

The  
Economist



# مدیریت استعدادها

استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری  
از نیروهای با استعداد

نویسندگان: ماریون دواين، مايکل سيرت

مترجم: عباس توکلی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

|                      |                                                                                                                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه:             | دواین، ماریون                                                                                                                                                      |
| عنوان و نام پدیدآور: | Devine, Marion                                                                                                                                                     |
| مشخصات نشر:          | مدیریت استعدادها: استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از نیروهای<br>بااستعدادانویسندگان ماریون دواین، مایکل سیرت؛ مترجم عباس توکلی.<br>تهران: امین الضرب، ۱۳۹۷. |
| مشخصات ظاهری:        | ۲۸۸ ص؛ ۱۴×۵/۲۱×۵/۲ س.م.                                                                                                                                            |
| شابک:                | ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۴۷۷-۱-۷                                                                                                                                                  |
| وضعیت فهرست نویسی:   | فیبیا                                                                                                                                                              |
| عنوان دیگر:          | استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از نیروهای بااستعداد.                                                                                                       |
| موضوع:               | نیروی انسانی -- مدیریت                                                                                                                                             |
| موضوع:               | Manpower planning                                                                                                                                                  |
| موضوع:               | سرمایه انسانی                                                                                                                                                      |
| موضوع:               | Human capital                                                                                                                                                      |
| موضوع:               | کارکنان -- استخدام                                                                                                                                                 |
| موضوع:               | Employees-- Recruiting                                                                                                                                             |
| موضوع:               | کارکنان -- ابقا                                                                                                                                                    |
| موضوع:               | Employee retention                                                                                                                                                 |
| موضوع:               | موفقیت شغلی                                                                                                                                                        |
| موضوع:               | Career development                                                                                                                                                 |
| شناسه افزوده:        | سیرت، مایکل، ۱۹۵۷ - م.                                                                                                                                             |
| شناسه افزوده:        | Syrett, Michel                                                                                                                                                     |
| شناسه افزوده:        | توکلی، عباس، مترجم                                                                                                                                                 |
| رده بندی کنگره:      | HF۵۵۴۹/۵/۵۹م۴ ۱۳۹۷                                                                                                                                                 |
| رده بندی دیویی:      | ۶۵۸/۳۰۱                                                                                                                                                            |
| شماره کتابشناسی ملی: | ۵۵۷۸۹۸۱                                                                                                                                                            |



اتحادیه بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



مدیریت استعدادها (استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از نیروهای بااستعداد)  
نویسندگان: ماریون دواین، مایکل سیرت، انتشارات: اکونومیست

مترجم: عباس توکلی

شورای سیاست‌گذاری: مصطفی درویشی، بهرام مهرجو

ویراستار: حامد زارع

گرافیک و طراحی: آتلیه آینده‌نگر / رضا دولت‌زاده

چاپ اول: بهار ۱۳۹۸

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ: آرماتسا

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۴۷۷-۱-۷

انتشارات امین الضرب / پخش و فروش: ۰۹۱۳۳۹۰۳۴۲۸

# مدیریت استعدادها

استخدام، حفظ و دریافت بیشترین بهره‌وری از  
نیروهای با استعداد

نویسندگان: ماریون دواین، مایکل سیرت  
مترجم: عباس توکلی

The  
Economist



تقدیم به تمامی مبتکران صرفه‌جو  
که هر روز در تلاشند دنیا را به جای  
بهتری برای همه تبدیل کنند.

## فهرست

پیشگفتار

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| ۹  | مدیریت استعدادها   مسعود خوانساری |
| ۱۷ | مقدمه                             |

فصل اول

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| ۱۹ | رقابت بر سر نابغه‌ها                                    |
| ۲۴ | یک جنگ ساختگی؟                                          |
| ۳۰ | انتظارات برای مهارت‌های پیشرفته                         |
| ۳۳ | کیفیت و کمیت افراد فارغ‌التحصیل                         |
| ۳۵ | روند جمعیتی                                             |
| ۳۸ | مدیریت استعدادها چطور منجر به نجات خواهد شد؟            |
| ۴۱ | استعداد یک مفهوم نسبی است                               |
| ۴۴ | به‌خوبی تاسیس شده اما به‌خوبی اجرا نشده است             |
| ۴۶ | آیا می‌توان «استعداد» را مدیریت کرد؟                    |
| ۴۷ | پتانسیل انتقادی                                         |
| ۴۹ | همگام با نیازهای تجاری                                  |
| ۴۹ | تمرکز بیش از اندازه بر روی مسئولیت‌های رده بالای سازمان |
| ۵۰ | نتیجه‌گیری: تضمین‌های خوشایند؟                          |

فصل دوم

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| ۵۳ | طراحی و پیاده‌سازی یک استراتژی استعدادمحور          |
| ۵۵ | ماندن در مسیر یا حرکت با سرعت بالا؟                 |
| ۵۹ | طراحی یک استراتژی استعدادیابی                       |
| ۶۰ | بررسی استراتژی                                      |
| ۶۱ | بررسی استعدادها                                     |
| ۶۴ | اندازه‌گیری و ارزیابی، مسئولیت و اداره کردن         |
| ۶۶ | ساختار استراتژی استعدادیابی: خرید، قرض گرفتن، ساختن |
| ۶۶ | خرید استعداد                                        |
| ۶۷ | قرض گرفتن افراد با استعداد                          |
| ۶۹ | ساختن استعدادها                                     |
| ۷۱ | شرکت بین‌المللی Olam                                |
| ۷۲ | ایجاد یک فرهنگ مشترک سازمانی                        |
| ۷۲ | شناسایی و توسعه مهارت جدید                          |
| ۷۳ | شناسایی و ساختن رهبران جهانی در داخل                |
| ۷۶ | کسب حمایت از کسب و کار                              |
| ۷۷ | نقش مدیر عامل                                       |

|         |                             |
|---------|-----------------------------|
| ۷۹..... | نقش مدیران استعدادیابی..... |
| ۸۰..... | چابک ماندن سیستم.....       |
| ۸۲..... | نتیجه‌گیری.....             |

## فصل سوم

|          |                                                       |
|----------|-------------------------------------------------------|
| ۸۳.....  | <b>مدیریت روند استعدادیابی.....</b>                   |
| ۸۶.....  | فرآیندها و عملکرد اجرایی.....                         |
| ۹۰.....  | پپچیدگی و چالش‌های جدید.....                          |
| ۹۰.....  | داشتن نگاه بازتر نسبت به برنامه استعدادیابی.....      |
| ۹۴.....  | تغییر جمعیت‌شناسی.....                                |
| ۹۵.....  | شرکت ولز فارگو.....                                   |
| ۹۸.....  | تنوع.....                                             |
| ۱۰۰..... | شرکت بوئینگ.....                                      |
| ۱۰۴..... | تنوع و عملیات اجرایی شرکت.....                        |
| ۱۰۵..... | استعداد در فراوانی.....                               |
| ۱۰۶..... | بازتعریف استعداد.....                                 |
| ۱۰۸..... | شناسایی توانایی‌های رهبری.....                        |
| ۱۱۰..... | عدم قطعیت و آشفتگی.....                               |
| ۱۱۲..... | تمرکز بر روی کارکنان نه توانایی‌هایشان.....           |
| ۱۱۴..... | استفاده از استعدادها در همه بخش‌های یک کسب و کار..... |
| ۱۱۸..... | شرکت‌های Procter & gamble.....                        |
| ۱۲۲..... | نتیجه‌گیری.....                                       |

## فصل چهارم

|          |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| ۱۲۵..... | <b>تعامل بین کارمندان و سازمان.....</b> |
| ۱۲۸..... | نسل جدید: جداسازی واقعیت از خیال.....   |
| ۱۲۸..... | برچسب‌های هر نسل.....                   |
| ۱۳۲..... | نگرانی‌های مشترک.....                   |
| ۱۳۳..... | انتظارات بزرگ.....                      |
| ۱۳۶..... | کارگران قرن ۲۱ چه انتظاراتی دارند؟..... |
| ۱۳۶..... | پیشرفت شغلی سریع.....                   |
| ۱۴۵..... | پول و چالش‌های درون محیط کار.....       |
| ۱۴۹..... | فرصتی برای نوآوری.....                  |
| ۱۵۱..... | ایجاد تعادل در زندگی کاری.....          |
| ۱۵۴..... | آزادی و خودمختاری در محیط کار.....      |
| ۱۵۶..... | تعامل میان مدیران.....                  |
| ۱۵۹..... | پیامدها: مدیریت تخصص شخصی.....          |

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| ۱۶۰ | بحث و گفت‌وگوی آزاد و صادقانه        |
| ۱۶۱ | فرصت‌های شغلی شخصی                   |
| ۱۶۴ | بازنگری در شغل‌های تکرارشونده        |
| ۱۶۵ | برنامه شبکه‌ای به جای برنامه‌های خطی |
| ۱۶۶ | شرکت اپل                             |
| ۱۶۷ | چیدمان انعطاف‌پذیر کارکنان           |
| ۱۶۸ | یادگیری و فرصت‌های توسعه             |
| ۱۷۰ | مربی‌گری، هدایت‌گری و حمایت مالی     |
| ۱۷۱ | مربی‌گری                             |
| ۱۷۱ | هدایت‌گری                            |
| ۱۷۲ | برنامه‌های حمایتی                    |
| ۱۷۴ | شرکت پپسی                            |
| ۱۷۴ | نتیجه‌گیری                           |

## فصل پنجم

|     |                                                          |
|-----|----------------------------------------------------------|
| ۱۷۶ | <b>نزدیک شدن به فرهنگ رهبری در سازمان</b>                |
| ۱۸۲ | عملیاتی کردن سیستم‌های مدیریت از طریق فرهنگ درون سازمانی |
| ۱۸۶ | ایجاد فرهنگ درون سازمانی                                 |
| ۱۸۶ | تأییدیه مدیر ارشد                                        |
| ۱۸۹ | نقش ادغام شرکت‌ها در توسعه استعدادها                     |
| ۱۹۰ | ثبات در برنامه‌ها                                        |
| ۱۹۳ | نیاز به شفافیت                                           |
| ۱۹۸ | نتیجه‌گیری                                               |

## فصل ششم

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۱۹۹ | <b>ایجاد یک اکوسیستم برای استعدادیابی</b> |
| ۲۰۱ | برنامه‌ریزی حرفه‌ای و کارآفرینی داخلی     |
| ۲۰۵ | دوران نهفتگی کسب و کار                    |
| ۲۱۰ | پیوستن به دوره کارآموزی                   |
| ۲۱۳ | فارغ‌التحصیلان و همکاران                  |
| ۲۱۶ | نتیجه‌گیری                                |

## فصل هفتم

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| ۲۱۸ | <b>حضور در بازی استعدادها</b> |
| ۲۲۲ | ایجاد رده‌بندی در شرکت        |
| ۲۲۶ | فرصت‌طلب باشید                |



|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۲۲۹ | توسعه یک شبکه پشتیبان                   |
| ۲۳۱ | چرخش در کار و تحرک شرکت                 |
| ۲۳۳ | ملاحظات MBA                             |
| ۲۳۵ | کارآموزی، انتقال موقت و فرصت مطالعاتی   |
| ۲۳۶ | کارآموزی                                |
| ۲۳۷ | انتقال موقت                             |
| ۲۴۰ | فرصت مطالعاتی                           |
| ۲۴۲ | رسیدن به هدف                            |
| ۲۴۲ | بازخوردهای منظم                         |
| ۲۴۳ | شناسایی سرمایه‌های فرهنگی               |
| ۲۴۴ | نظریه مدیریت عمومی و عمل                |
| ۲۴۵ | اعتماد به نفس، مدیریت و هدایت درون      |
| ۲۴۶ | نحوه جلب توجه گرفتن از مدیر ارشد سازمان |
| ۲۴۸ | نتیجه‌گیری                              |

## فصل هشتم

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۲۵۱ | <b>برنامه‌ریزی برای آینده</b>            |
| ۲۵۲ | بازنده و جنگنده در جنگ بایکدیگر          |
| ۲۵۴ | نیت‌های خوب، فرآیندهای غیرمفید           |
| ۲۵۸ | تعیین اولویت‌های جدید                    |
| ۲۵۹ | همترازی                                  |
| ۲۶۰ | تعریف دوباره «استعداد»                   |
| ۲۶۱ | توسعه استعدادها                          |
| ۲۶۱ | ایجاد فرهنگ شناخت، جذب و توسعه استعداد   |
| ۲۶۲ | دیدگاه‌های فردی                          |
| ۲۶۴ | استعدادی در زمینه مسائل استراتژیک ندارند |
| ۲۶۵ | مدل جدید                                 |
| ۲۶۶ | استعدادهای داخلی                         |
| ۲۶۸ | استعدادهای محیطی و خارجی                 |
| ۲۶۹ | تغییر مسیر                               |
| ۲۷۲ | تغییر در ارزش‌ها                         |
| ۲۷۳ | اهداف جدید                               |

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| ۲۷۶ | <b>خلاصه فصل‌های کتاب</b> |
|-----|---------------------------|

|     |              |
|-----|--------------|
| ۲۸۵ | <b>منابع</b> |
|-----|--------------|

پیشگفتار

## مدیریت استعدادها

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مدیر مسئول ماهنامه آینده‌نگر

در سال‌های اخیر خبرهای زیادی را از شرکت‌های بخش خصوصی شنیده‌ایم که با از دست دادن چند نیرو مهم کاملاً افت کرده‌اند و شرایط آن‌ها در بازار تغییر کرده است. یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران بخش خصوصی این است که چگونه بتوانند بین نیروهای بااستعداد خود و سایر کارمندان تعادل برقرار کنند و از سوی دیگر توجه ویژه‌ای به خواسته‌های این گروه داشته باشند زیرا می‌دانند عدم حضور آن‌ها و یا رفتنشان به شرکت‌های رقیب می‌تواند چه لطمه بزرگی به شرکت بزند. حس حسادت و یا ایجاد مقاومت علیه این نیروها در داخل مجموعه از جمله اتفاقات روتینی است که در داخل شرکت می‌افتد و نتیجه آن جز لطمه زدن به

