش تعیین شده و اثبات توانایی های بالقوه خود برای به عهده گرفتن پست مدیریت ارشد سازمان، مانند مدیریت تیم ها و پروژه ها، همکاری بین رشته های علمی مختلف و قدرت رهبری همراه با بصیرت و الهام بخشی، می توانند از سازمان نمره قبولی بگیرند.
- این افراد، فرصت طلب هستند و خطرات را می پذیرند. آنها از مسیر شغلی سفت و سختی پیروی نمی کنند و در حالی که بینش بلندمدت خود در مورد جایی که سازمان در نهایت می خواهد به آن برسد را حفظ می کنند، از پیشنهادات و فرصت های شغلی غیر منتظره، بهره برداری می کنند.
- این افراد، شبکه حمایتی شخصی خود را توسعه می دهند و گروهی از افراد با تجربه و پر بصیرت را دور خود جمع می کنند تا در مورد جابه جایی های شغلی و مسائل پیچیده شغلی، نظر بدهند.
- این افراد انتظار دارند که در شغل خود جابه جا شوند و تا جایی که شرایط شخصی و خانوادگی شان اجازه دهد، سعی می کنند که با سازمان روراست باشند.
- اگر این افراد در پست های عملیاتی سازمان استخدام شوند، باید با اصول نظری و کاربردی مدیریت عمومی آشنایی کاملی داشته باشند و در معرض ایده ها و تحقیقات جدید قرار بگیرند. برای تحقق این امر، لازم است که آنها با مخارج خود در دوره های کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ثبت نام کنند یا در دوره های مدیریتی تحت حمایت مالی شرکت، حضور پیدا کنند. افرادی که با مخارج خود در کلاس های کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ثبت نام می کنند، می توانند راجع به گزینه های مختلف شغلی فکر کنند و با فرصت های شغلی مختلف از قبیل مشاوره مدیریت آشنا شوند و نحوه راه اندازی کسب و کار خود را یاد بگیرند.

▪ این افراد با دریافت منظم بازخورد و حمایت از سوی افراد مرشد، می توانند اعتماد به نفس و انگیزه شخصی پیدا کنند.

▪ اگر این افراد بخواهند که پست مدیریت ارشد سازمان را به عهده بگیرند، باید با ارزش ها و رسالت سازمان همذات پنداری کنند و فرهنگ زیربنایی سازمان را درک کنند. آنها همچنین باید بتوانند با مقامات اجرایی ارشد در تعامل باشند.

۸- برنامه ریزی برای آینده

هشت اصل راهنما برای مدیریت نیروهای با استعداد در دنیای متغیر و نامطمئن امروزی وجود دارد. در دنیای امروزی، تقاضا برای نیروهای با استعداد افزایش یافته و نیروهای با استعداد برای عرضه توانایی های خود به سازمان از قدرت و آزادی عمل بیشتری برخوردار هستند. این هشت اصل شامل موارد زیر می باشند:

- باید تعهد عمیق و خالصانه ای برای به کار گرفتن نیروهای با استعداد به منظور تاثیرگذاری حداکثری آنها بر کسب و کار سازمان وجود داشته باشد.
- طرح مدیریت نیروهای با استعداد، باید ارتباط نزدیکی با طراحی و اجرای راهبرد کسب و کار سازمان داشته باشد.
- نیروهای با استعداد، شرکای ما هستند، نه بازیچه هایی که بخواهیم از توانمندی های آنها به نفع خود استفاده کنیم.
- فرهنگی که به رشد و پرورش نیروهای با استعداد سازمان کمک می کند، اساس یک راهبرد موفق برای مدیریت نیروهای با استعداد را تشکیل می دهد.
- راهبرد سازمان برای مدیریت نیروهای با استعداد، باید با دخالت مستقیم رئیس هیات مدیره سازمان انجام شود.

- مدیران نیروهای با استعداد سازمان، باید روابط نزدیکی با روسای کسب و کار و مدیران اجرایی سازمان داشته باشند و برای تحقق طرح کسب و کار، در سطح راهبردی فعالیت کنند.
 - افراد دارای استعدادهای مختلف در مخازن نیروهای با استعداد، باید احساس وحدت کنند.
 - راهبرد مدیریت نیروهای با استعداد باید به ساختن اکوسیستمی کمک کند که از مرزهای سازمان فراتر رود.
- این موارد در فصل هشتم با جزئیات بیشتری توضیح داده شده اند.

پشت جلد کتاب

مطالعات و بررسی های فراوان، نشان می دهد که موفقیت یک کسب و کار، تا حدود زیادی به توانایی و مهارت های کارکنان آن بستگی دارد و از آنجایی که نیروهای با استعداد، نایاب هستند، جست و جو برای شکار این افراد که دارای توانایی خارق العاده ای هستند، به طور جدی ادامه خواهد یافت. استخدام چنین افرادی نسبتا ساده است، اما چالش بزرگتر این است که چگونه می توان این افراد را در سازمان حفظ کرد و مشغول نگه داشت تا سراغ شغل دیگری نروند و اینکه چگونه می توان تا زمان ماندنشان در سازمان، حداکثر استفاده را از آنها به عمل آورد. برای غلبه بر این چالش بزرگ باید به خوبی درک کرد که افراد، از کار و زندگی غیر کاری خود چه می خواهند و برای در نظر گرفتن آرزوهای آنها، باید خلاقیت و انعطاف پذیری به خرج داد.

با استفاده از تحقیقات اولیه این کتاب که شامل برگزاری مصاحبه هایی با مدیران اجرایی ارشد، متخصصان در زمینه استخدام و افراد "با استعداد" سازمان می شد، به این نتیجه رسیدیم که شرکت هایی مانند گوگل، اپل، سانتاندر، مارس، یونیلور، پپسیکو، نوکیا، الام اینترنشنال، تتا کمیکالز، از چه

راهنمایی برای مقابله با چالش استخدام و رشد نیروهای با استعداد مورد نیاز خود، استفاده می کنند. این کتاب، برای افرادی که به دنبال موفقیت سازمان خود هستند، بینش ها و تجارب مفیدی را ارائه می کند و راهنمایی های با ارزشی را برای کسب رضایت شغلی در اختیار افراد قرار می دهد.