فعالیت شرکت نیست. حس بازنده بودن سایر کارمندان و عقب افتادن آن‌ها از بقیه، عدم وجود احترام کافی به دست آورده‌های آن‌ها، نداشتن جایگاه ویژه در درون شرکت باعث می‌شود تا حس‌های منفی زیادی در محیط کار ایجاد شود. از سوی دیگر، افرادی که استعدادهای خاصی دارند و یا دانش آن‌ها خاص است و به‌سختی می‌توان متخصصین این رشته را پیدا کرد از جمله ددرسه‌های شرکت است؛ زیرا شرکت برای استخدام این افراد اولاً باید هزینه گزافی را خرج کند. از طرف دیگر احساس برتری و قدرتی که آن‌ها در داخل سیستم شرکت می‌کنند باعث می‌شود تا حرف دیگران را نادیده بگیرند و یا به نظم سیستم اداری توجه ای نکنند؛ زیرا آن‌ها خود را خاص می‌دانند و شرکت را محتاج مهارت آن‌ها. به عبارت دیگر، موقعیت شرکت در مقابل این افراد از روی ضعف است. از طرفی نمی‌خواهد آن‌ها را از دست بدهد و از سوی دیگر در مقابل بی‌نظمی و خواسته‌های نابه‌جای آن‌ها درمانده است. تمامی این مشکلات به این برمی‌گردد که راه‌های هدایت این افراد نامشخص است و معلوم نیست که چگونه می‌توان این‌ها را مدیریت کرد و فضایی را در شرکت ایجاد کرد تا هم کارمندان معمولی و هم این افراد در بهره‌وری حداکثر قرار گیرند. متأسفانه دانش تخصصی در این باره وجود ندارد چون حتی در کشورهای غربی یک دهه است که این بحث مطرح شده است. مخصوصاً بعد از اوج گرفتن فعالیت شرکت‌های فناوری اطلاعات. زیرا این شرکت‌ها برای فعالیت خود به جمعی از نخبه‌ها نیاز داشتند و کنار هم قرار دادن این افراد تحت یک شرکت کار بسیار سخت و مشکلی است. چون تمامی این افراد با توجه به دانش فنی و مهارتی که دارند می‌توانند شرکت جدیدی را راه‌اندازی کنند و تحت بروکراسی‌های اداری یک شرکت و گزارش دادن‌های مکرر و پاسخ دادن به مدیر بالاسری نباشند. توجه به جدید بودن این دانش در دنیا و نبودن منبع فارسی در داخل ایران بابت این موضوع، برآن شدیم تا نسبت به ترجمه این کتاب اقدام کنیم. کتاب حاضر، از مجموعه تحقیقاتی که اخیراً درباره این موضوع از شرکت‌های بزرگ صورت گرفته جمع آوری شده و دو نویسنده آن تلاش داشتند تا از میان آمارهایی که به دست آمده موارد

مهم آن را استخراج کنند و آن را تحت عنوان یک کتاب منتشر کنند. در تحقیقات انجام شده شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، آمازون و اپل حضور دارند و تجربیات مدیران آن‌ها درباره مدیریت کردن افراد نابغه ذکر شده است. همان‌طور که می‌دانید هر کدام از این افراد ادعاهایی دارند و کنار هم قرار دادن آن‌ها و استفاده از توانایی‌هایشان کار سخت و مشکلی است. از سوی دیگر تجربه نشان داده که آن‌ها تمایلی به همکاری بلندمدت با یک کارفرما را ندارند و عدم صبر آن‌ها باعث می‌شود تا زود از یک شرکت خارج شوند. این مسئله‌ای بزرگی برای هر شرکتی که با این‌گونه افراد تعامل دارد، است زیرا در حقیقت شرکت‌ها نمی‌توانند هیچ نوع حسابی روی آن‌ها برای برنامه‌های توسعه‌ای بلندمدت خود بکنند. در این کتاب سعی شده تا این مسائل به‌صورت ریز از طرف مدیران شرکت‌های بزرگ مطرح شود و راه‌حلی که آن‌ها برای این مسائل به‌کاربرده‌اند مورد بررسی قرار گیرد. در حقیقت این کتاب حالت یک گزارشگری را دارد و تمامی ایده آن از سوی مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ مطرح شده است. درست است که در داخل این کتاب شرکت‌هایی که بررسی شده‌اند، بسیار بزرگ هستند و تعداد کارمندان زیادی دارند. حتی این موضوع در متن کتاب نیز به آن اشاره شده است که موارد مورد بررسی این کتاب مربوط به شرکت‌های بزرگ است. اما نکته‌ها و روش‌هایی که در آن مطرح شده بسیار تاثیر گذار بوده و ربطی به بزرگی و کوچکی شرکت ندارد. البته ناگفته نماند که برخی از روش‌های آن اختصاصاً در شرکت‌های بزرگ قابل اجرا است. به‌طور حتم ما در شرکت‌های کوچک بخش منابع انسانی نداریم. یک سری از برنامه‌ریزی‌هایی که در این کتاب به آن اشاره می‌شود مربوط به شرکت‌های بزرگ با چندین هزار نفر کارمند است.

مطالعه این کتاب می‌تواند یک دید کلی به شما درباره مدیریت کردن افراد با پتانسیل ارائه دهد و اینکه چگونه می‌توان این افراد را مدیریت کرد و استعدادهای آن‌ها را برای پیشبرد اهداف شرکت به کاربرد. لازم می‌دانم که در اینجا به خلاصه‌ای از آنچه که در هر فصل بیان می‌شود اشاره کنم. امید است که با مطالعه این کتاب دیدگاه کلی برای مدیریت

کردن افراد نابغه پیدا کنید.

در فصل اول همان‌طور که از عنوان آن برآمده «جنگ برای استعدادها» اشاره‌ای به رقابت شرکت‌ها برای حفظ و نگهداری نیروهای بااستعدادشان دارند. در سیستم سنتی، مدیران ارشد و یا اعضای هیات مدیره تلاش دارند تا با افزایش دستمزد و دادن جایگاه‌های بهتر این نیروها را در شرکت حفظ کنند. در حالی که در نسل جدید کارمندان، برخی از این افراد تمایلی به داشتن جایگاه‌های بالا ندارند. تنها چیزی که برای آن‌ها مهم است این است که بتوانند فرصتی را برای کسب مهارت‌های بیشتر داشته باشند و شاید افزایش دستمزد آن‌ها را بابت انجام کارهای بیشتر برای شرکت ترغیب نکند. آن‌ها عملاً به خاطر تنوع‌طلبی که دارند تلاش می‌کنند که به‌سرعت از شرکت خارج‌شده و وارد فضاهای جدید بشوند. این موضوع با ذکر مثال‌هایی در شرکت‌های دیگر عنوان‌شده است. البته در فصل‌های آینده راه‌حل‌هایی برای پایبند کردن این نیروها ارائه خواهد شد. در ادامه این فصل به سیستم آموزشی کشورها و نقص آن‌ها در تربیت نیروهای بااستعداد اشاره می‌شود که به‌عنوان نمونه برخی از کشورهای غربی موردبررسی قرار می‌گیرند که حتی با داشتن نرخ بیکاری بالا، شرکت‌های بزرگی هستند که هنوز نتوانسته‌اند نیروی مناسب را برای برنامه‌های خود پیدا کنند. همچنین موضوع مهاجرت موردتوجه قرار می‌گیرد و طبق تحقیقاتی که صورت گرفته مهاجرت نیروهای ماهر به پیشرفت شرکت‌های غربی کمک زیادی کرده است.

در فصل دوم، اولین قدمی که به شرکت‌ها توصیه می‌گردد این است که یک برنامه‌ای برای استعدادیابی در داخل و بیرون شرکت انجام دهند. البته نکته مهم این است که این برنامه با استراتژی‌های آینده شرکت مطابقت داشته باشد تا نیروهای جدید به‌درستی وارد مجموعه شوند. در غیر این صورت انجام این برنامه چیزی جز اتلاف وقت، انرژی و پول نخواهد بود و از سوی دیگر باعث می‌شود تا شرکت از مسیر خود دور گردد. به خاطر همین در این فصل تلاش شده تا مدیران شرکت‌های بزرگ را مجاب کند که با بخش منابع انسانی بدون واسطه و مداوم در

ارتباط باشند تا هر تغییری که در برنامه‌های شرکت صورت می‌گیرد در فرآیند استعدادیابی شرکت هم اعمال شود. در فصل‌های بعدی مشاهده خواهید کرد که فرآیند استعدادیابی و ساختن استعداد در درون سیستم کاملاً یکسان بوده و تفاوتی ندارد.

در فصل سوم روند اجرا کردن برنامه استعدادیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد و به این موضوع تأکید می‌شود که این نوع برنامه‌ریزی باید دائم در حال تغییر باشد زیرا شرایط بازار کار و رقابتی شرکت‌ها باهم دائم در حال تغییر است. از جمله مواردی که تلاش می‌شود در این فصل مورد توجه مدیران قرار گیرد این است که تعریف دقیق و مشخصی را از «استعداد» داشته باشند و اینکه چه انتظاراتی دارند. شرایطی که نابغه‌ها در سیستم شرکت به آن نیاز دارند هم مورد بررسی قرار گرفته است. مدیران شرکت‌ها باید روی افرادی سرمایه‌گذاری کنند که تعهد و انرژی گذاشتن در اولویت آن‌ها باشد. زیرا بسیاری از مدیران معتقد هستند که مهارت را می‌توان آموخت اما جایی که تعهد وجود نداشته باشد، هیچ‌یک از این مهارت‌ها ارزشی نخواهد داشت.

در فصل چهارم به اهداف شخصی نابغه می‌پردازیم و اینکه اولویت آن‌ها به چه شکلی است تا با دریافت این اطلاعات بتوانیم مدیریت مناسبی را در مذاکره با این افراد پیش ببریم. در این فصل با توجه به تجربه مدیران چند شرکت بزرگ به این مسئله اشاره می‌شود که اولویت اول و اصلی آن‌ها هدف‌های شخصی‌شان است و افراد کمی پیدا می‌شوند که اولویت خود را اهداف شرکت قرار دهند. دانستن و حتی پذیرفتن این واقعیت از سوی مدیران شرکت باعث می‌شود تا گفت‌وگویی صادقانه بین آن‌ها شکل بگیرد. البته ناگفته نماند که ارائه یک برنامه منعطف برای این افراد باعث نمی‌شود تا آن‌ها به شرکت وفادار بمانند. در این فصل خواهیم دید که نسل جدید کارمندان چه معضلات و مسائلی را برای هیأت مدیره شرکت ایجاد می‌کنند زیرا آن‌ها پدران و مادران خود را دیده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که به زندگی شخصی خود بهای بیشتری دهند. ایجاد این مسائل باعث می‌شود تا خیلی از برنامه‌ها و نوع صحبت با این افراد تغییر

پیدا کند. برخی مواقع درخواست‌های این افراد به قدری زیاد است که شرکت‌ها می‌مانند که چگونه با این افراد کنار بیایند. آن‌ها خودمختاری، شغل هیجان‌انگیز، سرعت‌بالای توسعه و تعادل بین زندگی شخصی و کاری را می‌خواهند و از طرف دیگر انتظار دارند که فرهنگ داخل سازمان با فرهنگ آن‌ها همخوانی داشته باشد. در این فصل مشخص می‌گردد که کارفرماها باید راجع به تک‌تک این مسائل با کارکنان خود به توافق برسند و آگاه باشند که این توافق نمی‌تواند منجر به وفاداری این افراد شود.

در فصل بعدی متوجه خواهیم شد که این روزها نابغه‌ها به پیشنهاد درآمد بیشتر و جایگاه بالاتر در سازمان توجه چندانی نمی‌کنند زیرا این آیتم‌ها را می‌توانند در هر شرکتی به دست آورند. موردی که برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد فرهنگ درون‌سازمانی است و شرکت‌ها می‌توانند با ارائه یک فرهنگ درست و رعایت کردن آن از سوی تمامی اعضای هیات مدیره و مدیرعامل افراد نابغه را ترغیب کند برای همکاری طولانی‌مدت با شرکت ترغیب شوند. نسل جدید به این مسائل بسیار اهمیت می‌دهد و در این فصل خواهیم دید که شرکت گوگل به خاطر شکایت‌هایی که درباره عدم رعایت حقوق شخصی افراد از آن‌ها شده نیروهای بسیاری را از دست داده‌اند. حتی شرکت فیس‌بوک هم با این معضل دست‌وپنجه نرم می‌کند. به عبارت دیگر می‌توان راز ماندگاری نابغه‌ها در یک سیستم را فرهنگ درون‌سازمانی و پایداری اعضای اصلی آن به این قانون‌ها اعلام کرد. زیرا هر فرد باید به این سؤال پاسخ دهد که چرا می‌خواهد برای این شرکت وقت بگذارد و انرژی صرف کند. این فصل را می‌توان کلیدی‌ترین فصل این کتاب معرفی کرد زیرا مباحث بسیار مهمی راجع به استخدام و تعامل با افراد نابغه مطرح می‌کند و روش مدیریت کردن آن‌ها را بیان می‌کند. لازم می‌دانم که این را اطلاع دهم که این راه‌حل‌ها فقط برای شرکت‌های بزرگ نیست و شرکت‌های کوچک هم می‌توانند از آن استفاده کنند. و همان‌طور که در بالا اشاره شد. این راه‌حل‌ها کاملاً تجربی و براساس گفته‌های مدیران شرکت‌های بزرگ در صنایع مختلف است.

در فصل ششم راه‌های پیدا کردن استعدادهای موردنیاز شرکت موردبررسی قرار می‌گیرد. یکی از بهترین راه‌های توصیه‌شده در این فصل این است که از کارمندان موجود در شرکت برای جاهای خالی شرکت استفاده شود زیرا پرورش این استعدادهای می‌تواند اولاً کم هزینه‌تر باشد و دوماً به ایجاد انگیزه در شرکت کمک زیادی می‌کند و از سوی دیگر این نیروها وفاداری بیشتری به سیستم از خودشان نشان خواهند داد. البته به راه‌های دیگری هم برای جذب افراد نخبه و دارای پتانسیل اشاره می‌شود. در این فصل به راه‌هایی که باعث ایجاد یک اکوسیستم استعدادیابی در شرکت می‌شود اشاره خواهد شد و روش‌های برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن با جزئیات مطرح می‌شود. در حقیقت نقشه راه یک اکوسیستم استعدادیابی ریخته می‌شود و فعالیت‌هایی که هر بخش باید برای تحقق این برنامه صورت گیرد مشخص می‌شود.

در فصل هفتم نحوه تصمیم‌گیری افراد بااستعداد یک شرکت نسبت به آینده‌شان مطرح می‌شود و اینکه آن‌ها چه دیدگاهی را نسبت به شغل خود دارند و تلاش می‌کنند که به چه نتیجه‌ای برسند. فهمیدن این موضوع می‌تواند مذاکرات پیش روی شرکت و افراد با پتانسیل را راحت‌تر کند. انتظارات آن‌ها در این فصل مطرح می‌شود و برنامه‌ای که شرکت برای مدیریت این خواسته‌ها در نظر داشته باشد هم معرفی می‌شود. مدیریت این خواسته‌ها و انتظارات با توجه به برنامه‌های شرکت صورت می‌گیرد و باید به گونه‌ای باشد که سایر کارکنان احساس منفی نسبت به این موضوع نداشته باشند. تمامی راه‌حل‌های این موارد در این فصل به تفصیل توضیح داده می‌شود.

در فصل انتهایی توافقی که باید بین کارفرما و افراد نخبه‌گرا گیرد به جزئیات بیان می‌شود. اینکه آن‌ها چگونه نیازهای خود را مطرح کنند و مدیران شرکت هم به چه شکل به آن پاسخ دهند. نوع نگاهی که شرکت باید به این افراد داشته باشد و همچنین فضایی که افراد نابغه باید درباره شرکت در نظر بگیرند بیان شده است. در این فصل سعی شده تا بتواند درک مشترکی برای دو طرف ایجاد کند و نحوه برنامه‌ریزی هر دو طرف



معین شده است. این کتاب به این مسئله اشاره دارد که شفافیت مطلق بین کارفرما و کارمند با استعداد تنها راه دستیابی به توافق صحیح بین دو طرف است. زیرا هر دو باید از نیت هم برای این همکاری آگاه باشند و بدانند که به کجا ختم خواهد شد و چه داشته‌هایی در انتها خواهند داشت.

## مقدمه

نویسندگان این کتاب در حین تحقیقات و جمع‌آوری مطالب کتاب می‌دانستند که انبوهی از مقالات و کتاب در زمینه مدیریت استعدادها در بازار وجود دارد. آنها تحقیقات را به چندین دلیل متوقف نکردند. بزرگ‌ترین دلیل آنها این بود که «مدیریت استعدادها» در سازمان یک بخش تازه و نو در شاخه «مدیریت منابع انسانی» است. شاید عمر آن به کمتر از یک دهه برسد. در این زمینه تنها یک مطالعه جهانی جدی از طرف هدریک و استراؤل<sup>۱</sup> در حال انجام است که هنوز در مراحل ابتدای اش قرار دارد. در این مطالعه قرار است نگاه ویژه‌ای به موضوع توسعه استعدادها در ساختار سازمان و مدیریت آن انداخته شود. (به فصل اول رجوع کنید).

یک نتیجه این است که هنوز مشخص نیست این نوع از مدیریت درگیر چه مباحثی است. به عبارت دیگر، مدیر سازمان از چه راهی باید افراد مستعد در سازمان را مدیریت و کنترل کند. آنجلا بروین<sup>۲</sup> مدیرعامل موسسه بیمه چارتر<sup>۳</sup> در لندن معتقد است این بحث احتمالاً به عوامل

---

1. Heidrick & Struggles

2. Angela Baron

3. Chartered

مستقلی همچون استخدام افراد تحصیل کرده، مدیریت اجرایی، مدیریت حرفه‌ای و برنامه‌های متوالی آن سازمان وابسته است. یکی دیگر ویژگی‌های مهم اجرای روش‌های مدیریت استعدادها این است که نتیجه آن توسط مدیر ارشد اجرایی و یا اعضای هیأت‌مدیره سازمان قابل مشاهده است و از طریق آن می‌توان سطح یکپارچگی بین کسب‌وکار و استراتژی‌های افزایش بهره‌وری افراد دارای استعداد را اندازه‌گیری و ناهمگونی آن را پیدا کرد.

عامل دیگری که باعث شد تا ما تحقیقات خود را در این زمینه ادامه دهیم و به طراحی پرسش‌نامه و مصاحبه با افرادی که به نوعی درگیر با نابغه‌های سازمان بودند و یا خود از نبوغ خاصی بهره می‌بردند، بپردازیم؛ فاصله زیاد برنامه‌های سازمان با حضور این افراد در سازمان بود. زیرا همچون گذشته دیگر نمی‌توان به صورت جداگانه‌ای در ارتقاء شغلی این افراد با دیگران تمایز قائل شد و یا اینکه آنها پیاده کردن نبوغ خود را در گرو رسیدن به خواسته‌هایشان قرار دهند. به‌خصوص اینکه بیشتر این افراد تحرک بالایی در رده‌های بالای سازمانی دارند و درگیر تعهدهای مربوط به پیاده‌سازی برنامه‌های بلند مدت شرکت هستند.

علاوه بر این، باید تعریف دقیق و جامعی از افراد نابغه داشته باشیم تا در زمان بحران‌های اقتصادی آنها را از سایر افراد سازمان جدا کنیم. کارآفرینان مشتاق، تک‌رو، برون‌گرا و متخصصانی که به دنبال نردبان برای رسیدن به نوک قله شرکت می‌کردند و یا کسانی که رویای مستقل شدن و راه‌اندازی کسب‌وکار دارند، به طور تقریبی در دسته نابغه‌ها قرار می‌گیرند.

تمامی موارد بالا چالش‌های جدی برای مدیران ارشد سازمان برای استخدام، نگهداشتن و دریافت بیشترین بهره‌وری از افراد نابغه است. کتاب حاضر به دنبال این است که این چالش‌ها را برای مدیران مشخص کند و راه‌های مشخصی را برای رسیدن به موفقیت در این چالش معین کند. همچنین در این کتاب مشخص می‌شود که چطور می‌توان در مقابل بازی افراد نابغه آن هم زمانی که برنامه‌های شرکت به هم ریخته است مقابله کرد و راه‌حل معامله با آنها را پیدا کرد.

ماریون دیاون و میکایل سیریت

ژانویه ۲۰۱۴

فصل اول

# رقابت بر سر نابغه‌ها

«همه ما می‌دانیم که نبوغ و اهمیت استعدادهای یک سازمان تفاوت بین عالی از خوب، برنده از بازنده و سازمان منعطف از آشفته را مشخص می‌کند. در حقیقت داشتن یک تیم کارآمد در همه زمینه‌های فعالیت شرکت، تفاوت بین برنده و بازنده را مشخص می‌کند.»

این‌درا نووی<sup>۱</sup>

مدیر اجرایی شرکت پپسی<sup>۲</sup>

نزدیک به پانزده سال پیش، کمپانی مکینسی<sup>۳</sup> گزارشی راجع به «رقابت بر سر نابغه‌ها» منتشر کرد. این شرکت در زمینه مشاوره و برنامه‌ریزی با کمپانی‌های چندملیتی کار می‌کند. در این گزارش آمده که شرکت‌های بین‌المللی و حتی آنهایی که تنها در یک محدوده کوچک جغرافیایی کار می‌کنند، باید همان‌طور که روی منابع مالی خود حساس هستند، توجه بیشتری در زمینه مدیریت و محافظت از نیروهای بااستعدادشان به عمل آورند. آنها در گزارش خود اعلام می‌کنند که «نابغه‌ها ارزش رقابت را دارند» و دنیایی را پیش‌بینی می‌کنند که پشتیبانی از نابغه‌ها کاهش پیدا می‌کند و از طرف دیگر انتظارات از آنها هر روز بیشتر خواهد شد. شرکت‌ها در مرحله‌ای از توسعه ثابت می‌شوند و جنگ اساسی و سرنوشت‌ساز برای حفظ نیروهای نابغه برای برنامه‌های آینده شروع می‌شود. تعریف کمپانی مکینسی از استعداد به توانایی رهبری یا مدیریت برمی‌گردد:

«نبوغ به مجموعه‌ای از توانایی‌های یک نفر خلاصه می‌شود. زن یا مردی که میزان توانایی‌ها، استعداد، دانش، تجربه، هوش اجتماعی و ذهنی، عدالت، اندازه توجه‌اش به اطراف، شخصیت فردی و نحوه هدایت آن تعیین‌کننده نبوغ آن فرد است. همچنین

1. Indra Nooyi

2. Pepsi Co

3. McKinsey & Company

### توانایی یادگیری مسائل جدید می‌تواند در میزان نبوغ یک فرد نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد.»

در سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۱ که شاهد رشد اقتصادی و توسعه فعالیت شرکت‌ها بودیم، جنگ عجیبی بین شرکت‌ها در استخدام نیروهای با استعداد و صادق شکل گرفته بود. عملکرد مدیران در این دوران به منظور هدایت نایغه‌ها و نگهداشتن آنها در سازمان به این شکل بود که شروع به شناسایی این افراد کرده و آنها از یک شخصیت بلندپرواز به جایگاه‌های کوچک و منحصر به فرد رهبری و مدیریت هدایت می‌کردند.

با وجود دوران‌های رونق و رکود اقتصادی در مقاطع مختلف و همچنین بحران‌های متعدد اقتصادی، جنگ بر سر حضور نایغه‌ها بین شرکت‌ها در هر شرایطی ادامه داشته است. معمولاً این رقابت از سوی مدیران و رهبران ارشد سازمان تقویت می‌شود. از سوی دیگر کارمندان برای به دست آوردن جایگاه بالا در رده مدیریتی و پست‌های تخصص با یکدیگر مبارزه می‌کنند.

در رده‌های جهانی، فقدان استعداد و نبوغ بین کارمندان بیشتر از افراد نایغه مشاهده می‌شود. در طول دهه گذشته، گروه بین‌المللی از کارمندان که می‌توانند محل و نوع فعالیت خود را انتخاب کنند، به وجود آمده‌اند. از سوی دیگر شرکت‌های جدید در بازارهای نوظهور که همیشه انتظارات بیشتری دارند، رقابت‌شان را در اقتصاد جهانی شروع کردند.

برای مثال، سنگاپور، در طول دوران شکوفایی اقتصادی، شروع به راه‌اندازی مراکزی بین‌المللی برای استخدام جهانی افراد نایغه کرد که برای آنها آزادی عمل بیشتری به خاطر پذیرش کار در این کشور قائل بودند. طبق تحقیقات صورت گرفته بیش از ۹۰ هزار نفر از افراد نایغه دنیا در ایالات متحده آمریکا، انگلیس، فرانسه، استرالیا، ژاپن و کره جنوبی زندگی می‌کنند.

انجمن جهانی اقتصاد<sup>۴</sup> پیش‌بینی می‌کند که بهترین وقت برای این نایغه‌ها در طول دوران رونق اقتصادی است. در سال ۲۰۱۲ این سازمان گزارشی را با عنوان «رشد اقتصادی از طریق جابه‌جایی نایغه‌ها» منتشر کرد که در آن به تقاضا و حمایت کارگر ماهر در ۲۲ کشور و ۱۲ صنعت

پرداخته بود. در این گزارش آمده بود:

«در دههٔ پیش‌رو فرصت‌های جهانی برای افراد دارای مدارک بالا که نگاه دقیقی دارند ایجاد خواهد شد. به صورت عمیق و گسترده‌ای نابغه‌ها به سمت گزینه‌های باورنکردنی که پیش‌رویشان قرار می‌گیرد مهاجرت خواهند کرد.»

موسسه من‌پاور<sup>۱</sup> که یکی از موسسه‌های برتر جهانی در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی است، تحقیقات جامعی از طریق پرسش‌نامه در سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ بین کارفرمایان انجام داده است که نشان می‌دهد استخدام افراد نابغه و یا دارای مهارت بالا هر سال سخت‌تر و شرایط آنها برای راضی نگه‌داشتن این افراد پیچیده‌تر می‌شود. تحقیق دیگری از این موسسه در سال ۲۰۱۳ بین ۴۰ هزار کارفرما صورت گرفت نشان داد که بیش از ۳۵ درصد آنها در جایگزین کردن کارمندان با استعداد دچار مشکل شده‌اند. از هر سه کارآفرین در ایالات متحده آمریکا، یک نفر با تجربه کمبود مهارت بین کارمندان مواجه هستند. همچنین این شرایط بین کارآفرینان اروپا نیز حاکم است. با وجود این تعداد افراد بی‌کارمخصوصاً در حوزهٔ کشورهای اتحادیه اروپا به شدت بالاست. در حالی که از هر ۴ کارفرما، یک نفر از آنها - به عبارتی معادل ۲۶ درصد کارفرمایان - با کمبود مهارت بین کارمندان دست و پنجه نرم می‌کنند. بیش از ۷۳ درصد از کسانی که با مسئله کمبود مهارت مواجه بودند، مشکل اصلی خود را نبود افراد با تجربه، با مهارت یا دانش کافی در جایگاه در نظر گرفته شده بیان کردند.

شرکت‌های حاضر در این تحقیقات اذعان کردند که از سال ۲۰۰۸ بیشترین میزان کمبود مهارت بین نیروهای خود را شاهد بودند و بیش از نیمی از آنها به عبارتی ۵۴ درصد - معتقد بودند که این مسئله به صورت «زیاد یا متوسط» در رقابت‌پذیریشان در بازار تاثیر گذاشته است. شغل‌هایی نظیر مهندسی، نمایندگی فروش، تکنسین، حسابرسی و کارمندان بخش مالی، مدیران میانی و اجرایی و کارمندان فناوری اطلاعات از جمله بخش‌های

1. Manpower Group

یک سازمان هستند که در این تحقیقات به عنوان مشکل سازترین بخش‌ها در پیدا کردن نیروی شایسته معرفی شده‌اند.

جفری جورس<sup>۲</sup> مدیر اجرایی موسسه من‌پاور می‌گوید:

«یک نوع آگاهی جمعی بین شرکت‌هایی که در این تحقیقات شرکت کرده بودند در مورد کمبود مهارت در کسب و کارشان وجود داشت. ما در پنج سال اخیر در کل دنیا گزارش‌های زیادی از کمبود مهارت از سوی کارفرمایان داشتیم. گرچه برخی از آنها تأثیرات این کمبودها را شناسایی کردند و متوجه شدند که اثر آنچنانی بر روی اهداف بلندمدت آنها ندارد. اما از سوی دیگر بیش از یک پنجم آنها درگیر حل این مسئله هستند.»

موسسه توسعه حرفه‌ای<sup>۳</sup> طبق تحقیقاتی که با مشارکت ۴۶۲ کارآفرین در انگلیس انجام شده نشان می‌دهد مشکلات کارفرمایان در پیدا کردن و استخدام افراد ماهر سه برابر سخت‌تر شده است. به عبارتی پراکندگی این مشکل از ۲۰ درصد در سال ۲۰۰۹ به ۶۲ درصد در سال ۲۰۱۳ افزایش پیدا کرده است. بر اساس اطلاعاتی که کارآفرین‌ها در این تحقیقات داده‌اند جایگاه مدیریت و شغل‌های تخصصی با ۵۲ درصد بالاترین مشکل را برای کارفرمایان در پیدا کردن فرد مناسب ایجاد کرده‌اند. در بخش تولید نیز نیروی فنی متخصص با ۴۶ درصد بیشترین میزان مشکل را نشان می‌دهد.

هر چند، تحقیقات این موسسه نشان می‌دهد که برخی از این مشکلات در پیدا کردن نیروی ماهر یا با استعداد به این برمی‌گردد که این افراد تمایل چندانی به جابه‌جایی در شرایط نامطمئن اقتصادی ندارند. به عبارت دیگر نرخ جابه‌جایی در شغل از زمان آغاز بحران مالی در سال ۲۰۰۸ به صورت پیوسته رو به کاهش است. یک ششم از سازمان‌هایی که در این تحقیقات مشارکت کردند کمبود درخواست کننده برای جایگاه‌هایی که به مهارت خاصی نیاز دارد را گزارش کردند که این امر نیز مشکلات استخدام نیرو را بیشتر کرده است.

2. Jeffrey A. Joerres

3. The Chartered Institute of Professional Development-CIPD/Hays



## یک جنگ ساختگی؟

کارفرمایان مطمئن هستند که آنها تجربه پیش بردن اهداف با وجود کمبود نیروی ماهر را دارند. اما آیا واقعا این تجربه کمک کننده است؟ آیا مشکلاتی که در استخدام نیروی ماهر وجود دارد می توان با نشان دادن بی میلی نسبت به حل کردن آنها، کار را به درستی پیش برد؟

بحثی که بین کارشناسان منابع انسانی وجود دارد این است که کمبود افراد باهوش و دارای مهارت منجر به افزایش دستمزد سایر کارمندا و کاهش میزان بی کاری کارگران ماهر همچون فارغ التحصیلان تازه وارد به بازار کار می شود. هنوز در برخی از کشورهای توسعه یافته مشاهده می کنیم که هر گونه افزایشی در نرخ دستمزد و بی کاری باعث افزایش سایر عوامل تاثیرگذار در اقتصاد می شود.

مارک پرایس<sup>۱</sup> یکی از محققین مرکز تحقیقاتی کیستون<sup>۲</sup> انگلیس به این موضوع اشاره می کند که تعداد زیادی از کارآفرینان در ایالات متحده آمریکا نسبت به کمبود نیروی ماهر اعتراض می کنند. در سال ۲۰۱۱، مارک گزارشی از ۶۰ هزار فرصت شغلی برای نیروی کار ماهر در ایالات متحده آمریکا در بخش تولید تهیه می کند. او می گوید:

**«اگر در استخدام افراد ماهر کمبود داشته باشند، کارفرمایان مجبور هستند که دستمزد را افزایش دهند. البته به شرایط اقتصادی وابسته است.»**

البته اداره آمار کار ایالات متحده آمریکا شواهدی را نشان می دهد که دستمزدها کاهش داشتند یا حتی به سمت بخش تولید افتاده اند.

رهبران کسب و کارها، قانون گذاران و اقتصاددانان در ایالات متحده یک بحث جدی درباره جنگ ساختگی در زمینه استخدام افراد نابغه مطرح می کنند. یکی از شاخص ترین چهره هایی که درباره ادعای کمبود مهارت در بین نیروهای استخدامی شک و تردید می کند، پتر کاپلی<sup>۳</sup> دکترای مدیریت از دانشگاه پنسیلوانیا است. در کتابی که او در سال ۲۰۱۲ با عنوان

1. Mark price

2. Keystone

3. Peter Cappelli

«چرا افراد خوب نمی‌توانند کار پیدا کنند؟»<sup>۴</sup> منتشر می‌کند این نکته را قاطعانه عنوان می‌کند که چیزی به عنوان کمبود نیروی کار متخصص وجود ندارد. او باور دارد که مشکل کمبود نیروی مهار به شیوه‌های استخدامی ضعیف و انتظارات نابه‌جای کارفرمایان از کارمندان و پیشنهادات پایین حقوقی برمی‌گردد. او ادامه می‌دهد:

«داستان به نبود مهارت بین کارکنان به تشخیص کارفرمایان برمی‌گردد. آنها اساساً این را مطرح می‌کنند که هیچ کس برای جایگاهی که آنها در نظر گرفتند وجود ندارد. اما در حقیقت، این موضوع برمی‌گردد به اینکه نیازهای کارفرمایان دیوانه وار طراحی شده است. آنها پول کافی حاضر به پرداخت نیستند یا غریبال‌گری متقاضیان آن‌قدر سخت است که هیچ کسی حاضر به قبول آن نیست. جستجو همیشگی برای پیدا کردن یک نفر - همانند جمله‌ای که در مورد متخصصات شبکه می‌گویند. کسی که منحصر به فرد و غیرمعمول باشد. همه چیز تمامی که هرگز پیدا نخواهد شد. - این اصلاً ایده خوبی نیست.»

کاپلی به راه‌های مختلفی برای جبران کمبود مهارت در سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. او بحث می‌کند که کارفرمایان آمریکایی تأکید زیادی بر تجربه دارند و از کیفیت و آموزش کاندیداها فاصله می‌گیرند. آنها اشتیاقی از خودشان بابت آموزش و توسعه مهارت نیروهای استخدامی خود برای تسکین کمبود مهارت‌هایی که در سیستم‌هایشان وجود دارد، نشان نمی‌دهند. آنها به صورت غیر واقعی لیستی از آرزوهایشان در نرم‌افزار کاربایی وارد می‌کنند و کاندیداهای با کیفیتی که وجود دارد را رد می‌کنند.

او همچنین از کارفرمایان انتقاد می‌کند که وظایف جایگاه خالی مانده را بین سایر کارکنان تقسیم می‌کنند. ریشه اصلی این مشکل به سیستم داخلی حسابداری برمی‌گردد که در محاسبه هزینه‌ای که به شرکت در خالی ماندن این جایگاه به شرکت وارد می‌شود کم کاری می‌کند و عقیده

4. why good people cannot get jobs

کلی را بیان می‌کنند که خالی ماندن این جایگاه به سود شرکت خواهد بود.

تحقیقاتی که توسط موسسه هلندی رندستاد<sup>۱</sup>-یکی از برجسته‌ترین موسسات که در رابطه با منابع انسانی فعالیت می‌کند و تحقیقات زیادی راجع به این موضوع انجام می‌دهد- تاکید می‌کند که فرآیندهای استخدام خارجی زمان طولانی می‌گیرد و کارفرما به عنوان یک انتخاب‌گر ظاهر می‌شود. به عنوان مثال در انگلستان برای استخدام در رده مدیریت و مدیران میانی، کاندیداها بین ۳ تا ۴ بار مصاحبه می‌شوند و با حداقل ۲/۶ نفر مقایسه می‌شوند. برای رده‌های پایین‌تر به طور میانگین ۲ تا ۴ بار مصاحبه می‌شوند و با ۱/۶ نفر مقایسه خواهند شد.

تست‌های روانشناسی یکی از دلایل اصلی طولانی شدن پروسه استخدام نیروهاست. طبق تحقیقات موسسه رندستاد ۲۹ درصد از کارکنان درگیر فرم‌های روانشناسی، فنی یا آزمون استعداد قرار دارند. در حالی که در سال ۲۰۰۸ این رقم ۱۴ درصد بود. کاندیداها انتخاب شده در پروسه چک کردن رزومه و کیفیت قرار می‌گیرند که معمولاً پروسه استخدام را بین ۲ تا ۱۵ روز طول خواهد کشید.

مارک بال<sup>۲</sup> مدیر اجرایی موسسه رندستاد معتقد است که کارفرمایان در زمان مصاحبه بسیار گزینش‌گر می‌شوند:

«کارمندان آینده‌نگر باید جاهای خالی که در سازمان‌ها وجود دارد را پیدا کنند تا نسبت به گذشته بتوانند پیشرفت داشته باشند. کارفرمایان اغلب به دنبال کسی می‌گردند که آن جاهای خالی را پر کنند. الزاماً مهارت‌هایی که ۵ سال پیش اهمیت داشتند، نمی‌تواند امروزه مورد توجه کارفرمایان قرار گیرد. آنها معمولاً به دنبال پتانسیل‌هایی برای برنامه‌های بلند مدت خود می‌گردند. اینکه نشان داده شود که شما می‌توانید آن کار را انجام بدهید اهمیتی ندارد بلکه شما باید نشان دهید که آن

1. Randstad  
2. Mark Bull

## نقش را می‌توانید در آینده توسعه دهید و ارزش افزوده به سازمان در آینده اضافه کنید.»

موسسه من‌پاور هم به موارد بالا اشاره می‌کند اما همچنان معتقد است که کمبود نیروی ماهر در بازار کار وجود دارد. تحقیقات سال ۲۰۱۳ این موسسه نشان می‌دهد که «انتظارات پایین کارفرما باعث تشدید کمبود مهارت در موسسه اش خواهد شد.» این روزها سازمان‌ها درباره استخدام نیروها بیشتر انتخاب‌گر شده‌اند و کمتر به دنبال این می‌روند تا برای توسعه توانایی‌های افراد استخدام شده وقت بذارند. آنها تمام تلاش خود را می‌کنند تا فردی را پیدا کنند تا با خواسته‌های آنها کاملاً منطبق باشد. پایین بودن انتظارات از نیروی تازه استخدام شده باعث ایجاد وقفه در فرآیند توسعه شرکت خواهد شد. در بخشی از این تحقیقات آمده است:

«اگر انتظارات از محصول و یا خدمات زیاد باشد، کارفرما زمان زیادی برای استخدام افراد نخواهد داشت. از این رو آشکارا میلی به توسعه آن جایگاه و کمبود مهارت‌ها ندارد و می‌خواهند که این کمبودها توسط نیروی تازه استخدام شده جبران شود.»

آیا امکان‌پذیر است که با حقوق ثابت و جمعیت بزرگ بی‌کاران، مخصوصاً تازه فارغ‌التحصیلان دانشگاه را که از پیدا نکردن کار که بتواند مهارت‌های آنها را ارتقاء دهد، مشکل را حل کرد؟ بهترین جواب به این سوال را موسسه کارآیابی اقتصادی Hays در انگلیس می‌دهد که می‌گوید که فشارهای دستمزی و نرخ بالای بی‌کاری نمی‌تواند به کمبود مهارت نیروی کار ارتباط داشته باشد. فاکتورهای مختلفی در فهمیدن مهارت‌های مورد نیاز بازار کار وجود دارد. موسسه Hays و دانشکده اقتصاد دانشگاه آکسفورد با ادغام کردن اطلاعاتشان راجع به بازار کار به هفت بخش درباره کمبود مهارت در بازار کار رسیدند که می‌تواند تصویر بهتری از این موضوع ارائه دهد:

■ **مشارکت در بازار کار:** از استعدادهای درخشان کشور به صورت کامل استفاده شود؛ مثلاً زنان و کارگران مسن‌تر دسترسی به بازار کار داشته باشند.

- **انعطاف‌پذیری در بازار کار:** قوانین و مقرراتی که محیط بازار کار با آن مواجهه است. مخصوصاً اینکه مهاجرین به چه روشی می‌توانند این خالی بودن مهارت در بازار کار را پر کنند.
  - **فشار دستمزد:** آیا دستمزد واقعی همگام با تورم موجود هست یا نه؟
  - **فشار دستمزد در صنایع با تخصص بالا:** سرعت پیشروی دستمزدها در صنایع با تکنولوژی بالا نسبت به صنایع با تکنولوژی پایین
  - **فشار دستمزد در شغل‌های با مهارت بالا:** افزایش دستمزد برای کارگر مهارت در کوتاه‌مدت نشانه کمبود نیروی ماهر در بازار کار است.
  - **ناسازگاری مهارت:** ناسازگاری بین مهارتی که برای آن جایگاه شغلی مورد نیاز است با مهارت کارگرهای موجود در بازار، قطعاً نشان دهنده تعداد بالای بی‌کاران و فرصت‌های شغلی است.
  - **انعطاف‌پذیری آموزشی:** آیا سیستم آموزشی کشور می‌تواند خودش را با نیازهای آینده صنایع، مخصوصاً در زمینه‌های ریاضی و علوم پایه مطابقت دهد؟
- با این هفت شاخص که توسط موسسه Hays و دانشکده اقتصاد دانشگاه آکسفورد به عنوان «شاخص‌های جهانی مهارت»<sup>۱</sup> مطرح کرده؛ محققین بازار کار ۲۷ اقتصاد در پنج گوشه دنیا در سال ۲۰۱۲ را بررسی کردند.
- نتیجه این تحقیقات تصاویر روشنی از کمبود مهارت در ۱۶ کشور از ۲۷ گزینه مورد بررسی ارائه داد. نتایج این تحقیق با وجود افزایش نرخ بی‌کاری در سراسر دنیا مخصوصاً در کشورهای اتحادیه اروپا و آمریکای شمالی، شواهدی را نشان می‌دهد که می‌تواند کمبود مهارت در بین جویندگان کار را کاهش دهد. در حقیقت این شواهد نشان از بدتر شدن اوضاع می‌دهد. حتی با اینکه فشار دستمزد در کشورهایی همچون انگلیس، ایالات متحده آمریکا و ایرلند پایین است، اما این کشورها بیشترین تجربه را در «ناسازگاری مهارت» دارند. جایی که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا نیروی خود را با مهارتی که نیاز دارند پیدا کنند اما از سوی دیگر نرخ بی‌کاری در این کشورها بالا مانده است.

این شاخص‌ها نشان می‌دهد که کمبود مهارت بین متقاضیان کار به دلایل مختلفی روی می‌دهد که در زیر چند نمونه از آنها اشاره می‌کنیم:

■ شاید قابل‌باور نباشد اما کشور آلمان بیشترین امتیاز را در کمبود مهارت در بین متقاضیان کار دارد و فشارهای دستمزد در صنایع با تکنولوژی بالا و کارگران ماهر در بخش‌هایی همچون مهندسی، فناوری اطلاعات، خدمات رفاهی و صنعت ساختمان دارد. به طور تقریبی ۷۶،۴۰۰ نفر در بخش مهندسی و ۳۸ هزار نفر در قسمت فناوری اطلاعات دچار کمبود نیرو هست.

■ فرانسه هم کشوری است که به دلایل مختلف کمبود مهارت در بین نیروهای کارش را تجربه کرده است. عدم انعطاف‌پذیری بازار کار این کشور باعث می‌شود که شرکت‌ها نتوانند از نیروهای خارجی ماهر استفاده کنند و در نتیجه یک نوع «ناسازگاری مهارتی» ایجاد می‌شود. به عبارتی، نیروهای مهار به جای اینکه در بخش مهندسی مشغول فعالیت شوند در بخش‌های مالی و بازرگانی به کار مشغول می‌شوند.

■ انگلستان هم در بخش‌های انرژی، بانک و امور مالی کمبود نیروی ماهر را تجربه می‌کند. در حقیقت شاخص «ناسازگاری مهارت» در بازار کار این کشور موج می‌زند. مهارت‌هایی که کارفرمایان به آن احتیاج دارند و نیروهایی که در بازار موجود هستند، با یکدیگر انطباق ندارند. هرچند، این موضوع باعث نمی‌شود که نرخ دستمزد افزایش پیدا کند. هرچند که کارفرمایانی این کشور به خاطر بازبودن قانون استفاده از نیروی کار مهاجر، به راحتی می‌توانند به مهارت‌های مختلفی دسترسی پیدا کنند. (البته قانون جدید کار، محدودیت‌هایی را برای استفاده از نیروی کار مهاجر ایجاد کرده است.)

■ ایالات متحده آمریکا بیشترین امتیاز را بین سایر کشورها درباره کمبود مهارت نیروی کار کسب کرده است. تقاضاهای زیادی از نیروی کار ماهر در بخش‌هایی همچون نفت و گاز، علوم زیستی و فناوری اطلاعات وجود دارد. بزرگ‌ترین مشکل آنها کمبود تجربه و نیروی کار ماهر است. با این حال در تمامی سطوح کاری همیشه بیش از اندازه عرضه می‌شود.

حجم عظیمی از افراد یا بی‌کار هستند و یا تحت زیر مجموعه نیمه‌ماهر و یا کارهای نیمه‌وقت به خاطر پایین بودن سطح توانایی‌هایشان قرار می‌گیرند.

با این همه، این شاخص‌ها دو اصل کمبود مهارت و ناسازگاری مهارت‌ها را بیش از همه نشان می‌دهند. Hays و دانشگاه اقتصاد دانشگاه هاروارد در تحقیقات خود به این نتیجه می‌رسند که زمانی که افراد تحصیل کرده، مخصوصاً در اروپا بی‌کار باشد، همزمان در کل دنیا کمبودهایی در ارتباط با برخی مهارت‌ها وجود دارد... برخی از این مهارت‌های مهم که هر روز کمبودشان بیشتر احساس می‌شود در کل دنیا وجود دارد... همیشه فاصله عمیقی بین بدنه فارغ‌التحصیلان دانشگاه و کارفرمایان از لحاظ مهارتی که در کار نیاز دارند و دانشی که آنها آموخته‌اند وجود دارد.

### انتظارات برای مهارت‌های پیشرفته

برخی از مشکلات سازمان‌ها و کارمندان به مسائل جدید و افزایش مهارت‌هایی که برای حل آن در محیط کار نیاز است، برمی‌گردد. همان‌طور که اقتصاد از تولید محصولات پایه به سوی محصولات دانش‌بنیان حرکت کرده است، نیاز به متخصص نیز افزایش پیدا کرده است. پیش‌بینی این پدیده برای کارفرمایان و افرادی که دانش‌آموزان را تربیت می‌کنند، بسیار سخت است. اتحادیه اروپا در بخش توسعه آموزش فنی و حرفه‌ای پیش‌بینی می‌کند که در سال ۲۰۲۰، بیش از ۸۱ درصد نیاز بازار کار را نیروهای با مهارت بالا و یا متوسط تشکیل می‌دهد زیرا جهان به سمت فعالیت‌های بر پایه دانش در حال حرکت است.

عملکرد شرکت‌ها در اقتصاد بر پایه دانش به ظرفیت کارمندان‌شان در تولید ارزش افزوده از دارایی‌های نامشهودش همچون ثبت اختراع، گواهینامه‌ها و دانش فنی دارد. برای فعالیت در این سطح، تنها نمی‌توان به دانش تخصصی یا مهارت‌های تکنیکی فردی بسنده کرد. نیروهای هر سازمان باید مهارت‌های شناختی داشته باشند تا آنها را برای حل پیچیدگی‌های تصمیم‌گیرنده‌ها و تغییرات پیش‌رو تجهیز کند.

دو عامل جهانی شدن و تکنولوژی به اقتصاد کشورها اجازه می‌دهد که پیچیدگی‌های بیشتری به فضای کار و جایگاه افراد شاغل اضافه کند و آنها را راجع به این زمینه مشتاق‌تر کند. به خاطر همین در حال حاضر شرکت‌ها به دنبال افرادی می‌گردند که علاوه بر مهارت‌های تخصص، مهارت کاربردی گسترده، تخصص‌های صنعتی و دانش بازار جغرافیایی خاصی را داشته باشند.

بر اساس تحقیقاتی که دانشکده اقتصاد دانشگاه آکسفورد و موسسه واتسون<sup>۱</sup> - شرکتی با شهرت جهانی در ارائه خدمات- انجام داده‌اند در ۱۰ سال آینده چهار مرز مهارتی در حدبیشتر انتظارات از سوی بازار کار پیش‌بینی می‌شود. بر اساس تحقیقات جهانی که از ۳۵۲ مدیر منابع انسانی در نیمه اول سال ۲۰۱۲ انجام داده‌اند و مدل تمرینی که در ۴۶ کشور و در ۲۱ بخش صنعتی اجرا کردند، کارفرمایان به موارد زیر توجه خواهند کرد:

■ **مهارت ارتباط با فناوری اطلاعات:** توسعه سریع اقتصادهای دیجیتال باعث شده تا انتظارات برای نیروی کار آشنا با فناوری اطلاعات افزایش یابد. بیشتر شرکت‌ها به دنبال نیروهایی می‌گردند که سواد کافی درباره شبکه‌های اجتماعی مخصوصا عبارت‌های دیجیتالی و بازاریابی تحت شبکه را داشته باشند. در حال حاضر، مهارت داشتن در کسبوکارهای دیجیتالی به عنوان یک مهارت حیاتی مخصوصا در قاره آسیا و اقیانوسیه شناخته می‌شود. در این کشورها، بازاریابی دیجیتالی به صورت وسیعی بین شرکت‌ها در حال توسعه است و رقابت سختی در این حوزه وجود دارد.

■ **تفکر چابک:** در دنیایی که اقتصاد، سیاست و شرایط بازار هر لحظه ممکن است تغییر کند و همیشه استرسی نسبت به تغییر شرایط وجود دارد، داشتن فکری منعطف و ایده‌پرداز و برنامه‌ریزی برای حالت‌های مختلف کاملاً حیاتی به نظر می‌رسد. پاسخ‌هایی که صنعت باید به مسائل جاری همچون مقررات و محیط زیست در سطح بالایی دهد و

1. Towers Watson



همچنین حواشی که به این دلایل ایجاد می‌شود، مهم بودن داشتن فکری منعطف را مشخص می‌کند. توانایی داشتن چندین سناریو برای مشکلات پیش‌رو بسیار اهمیت دارد. معمولاً مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها جایزه‌های بزرگی برای نیروهایی که فکرهای نو دربارهٔ مواجه شدن با پیچیدگی‌های درون و بیرون سازمان و همچنین مدیریت کردن تضادها تعیین می‌کنند.

■ **مهارت‌های بین فردی و ارتباطی:** با این همه، مدیران منابع انسانی پیش‌بینی می‌کنند که خلاقیت مشترک (همکاری با دیگران) و مهارت ایده‌پردازی در گرو وجود همکاری تیمی و رابطه‌های صمیمانه اعضای یک سازمان است. دانشکده اقتصاد دانشگاه آکسفورد بیان می‌کند که ادامه همکاری بین اعضا و سازماندهی فرماندهی و کنترل درون سازمانی به داینامیک بودن افراد و سبک همکاری اعضا بستگی دارد. زمانی که سازمان به سمت توسعه بر پایه شبکه حرکت می‌کند، رابطه بین تامین‌کننده‌ها، شرکای بیرونی و حتی مشتریان شرکت پیچیده و پراکنده‌تر می‌شود. مدیریت این شبکه و ایجاد همکاری بین شرکای جدید و ساختن نتیجه به مهارت خاصی نیاز دارد و نمی‌توان بدون دانش کافی به موفقیت رسید.

■ **مهارت‌های عملی جهانی:** در ۵ سال آینده، توانایی مدیریت کردن کارمندان مختلف و برقراری ارتباط بین آن‌ها، بزرگ‌ترین مهارت جهانی برای مدیریت محسوب می‌شود. در ایالات متحده آمریکا، بیشترین مهارت عملی مدیران، به داشتن درک درست از تجارت بین‌الملل است. بر اساس صحبت‌های جف ایملت<sup>۱</sup> مدیر اجرایی شرکت جنرال الکتریک، کارمندان به دو مهارت «سرپرستی»<sup>۲</sup> - جایی که محصولات و یا خدمات بازار خانگی برای مشتریان جهانی طراحی شده‌اند) و نوآوری معکوس<sup>۳</sup> - جایی که کارمندان مشتاق هستند تا محصول جدید را در بازار نوظهور مدیریت کنند و بعد از آن کمپانی بتواند آن را در بازارهایی که حضور دارد،

1. Jeff Immelt

2. glocalisation

3. reverse innovation

رونمایی کند.

موسسه مکینسی معتقد است که «مهارت تورمی»<sup>۴</sup> در برخی از مشاغل اتفاق می‌افتد. این امر نشان‌دهنده این است که تعداد شغل‌های درگیر در مسئله «کار متقابل»<sup>۵</sup> مخصوصا در کشورهای پیشرفته در حال افزایش است. شغل‌هایی که روتین نیستند معمولا درگیر تعامل با اطرافیان، گرفتن تصمیم‌های پیچیده و فهمیدن ریشه مشکلات هستند. برای مثال در ایالات متحده آمریکا، بیش از ۴/۱ میلیون شغل تازه درگیر «کار متقابل» هستند که در مقایسه با ۲/۷ میلیون شغل واسطه‌ای<sup>۶</sup> جایی که تغییرات در آن روتین است و معمولا بر روی سند انجام می‌گیرد.

### کیفیت و کمیت افراد فارغ‌التحصیل

کشورها معمولا نمی‌توانند تعادل بین آنچه که کارفرمایان از نیروی کار نیاز دارند با رشد اقتصادی که برای خود تعیین کردند برقرار کنند. بر اساس تحقیقاتی که به سفارش موسسه جهانی کارگر توسط موسسه مکینسی در سال ۲۰۱۲ انجام شد، این موضوع بین اقتصادهای در حال ظهور و توسعه‌یافته تفاوتی ندارد. در این تحقیقات ۷۰ کشور دنیا که ۹۶ درصد GDP- تولید ناخالص داخلی- دنیا را تشکیل می‌دهند، حضور داشتند و بر اساس آن مشخص شد که بازار جهانی کار در سال ۲۰۲۰ بین ۳۸ تا ۴۰ میلیون نیروی کار فارغ‌التحصیل کمبود دارد.

هرچند که شاخص «توسعه تحصیلات عالی»<sup>۷</sup> از سال ۱۹۸۰ دو برابر شده است، اما کشورهای توسعه‌یافته - که شامل ۲۵ کشور دارای بیشترین میزان GDP به ازای هر نفر در سال ۲۰۱۰ هستند- در سال ۲۰۲۰ بین ۱۶ تا ۱۸ میلیون نفر کمبود نیروی تحصیل کرده خواهند داشت. مهم‌ترین دلیل آن هم این است که انتظار توسعه از بخش‌های دانش‌بنیان در اقتصادهای توسعه‌یافته به شدت افزایش یافته و تقاضا بیش از نیروهای عرضه شده در

4. skill inflation

5. interaction work

6. transaction

7. tertiary educational attainment

بازار است. در ایالات متحده آمریکا، این فاصله به ۱/۵ میلیون نفر در پایان این دهه خواهد رسید. حتی در چین، به علت داشتن یک اقتصاد پویا تا سال ۲۰۲۰ پیش‌بینی می‌کنند که فاصله بین نیروهای تحصیل کرده و متقاضی بازار کار به ۲۳ میلیون نفر برسد.

جدای از مسئله کمیت نیروهای فارغ‌التحصیل شده، یکی از مهم‌ترین مسائل کیفیت این نیروها و توانایی‌شان برای فائق آمدن به مسائل و مشکلات پیش‌رویشان است. تحقیقاتی که توسط انجمن جهانی اقتصاد<sup>۱</sup> انجام شده نشان می‌دهد که مسئله فرصت‌های شغلی در میان فارغ‌التحصیلان برخی از کشورها در حال گسترش است. در اینجا منظور از فرصت‌های شغلی، مهارت‌هایی که یک نیروی فارغ‌التحصیل باید بتواند به دست آورد تا عملکرد موثری در آن سازمان داشته باشد. این مهارت‌ها شامل تجربه‌های فنی، مهارت‌های کار در بخش صنعتی و مهارت‌های عمومی همچون انعطاف‌پذیری، مدیریت زمان و توانایی در ارتباط برقرار کردن برمی‌گردد.

کارفرمایان برخی از کشورها- مثل چین، روسیه، ترکیه، برزیل، ایتالیا، اسپانیا- درباره سطح توانایی‌های فارغ‌التحصیلان دانشگاهی نگرانی‌های زیادی دارند. برای مثال در چین، اگر چه در سال ۲۰۰۹ نزدیک ۶/۴ میلیون نفر از دانشگاه فارغ‌التحصیل شدند، اما ۲ میلیون نفر از این جمعیت در سال بعد همچنان به دنبال کار می‌گشتند. دانشکده علوم اجتماعی چین طی تحقیقی این نتیجه رسیده بود که تعداد زیادی از آنها به دلیل اینکه توانایی‌های مورد نیاز کارفرما را نداشتند، کاملاً از پروسه استخدام حذف شدند.

تنها تعداد اندکی از فارغ‌التحصیلان در هند توانستند با استانداردهای جهانی استخدام مطابقت کنند. بر اساس مطالعاتی که موسسه جهانی کار انجام داده است، تنها مهارت‌های ۲۵ درصد از فارغ‌التحصیلان هندی و ۲۰ درصد جوانان روسی با نیازهای کارفرمایانی بین‌المللی مطابقت داشته است. سازمان WEF هشدار جدی به دولت‌ها، موسسات آموزشی و کارفرمایان

1. WEF

در ارتباط با مهارت‌های فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها می‌دهد و از آنها می‌خواهد که آموزش‌های دانشجویان با آنچه که کارفرمایان می‌خواهند تطابق بیشتری داشته باشد. اما اگر این دانشجویان با سرعت کمی تن به تغییر در محیط کار دهند، کارفرمایان مجبور هستند که آنها را تحت آموزش دائمی قرار دهند تا بتوانند کار خود را به درستی به سرانجام برسانند.

## روند جمعیتی

تغییر ساختار جمعیتی به تفاوت اندازه و سن نیروی کار در سراسر جهان برمی‌گردد. کارفرمایان باید حواسشان به این تغییر ساختار باشد تا بتوانند نقشه راه برای پیدا کردن «منابع تامین»<sup>۲</sup> نیروی کار مهار تهیه کنند و از سوی دیگر باید برنامه جذابی برای نگه‌داشتن استعدادهای موجود در سازمان داشته باشند.

هر روز جدال به خاطر نیروهای بااستعداد درون سازمان تشدید می‌شود و تحقیقات نشان می‌دهد همزمان با افزایش تقاضا برای نیروی کار ماهر به خاطر جهانی شدن و توسعه اقتصاد دانش‌بنیان، نیروی کار ماهر در دو دهه آینده در سطح دنیا کاهش چشمگیری خواهد یافت. سازمان WEF هشدار می‌دهد که اقتصاد جهانی شوک بزرگی به ساختار روند جمعیتی دنیا در میانسالی وارد خواهد آورد. آنها معتقدند در سال ۲۰۲۰ برای هر ۵ کارگری که بازنشسته می‌شود، تنها ۴ جوان که در سن کار هستند، وارد بازار کار کشورهای توسعه‌یافته خواهند شد.

برای اولین بار، جمعیت سنی نیروی کار در اتحادیه اروپا - سن ۲۰ تا ۶۴ سال - از نقطه پیک ۳۰۸ میلیون نفر در ۲۰۱۲ سقوط کرده است و پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۶۰ این شاخص به ۲۶۵ میلیون نفر برسد. این تغییرات جمعیتی باعث می‌شود تا نیروهایی که در حال فعالیت هستند، زمان بازنشستگی‌شان به عقب بیفتد و به طور حتم با توجه به مهاجرت یک میلیونی -اغلب جوانان- در سال عمق این فاجعه بیشتر خواهد شد.

ساختار جمعیت سنی کشورهایی در ناحیه آمریکای شمالی و اتحادیه اروپا نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از نیروهای با تجربه و ماهر در سال‌های آینده به سن بازنشستگی خواهند رسید. بر اساس دفتر سرشماری ایالات متحده آمریکا، بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۳۰ هر روز ۱۰ هزار نفر از کار خود بازنشسته خواهد شد و بر اساس تحقیقاتی که اتحادیه اروپا انجام داده کشورهای آلمان، ایتالیا و فرانسه پیرترین شاخص جمعیتی را دارند. کشور آلمان نرخ تولد در آن کاهش پیدا کرده و به رقم ۱/۳۸ نوزاد به ازای هر زن رسیده و پیش‌بینی می‌شود که در دو دهه آینده مسئله پیری به معضل بزرگی تبدیل خواهد شد.

ساختارهای سنی هر کشوری می‌تواند فرصت‌های زیادی را برای کارفرمایان فراهم کند و انتظارات آنها از نیروی کار ماهر را به واقعیت نزدیک‌تر کند و همچنین مشکلات آینده را برای آنها ترسیم کند. از سوی دیگر نشان‌دهنده اشتیاق نیروهای قدیمی برای بازنشستگی نیز است. در ایالات متحده آمریکا، آلمان و ایتالیا، تحقیقاتی در حال انجام است که چطور می‌توان انگیزه لازم را بین نیروهای قدیمی برای ادامه فعالیت در سازمان به وجود آورد. موسسه تحقیقاتی اقتصاد آلمان<sup>۱</sup> به کارفرمایان هشدار می‌دهد که به دلیل کمبود نیروی کار ماهر سعی کنند تا فضای محیط کار را برای نیروهای قدیمی‌تر جذاب‌تر کنند. به عبارت دیگر، قانون‌های محیط کار برای این افراد به شکل منعطف‌تری اجرا و بیمه‌های سلامت کامل‌تری برای آنها در نظر گرفته شود.

برعکس آن، کارفرمایان می‌توانند نیروی کار پیرتر خود را زودتر از موعد بازنشسته کنند تا بتوانند برای توسعه آن جایگاه شغلی از نیروهای جوان‌تر استفاده کنند. نیروهایی که تقاضای پرداختی کمتری دارند (البته مهارت کمتری نسبت به آنها دارند) و همکاری بهتری در پرداختی‌ها خواهند داشت. زیرا آنها به دنبال جذب هر نوع موقعیتی هستند تا در فضایی که تحصیل کرده‌اند پیشرفت کنند. موسسه تحقیقاتی Pew بر اساس پرسش‌نامه‌هایی که دریافت کرده به این موضوع اشاره دارد که از هر ۱۰

1. Germany's Cologne Institute for Economic Research

کارگر آمریکایی ۶ نفر از آنها که در سن ۵۰ تا ۶۱ سالگی قرار دارند دوران بازنشستگی خود را به خاطر اینکه نمی‌توانند هزینه‌های زندگی خود را در بازنشستگی پوشش دهند عقب می‌اندازند. آرزوی آنها برای بازنشستگی به میزان دریافتی‌شان در سال‌های پایانی بازنشستگی بستگی دارد.

کارفرمایان شاید راه‌های دیگری قبل از اینکه به نگه‌داشتن نیروهای قدیمی خود به عنوان منبعی از استعدادهای باارزش فکر کنند داشته باشند. تحقیقات در دو سوی اقیانوس نشان می‌دهد که کارفرما نسبت به استخدام نیروهای قدیمی بی‌میل هستند. حتی آنهایی که تجربه و مهارت بالایی دارند. تبعیض سنی بین نیروهای یک سازمان به عنوان یکی از دلایل این بی‌میلی ذکر شده است. در ماه‌های اول سال ۲۰۱۲ بیش از ۴۰ درصد کارگران بی‌کاری‌ر (بین ۵۰ تا ۵۹ سال) در ایالات متحده آمریکا برای سال آخری که به کار مشغول بودند فعالیت انجام نمی‌دادند.

در سال ۲۰۱۳ مطالعه از رابطه بین سن و استخدام در انگلیس انجام شد که در آن ۷۲۹ نفر از کارگران، علت بی‌کاری خود را توضیح دادند. «تبعیض سنی» به عنوان شایع‌ترین دلیل عدم انتخاب آنها عنوان شده است. افرادی که در این تحقیق شرکت کرده بودند که مهارت‌های بالایی داشتند. ۴۷ درصد آنها مدیر و یا مدیر ارشد یک سازمان در گذشته بودند. ۴۳ درصد مدارک علمی بالا و یا معادل آن را در اختیار داشتند و ۵۷ درصد از آنها در کار خود فوق حرفه‌ای بودند. با توجه به تجربه بالایی که آنها داشتند، ۱۸ درصد از آنها اذعان کردند که بین ۶ تا ۱۲ ماه هست که نتوانسته‌اند کار پیدا کنند. ۱۹ درصد بالای یک سال و ۳۱ درصد بالای دو سال در این شرایط قرار داشتند.

طبق این تحقیقات ناکافی بودن مهارت به عنوان یک مشکل ظاهر نمی‌شود. سه چهارم شرکت‌کنندگان در این تحقیق اذعان می‌کنند که مهارت آنها کاملاً با موقعیت شغلی همخوانی داشته و با مدیرعامل و فضای دفتر احساس راحتی داشتند. هر چند، آنها معتقدند که مهم‌ترین عاملی که باعث شد تا نتوانند موقعیت شغلی که انتظارش را داشتند به دست آورند به پیش‌داوری‌های کارفرما برمی‌گردد. ۸۳ درصد آنها می‌گویند

زمانی که کارفرما آنها را دیده به کهنوت سنی آنها اشاره کرده و ۷۲ درصد گفتند که شما خیلی با تجربه و فوق‌العاده هستید.

ساختار جمعیتی نیروی کار در کشورهای غربی تنوع قومی بالایی دارد و همین امر ممکن است کارفرمایان را با پیش‌فرض‌ها و یا پیش‌داوری‌هایی مواجه کند که برای توسعه استعداد برخی از نیروها شک و تردید داشته باشند. برای مثال در ایالات متحده آمریکا اگر همین گرایش فعلی بین کارفرمایان ادامه پیدا کند، در اواسط قرن حاضر فاجعه بزرگی در ساختار جمعیتی نیروی کار ایجاد خواهد شد. موسسه تحقیقاتی Pew پیش‌بینی می‌کند که جمعیت ایالات متحده آمریکا از ۲۹۶ میلیون نفر در سال ۲۰۰۵ به ۴۳۸ میلیون نفر در سال ۲۰۵۰ خواهد رسید. مهاجرین و نسل‌های بعدی آنها ۸۲ درصد این رشد را محقق خواهند کرد. طبق پیش‌بینی این موسسه، ۱۱۷ میلیون نفر به جمعیت ایالات متحده آمریکا از طریق مهاجرت اضافه خواهد شد. ۴۷ میلیون نفر بچه‌ها و سه میلیون نفر پدربزرگ و مادربزرگ آنها خواهند بود.

### مدیریت استعدادها چطور منجر به نجات خواهد شد؟

شکی وجود ندارد که تعداد کارمندان توانمند بسیار کم است و کارفرمایان باید تلاش زیادی برای پیدا کردن آنها انجام دهند و محیط را طوری مهیا کنند که استعدادهای آنها توسعه یابد و از سوی دیگر مطمئن شوند که از طرف شرکت‌های رقیب برای جابه‌جایی تحریک نشده‌اند. آیا مدیریت استعدادها می‌تواند از عهده این چالش برآید؟

تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که رویکرد جدی برای ساختن کارمند باتجربه وجود دارد. اما این یک نگاه غیر مرسوم و ناکارآمد در مواجهه با مهارت‌های فردی کارکنان است. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد که مدیران ارشد سازمان‌ها و بخش منابع انسانی نارضایتی زیادی از برنامه‌های توسعه مهارت‌های درون سازمان‌ها دارند و آنها به دنبال راه‌های جدید می‌گردند تا مطمئن باشند که بیشترین کارایی را از کارمندان خود دریافت می‌کنند و استعدادهای آنها به مرور زمان پرورش خواهد یافت.

در طول دهه گذشته یک مدل توسعه مهارتی بین بیشتر شرکت‌ها اجرا شد و منجر به موفقیت بیشتر سازمان‌ها گشت. این مدل شامل موارد زیر است.

■ **برنامه جامع برای ورودی نیروهای جدید:** در دهه گذشته قبل از اینکه استفاده از این گزینه رواج پیدا کند، مدیران استعدادیابی سازمان‌ها برنامه‌های ویژه‌ای برای نیروهایی که داوطلب ورود به سازمان بودند، داشتند (همانند تست‌های روانشناسی و یا ارجاع به مرکز ارزیابی و غیره) که برای تعیین و نقطه‌یابی استعداد نیروها به کار می‌رفت.

■ **شناسایی زودهنگام پتانسیل و کارایی:** شناسایی هر دو پتانسیل و کارایی نیروی تازه وارد جزء اصلی‌ترین بخش‌های استراتژی مدیریت استعدادها هر سازمانی است. بهترین روش برای شناسایی این موضوع استفاده از جدول ۱/۱ است (که در صفحات بعدی به آن خواهیم پرداخت) این جدول یک نگاه چندوجهی از مهارت‌ها و پتانسیل نیروها به کارفرما ارائه خواهد کرد.

■ **هدف‌مندی و پشتیبانی ویژه، پیشرفت و برنامه‌ریزی حرفه‌ای:** زمانی که افراد توانمند شناسایی شدند، آنها برنامه‌های هدفمند و پشتیبانی ویژه‌ای را از سوی شرکت شاهد خواهند بود. این پشتیبانی‌ها ممکن است شامل فرصت مطالعاتی در زمینه MBA یا سایر برنامه‌های تکمیلی مدیریتی در نظر گرفته شود. (البته قطعاً در موسسه آموزشی معتبری این کار صورت خواهد گرفت.) این افراد از سوی شرکت بورس شده و خودشان هیچ هزینه‌ای را متقبل نمی‌شوند. این موضوع، سازمان‌ها را از تجربه و یا مهارت فردی مدیرانش برای هدایت مجموعه بر اساس استراتژی تعیین شده برای کسب‌وکار مطمئن می‌کند. در سال‌های اخیر، مخصوصاً درباره زنان و اقلیت‌های قومی، مدیریت سازمان‌ها تلاش کرده تا با هدایت، نظارت و استفاده از حمایت‌های مالی از این گروه از استعدادهایشان حمایت کنند.

■ **برنامه‌ریزی طولانی مدت پیوند به مسیر استعدادیابی:** نقش‌هایی که از طریق برنامه استعدادیابی پر شده‌اند، بعد از چند دهه باید



برنامه‌ای برای جانشینی و ادامه همان استعداد از طریق افراد مستعد دیگر پایه‌ریزی شود. معمولاً کمیته‌ای استعدادیابی نقش‌های اختصاصی هر جایگاه شغلی را به صورت قانونی مورد بازنگری قرار می‌دهد (معمولاً هر فصل و یا دو بار در سال) اعضا این کمیته را ترکیبی از کارشناسان منابع انسانی، مدیران میانی و برخی از اعضای مدیران اجرایی و یا هیات‌مدیره تشکیل می‌دهند. این بررسی‌ها به سازمان اطمینان می‌دهد که نقش‌ها نزدیک به آنچه که استراتژی توسعه شرکت تعریف کرده قرار دارد و میزان نتایج آنها را با انتظارات سهام‌داران می‌سنجد. (در حال حاضر سهام‌داران به حضور این کمیته و برنامه‌های جانشینی بسیار اهمیت می‌دهند و آنها را در خرید سهام آن شرکت مطمئن‌تر می‌کند).

#### ■ گزارش به مدیر ارشد اجرایی: در اغلب اوقات کاندیدهای آینده برای

مدیریت ارشد، یک رده پایین‌تر قرار می‌گیرند و به طور سیستمی گزارشی از فعالیت بخش‌های مختلف، فعالیت‌های سازمان و نتایج به دست آمده ارائه می‌دهد. این موضوع کمک می‌کند که در آینده شرکت برای پر کردن جایگاه مدیریت ارشد به مشکل برنخورد.

در سال ۲۰۱۱ موسسه تحقیقاتی Pew یک نمای کلی از مدیریت استعدادها بر اساس کسب‌وکارهای صورت گرفته در انگلستان ارائه داد که پائین‌تر به آن اشاره شده است:

#### ■ فعالیت مدیریت استعدادها بیشتر بر روی دو گروه کارمندان بالقوه (۷۷ درصد شرکت به این موضوع اشاره کردند) و مدیران ارشد (۶۴ درصد)

متمرکز است.

#### ■ شرکت‌های کوچک و متوسط بیشتر از سازمان‌های بزرگ (بیش از ۲۵۰

نفر کارمند) از شیوه‌های مدیریتی مربوط به حفظ استعدادها استفاده می‌کردند. هر دو آنها توجه خاصی به کارمندان اصلی‌شان (۴۱ درصد شرکت‌های کوچک در مقایسه با ۲۰ درصد در شرکت‌های بزرگ) و زمان بازنشستگی‌شان (۵۰ درصد شرکت‌های کوچک در مقایسه با ۳۵ درصد در شرکت‌های بزرگ) داشتند.

— ۷۷ درصد شرکت‌های خیلی بزرگ (بیش از ۵ هزار کارمند) از برنامه‌های مدیریت استعداد ها استفاده می‌کردند و ۶۶ درصد آنها فقط روی مدیران ارشد سازمان‌های شان تمرکز داشتند.

### استعداد یک مفهوم نسبی است

روی هم رفته، بیشتر شرکت‌ها تعریف استعداد و پتانسیل را فرمولاسیون می‌کنند. ساده‌انگارانه خواهد بود اگر افراد نایغه را کارکنانی داست که از هوش و تجربه بالایی برخوردار هستند و در یک حرفه دانش، توانایی فردی و مهارت بالایی دارند. با این حال، بیشتر سازمان‌ها تعریف خاص خود را از استعداد با توجه به حوزه فعالیت شرکت انجام می‌دهند. افرادی که به داشتن نبوغ یا استعداد بالا شهرت پیدا می‌کنند، معمولاً ارزش بالایی در کسب‌وکار یک شرکت دارند و در توسعه و تکثیر توانایی‌هایشان در دیگران تلاش زیادی انجام می‌دهند.

موارد مطالعاتی این کتاب بر اساس این است که خود شرکت‌ها مفهوم «استعداد» را تعریف می‌کنند ولی در کل به افرادی می‌گویند که روحیه سازندگی دارند و یا پتانسیل ساختن در آنها وجود دارد و به طور مستقیم روی بخش‌های مختلف کسب‌وکار شرکت تاثیر مثبت دارند. به عبارت دیگر، دانش و مهارت آنها، به اندازه‌ای تفاوت در سازمان ایجاد می‌کند که از دست دادن آنها ضربه مهلکی برای سازمان تعریف می‌شود.

برخی از سوژه‌های مطالعاتی این کتاب تنها در زمینه خاصی مهارت و یا نبوغ دارند. پیدا کردن این‌گونه افراد معمولاً خیلی سخت خواهد بود و تقاضا برای آنها در بازار بسیار زیاد است و شرکت‌های رقیب معمولاً تلاش می‌کنند تا این افراد را به استخدام خود در آورند. در این کتاب به گونه افراد نخواهیم پرداخت و اغلب سوژه‌های مطالعاتی این کتاب بر روی توانایی رهبری و ویژگی‌هایی که شرکت‌ها برای نقش کلیدی شان باید تعریف کنند. این بازیکن برای تحقق برنامه‌های فوری یا بلند مدت شرکت بسیار مورد نیاز هست و فردی می‌تواند این جایگاه را پر کند که با تعریف شرکت از آن جایگاه مطابقت داشته باشد. (در حقیقت این همان برنامه

جانشینی است)

سازمان‌ها همیشه به استعدادهای متفاوتی نیاز داشتند که به اندازه آن و پیچیدگی کسب‌وکار برمی‌گردد. این تعاریف و نشانه‌های استعدادی که می‌تواند بر اساس فعالیت شرکت مورد توجه قرار بگیرد متفاوت است و در زیر به بخشی از آن اشاره کرده‌ایم:

— متخصص فنی، مخصوصاً در هسته اصلی سازمان در جهت هدایت اهداف تعیین شده

— افرادی که مهارت انجام کارهای سخت و پر استرس را دارند

— افراد باهوشی که در عموم کمتر ظاهر می‌شوند و هیات‌مدیره شرکت‌ها معمولاً امیدوار هستند که این افراد بتوانند به درجات بالاتر و مدیر اجرایی شرکت برسند. در حقیقت به عنوان یک پشتیبان برای سمت‌های بالا تربیت می‌شود

— بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاهی از مدراس با درجه علمی بالا

— مدیران میانی که توانایی رسیدن به جایگاه مدیر ارشد اجرایی را در شعبه‌ها، همان کشور و یا جهان را دارند.

اگر از کارکنان نابغه تخصص‌هایشان و توانایی رهبری و مدیریت را حذف کنیم، جزء دسته افرادی قرار می‌گیرند که عملکرد استثنایی یا پتانسیل بالایی برای پیشرفت دارند. قابلیت‌های آنها توسط مدیریت اجرایی بر اساس اولویت‌های شرکت یا برنامه‌های بلندمدت شرکت تعریف می‌شود. در اغلب اوقات قضاوت‌های ضمنی نسبت به این افراد از لحاظ رفتاری و ارزشی که سازمان به دنبال آن می‌شود، صورت می‌گیرد.

حال این سوال پیش می‌آید که برای مدیر ارشد یک سازمان ویژگی‌های «عملکرد استثنایی» و «پتانسیل بالای» یک فرد نابغه در سیستم چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ در برخی موارد، تعریف «عملکرد استثنایی» افراد از روی نظام ارزیابی و چارچوب‌های تعیین شده برای تشخیص صلاحیت افراد تعیین می‌شود. تعریف «پتانسیل بالا» سخت‌تر است و می‌توان به طور تقریبی از روی ابزارهایی که برای ارزیابی در نظر گرفته شده، به آن رسید. ابزارهایی همچون مرکز توسعه، تست‌های روانشناختی و

بررسی‌های شفاهی از اطرافیان این افراد در شرکت و تشخیص اینکه چه میزان احترام به خود جذب کرده‌اند.

سازمان‌ها در اغلب اوقات از طریق جدول ۱/۱ به ارزیابی دو ویژگی بالقوه و بالفعل کارکنان‌شان می‌پردازند. ارزیابی مدیریت فعلی باعث می‌شود تا نظارت بر روی عملکرد سیستم صورت گیرد و ضعف‌های اجرایی آن شناسایی شود و برنامه‌هایی برای عملکرد بهتر سیستم پیدا شود. متخصصین فنی شرکت‌ها معمولاً در قسمت پایین سمت راست جدول ۱/۱ قرار می‌گیرند. در حقیقت با اعطای امتیاز بالا به این دسته افراد جلوی حضور ۱۰۰ درصدی این افراد را می‌گیرند و آنها دیگر نیازی نمی‌بینند که برای به دست آوردن موقعیت‌های جدید به دنبال راه‌های دیگر برای افزایش بهره‌وری از پتانسیل‌هایشان پیدا کنند. برنامه‌های بخش مدیریت استعدادها معمولاً روی افرادی که در قسمت راست بالای جدول قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کند.

در برخی از سازمان‌ها راه‌حل‌های ساده‌ای با ارزیابی عملکرد افراد نایفه در سیستم پیدا می‌کنند که به طور اتوماتیک جایگزین روش‌های قبلی که در سطح بالای مدیریتی استفاده می‌شده، می‌شود. برای مثال استعدادهای

جدول ۱/۱ شبکه ۹ تایی از عملکرد و پتانسیل بالقوه

|                  |                                           |                               |                                                               |
|------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| پتانسیل بالقوه ↑ | استعداد بالقوه                            | عملکرد اجرایی با پتانسیل بالا | پتانسیل بالقوه زیاد<br>عملکرد اجرایی عالی                     |
|                  | بازیگر بالقوه                             | عملکرد اجرایی با پتانسیل      | عملکرد اجرایی عالی با پتانسیل                                 |
|                  | پتانسیل بالقوه ضعیف<br>عملکرد اجرایی ضعیف | اجراکننده قوی                 | عملکرد اجرایی بالا ( تجربه فنی،<br>دانش کاری، کارگران جانشین) |
|                  | عملکرد اجرایی →                           |                               |                                                               |

درخشان یک شرکت شبکه ریلی برای افراد جهت رسیدن به مدیریت‌های بالای سازمان ایجاد می‌کنند. با این حال، شرکت‌ها بحران‌های دیگری هم دارند. مدیران باید توانایی حرکت به سمت شاخه‌های دیگر (مثلاً به سمت دریافت بالاترین سمت اجرایی شرکت یا هدایت یک بخش از شرکت) و یا توانایی حرکت رو به جلو در سراسر شبکه ریلی ایجاد شده را داشته باشند. سایر شرکت‌ها معمولاً تعریف غیر رسمی از استعداد و شناسایی افراد بلندپرواز در سیستم شان دارند. در یک برند جهانی تولیدی، یک شبکه غیررسمی از مدیران ارشد منابع انسانی وجود دارد که تعهدات سیستمی کارکنان را چک می‌کند. شناخته‌شدن به عنوان یک استعداد درخشان از طریق تعریف ویژگی‌های افراد نابغه و ارتقاء سطح آنها ایجاد می‌شود. معمولاً این افراد در پروژه‌های خاصی فعالیت می‌کنند که استعدادهای آنها را گسترش می‌دهد و از سویی باعث افزایش اعتبار آنها در میان شرکت‌ها و بین بقیه کارکنان می‌شود.

### به‌خوبی تاسیس شده اما به‌خوبی اجرا نشده است

بعد از یک دهه آزمون و خطا بعضی از شرکت‌ها همچنان در حال پیدا کردن استراتژی مناسب برای استعدادهای درخشان درون سیستم‌شان هستند و هیچ نوع تضمینی به رهبران و متخصصین شان نمی‌دهند که نیازهای فعلی و آینده‌شان تامین شود.

یک تحقیق جهانی که توسط موسسه (BCG)<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۰ انجام شده نشان می‌دهد که اغلب شرکت‌ها برنامه خاصی برای پیدا کردن بهترین نیروها و نگهداشتن استعدادهای درون سازمانی‌شان ندارند. در این تحقیق که ۵ هزار و ۵۶۱ نفر از مدیران کسب‌وکار از ۱۰۹ کشور حضور داشتند، نتایج زیر به دست آمده است:

- بیش از ۶۰ درصد شرکت‌کنندگان گفتند که استراتژی تعریف شده مشخصی درباره منابع پیدا کردن این استعدادها یا چالش‌های جانشینی این افراد در سیستم ندارند.
- بیش از ۳۳ درصد از شرکت‌کنندگان اذعان کردند که کلاً هیچ نوع

استراتژی ندارند و تنها ۲ درصد از آنها برنامه مشخص و جامعی را در سازمان پیاده می کنند.

— به طور میانگین، شرکت کنندگان در این نظر سنجی می گویند که رییس هیات مدیره و سایر اعضای آن تنها ۹ روز از سال را به فعالیت های مربوط به افراد با استعدادشان در سیستم می گذارند.

— برنامه های مدیریت استعدادها در سیستم تنها بر روی کارمندان دارای پتانسیل بالا تمرکز دارد و کمترین توجه را به سایر کارکنان شرکت خواهد داشت.

— تنها یک درصد از شرکت کنندگان گفتند که برنامه های استعداد های درخشان شرکت با برنامه های توسعه کسب و کار شرکت هم خوانی دارد. سازمان BCG نتیجه گیری می کند که اغلب شرکت ها بر روی شانس جهت پیدا کردن افراد متخصص برای برنامه های فعلی و آینده تکیه می کنند که این امر ریسک بالایی را به کسب و کارشان تحمیل می کند.

حتی مدیران منابع انسانی شرکت ها روی سابقه خودشان در زمینه مدیریت استعدادها شک می کنند. مطالعاتی که موسسه مکینسی در سال ۲۰۱۲ از کارمندان بخش منابع انسانی شرکت ها انجام داده به این نتیجه رسیده که آنها به خاطر اندازه گیری چالش هایی که با آن روبه رو هستند، تقریباً به حالت «فلج»<sup>۲</sup> درآمده اند. کارمندان این بخش موظف هستند که سرعت توسعه شرکت را در برابر اتفاقات غیرقابل پیش بینی محیط کسب و کار ثابت نگه دارند. آنها مدیران نابغه خود را همانند مناطق آسیب زنده و دلهره آور شناسایی می کنند. تنها ۳۲ درصد از آنها اعتماد به نفس بالایی راجع به استراتژی های مهار نیروهای با استعداد و فعالیت آنها دارند.

ایملی لوسون<sup>۳</sup>، رییس مرکز ظرفیت های انسانی موسسه مکینسی می گوید که عدم اطمینان نسبت به شرایط محیطی کسب و کار ارزیابی از استراتژی مربوط به استعدادها را برای شرکت ها واقعاً سخت می کند. او می گوید:

2. paralysed  
3. Emily Lawson

من می‌توانم به اندازه تعداد انگشتان دو دست استراتژی‌های قدرتمندی که به درستی درباره مدیریت استعدادها اجرا شده است را بیان کنم. برنامه‌هایی که به درستی اجرا شده‌اند و بر اثر آن روش‌های پیشی گرفتن از رقبای در بازارهای خاص مشخص شده است. من فکر می‌کنم اجرای چنین برنامه‌هایی خیلی سخت باشد. پیاده‌سازی استراتژی‌های تعیین‌شده برای مدیریت استعدادها زمان زیادی می‌برد. هنوز ناهماهنگی‌هایی بین آنچه که در شرکت اتفاق می‌افتد و استراتژی‌های سودآور مدیریت استعدادها وجود دارد. همچنین در دوران رکود اقتصادی سال ۲۰۰۸، شرکت‌های زیادی تعهدات مربوط به فعالیت‌های اختیاری همچون برنامه‌ریزی و کنترل نیروهای با استعدادی که نقش مهمی برنامه‌های مدیریت استعدادها دارند را کنار گذاشتند.

### آیا می‌توان «استعداد» را مدیریت کرد؟

هنوز برای بخش‌های نامحسوسی همچون زمان، نتیجه‌دار بودن و منابع مالی این سوال باقی است که آیا مدل فعلی مدیریت استعدادهای درخشان می‌تواند به شرکت در زمینه رقابت با هم‌رده‌هایش و حضور در بازار جهانی کمک کند؟ تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که تعدادی از پیش‌فرض‌های مدل فعلی ارتباطی با مدیریت استعدادها ندارد. که در زیر به چند مورد از آن اشاره می‌شود:

- مدیران و رهبران دارای پتانسیل به سرعت تشخیص داده می‌شوند
- این تعریف صورت گرفته از پتانسیل افراد باهوش می‌تواند برای ۵ یا حتی ۱۰ سال آینده مناسب باشد
- پیدا کردن جوانان خاص می‌تواند برای سازمان و آینده آن خوب باشد.
- اگر بتوان مدیریت ارشد سازمان را به دست آورد، اهداف شرکت محقق خواهد شد
- حرکت‌های شغلی را می‌توان برنامه‌ریزی و به آن رسید
- مفهوم توسعه سیستماتیک می‌تواند درست باشد و آن را باید از طریق

بدنه شرکت مدیریت کرد.

— افرادی که تحت نظر این برنامه قرار دارند به عنوان یک جانشین مد نظر هستند.

## پتانسیل انتقادی

در زمانی که شرکت در ثبات به سر می برد داشتن قضاوت سریع و محکم درباره استعدادها سخت به نظر می رسد. اما در شرایط محیطی غیر قابل پیش بینی، این نوع تصمیم گیری ریسک بالایی دارد. همان طور که در بالا اشاره شد، سرعت بالای تغییرات در برخی از صنایع، کار مدیران را برای پیش بینی مهارت هایی که برای رقابت نیاز دارند، سخت می کند. در حقیقت، این یک نقطه کوری برای بیشتر شرکت ها است زیرا تعریفی که از استعدادهای درخشان در سیستم وجود دارد به شدت تحت تاثیر نگاه مدیران ارشد فعلی آن سازمان است در این مواقع افزایش خطر انتخاب جانشین های بیش از حد همگن بسیار وجود دارد. آن هم در زمانی که کارمندان و بدنه شرکت به تنوع نیاز دارد. (این بخش در فصل ۴ بیشتر توضیح داده خواهد شد.)

کریس بنکو<sup>۱</sup> معاون مدیر بخش هدایت استعدادها در موسسه Merck - یک شرکت دارویی مشهور - می گوید:

*انتقال تفکر در شرکت ها و روشی که آنها درباره استعدادها فکر می کنند یک چالش بزرگ محسوب می شود. بیشتر تجربه مدیران ارشد سازمان ما به اواخر دهه ۱۹۹۰ و یا اوایل قرن حاضر برمی گردد که این امر در صنعت داروسازی به نوعی قدیمی محسوب می شود. در حال حاضر ما موظف هستیم که رهبران مجموعه را از ناحیه امنی که برای خودشان ایجاد کرده اند خارج کنیم و آنچه که در مسیر توسعه برایشان اتفاق می افتد را توصیف کنیم و راهی که باعث موفقیت خودشان و مجموعه می شود را معین کنیم.*

برخی از شرکت ها زمانی برای برنامه های توسعه و بالابردن پتانسیل

1. Chris Benko



نیروهای درون سازمان ندارند. لیان هورنسی<sup>۱</sup> معاون اجرایی شرکت گوگل می‌گوید که از اجرای این نوع برنامه‌ها بی‌زار<sup>۲</sup> است. اما در مقابل شرکت گوگل تمامی کارکنانش را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهد تا خودشان در جهت افزایش و ارتقاء توانایی‌هایشان تلاش کنند. او می‌گوید:

*ما هرگز کسی را استخدام نمی‌کنیم که قرار نیست کار خود را به درستی انجام دهد. هر نوع استخدامی که ما انجام می‌دهیم برای نقش‌های تازه و برای سرویس‌های جدید است. ما کسی را استخدام می‌کنیم که عقیده داریم او پتانسیل رسیدن به مدیریت اجرایی شرکت را دارد.*

در شرکت‌هایی که این رویکرد شرکت گوگل را پذیرفته‌اند، یک فرهنگ قوی برای نیروی‌های بااستعداد درخشان وجود دارد تا خودشان را در معرض چالش‌های توسعه قرار دهند و تاثیرگذاری‌شان را بیش از آنچه که سیستم به آنها نشان می‌دهد به اجرا بگذارند. تعهد برای اجرای برنامه‌های مدیریت و توسعه شرکت باعث ایجاد همبستگی بین کارکنان و سازمان خواهد شد. رسیدن به این فرهنگ درون‌سازمانی کار ساده‌ای نیست. هورنسی با اشاره به این موضوع می‌گوید:

*در طول این سال‌ها من به نکته مهمی رسیدم. این نکته این است که اگر ما خاک حاصل‌خیزی برای کاشتن دانه خود نداشته باشیم، هر چقدر هم که برنامه فکری قوی باشد و یا به نحوه عالی آنچه را که برنامه‌ریزی کردیم اجرا کنیم، باز هم شکست خواهیم خورد. اما اگر ما یک خاک قوی داشته باشیم اما با این حال فرهنگ درون‌سازمان، پروسه و برنامه انجام کارها برای رسیدن به هدف ضعیف باشد، باز هم می‌توان برای رسیدن به هدف امید داشت. زیرا داشتن فرهنگ صحیح درون سازمانی به شدت بر پایه استعدادها و موجود در سازمان تقویت خواهد شد.*

1. Liane Hornsey  
2. detests

برای مطالعه بیشتر در این باره می‌توانید به فصل ۵ مراجعه کنید.

## همگام با نیازهای تجاری

اگر بخواهیم هدایت سنتی استعدادها را در نظر بگیریم یک سری از فعالیت‌های یکپارچه را شامل می‌شود که خیال مدیران را بابت نسل بعدی مدیران ارشد سازمان راحت می‌کند و درگیری‌های ذهنی آنها را راجع به این موضوع کاهش می‌دهد. تمرکز فعالیت و برنامه‌های کارمندان بخش منابع انسانی شرکت‌ها برای مدیریت استعدادها بر روی مسائلی است که زندگی خودشان را هم تحت تاثیر قرار می‌دهد. البته که این موضوع هم مهم است - برای مطالعه بیشتر این موضوع به فصل ۳ مراجعه کنید.

بکی اسنو<sup>۲</sup> مدیر نایب‌های پروژه مریخ، اشاره می‌کند که برنامه هدایت استعدادها همانند مانور آهسته تانکرهای بزرگ می‌ماند که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند - و یا مجبور می‌شوند - تا به سمت هدف دیگری در کوتاه‌مدت حرکت کنند. البته این موضوع حالت عدم اطمینان و دنیای ناپایدار اطراف شرکت را بیشتر می‌کند. (فصل ۳ را مطالعه کنید) راندن این تانکرها به نوعی از ایفا کردن درست نقش استراتژیک نایب‌ها در کسب‌وکار سازمان محافظت می‌کند. اگر شرکت‌ها در شرایط رقابت برای دریافت بیشترین تاثیرگذاری از روی استعدادهایشان هستند، آنها نیاز دارند تا توجه بیشتری به همسانی بین آنچه که کسب‌وکار نیاز دارد و محصول هدایت استعدادها داشته باشند. (برای مطالعه عمیق‌تر درباره این موضوع به فصل ۲ مراجعه کنید).

## تمرکز بیش از اندازه بر روی مسئولیت‌های رده بالای سازمان

بیشتر استراتژی‌های استعدادها تمرکز زیادی بر روی این نکته دارند که گروه کوچکی از نایب‌ها را برای رده‌های بالایی سازمان جذب کنند. هنوز هم بعد از پیدا کردن این افراد هیچ تضمینی وجود ندارد که آنها مشتاق باشند تا زندگی و حرفه خود را برای رسیدن به اهداف سازمان صرف

کنند.

- طرح‌های مدیریت استعدادها با سنت‌ها وفق داده می‌شوند:
- افراد تک‌رو و برون‌گرایی که به عنوان مخترعین و یا ابداع‌کنندگان شناخته می‌شوند عملکرد خوبی در اقدامات ارزیابی که به صورت سنتی در سازمان از سوی بخش منابع انسانی صورت می‌گیرد، ندارند.
- افرادی که آرزوی کارآفرینی دارند و از کمبود امکانات برای شروع یک استارت‌آپ ناامید هستند یا (در حالت بدبینانه) از یک همکاری مشترک استفاده کنند که در راه‌اندازی کارآفرینی خودشان سنگ‌اندازی کنند (در هر دو مورد شرکت‌ها سرمایه ارزشمندی که به شدت به آن نیاز دارند را از دست می‌دهند).
- راه‌اندازی با تاخیر یا استخدام با تاخیر در آن حرفه که معمولاً کسانی هستند که از لحاظ سنی میان سال به بالا محسوب می‌شوند و توانایی بلندپروازی‌های سازمان را به اندازه کافی ندارند با اینکه دریایی از تجربه و استعداد هستند.
- کسانی که در محیط پیرامونی شرکت هستند (تکنولوژی، تحقیق، آنالیز داده‌ها) یا کسانی که می‌خواهند حرکت‌های جانبی خودشان را به دلایل شخصی انجام دهند یا اینکه به بخشی از کار را بیشتر ترجیح می‌دهند.
- کسانی که از پاداش‌هایی که شرکت تعیین کرده راضی نیستند.
- در فصل‌های ۴ و ۶ توضیح داده می‌شود که چطور استراتژی مربوط به نگه‌داشتن استعدادهای شرکت باید بسط پیدا کند که هم نیازها و خواسته‌های بخشی از کارمندان شرکت تامین شود.

### نتیجه‌گیری: تقسیم‌های خوشایند؟

مدیریت سنتی استعدادها فرض می‌کند که کارمندان بلندپرواز بیشترین میزان امکانات را می‌خواهند و قطعاً هر آنچه که شرکت بخواهد را محقق می‌کنند. با وجود اینکه نسل جدید نیروی کار ماهر و بااستعداد، تمایل چندانی برای ماندن در کنار کارفرمایان به صورت طولانی مدت ندارند،

هرچند که آنها از لحاظ مالی و فرصت‌های حرفه‌ای پیشنهادات خوبی داشته باشند.

این امر برنامه‌ریزی بلند مدت سازمان‌ها را مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو می‌کند. در فصل ۶ به صورت مفصل راجع به این موضوع صحبت می‌کنیم که شرکت‌ها چگونه می‌توانند کارمندان ایده‌پرداز و ماهر خود را نگه‌دارند و یا اینکه یک ساختار کارآفرین شکلی در داخل سازمان ایجاد کنند - کسانی که علاقه زیادی به کارآفرینی دارند و از سوی دیگر مشتاق هستند که در این مجموعه فعالیت کنند - تا در زمینه راه‌اندازی کسب‌وکار در داخل سازمان فعالیت کنند و ایده‌های نویی را بیاورند. این رابطه و همکاری جدید می‌تواند تا حدودی خیال سازمان را نسبت به آینده و تغییرات سریع بازار مطمئن کند.

در فصل‌های جلوتر نشان می‌دهیم که شرکت‌ها چگونه برنامه‌های حفظ استعدادهای سازمانشان را در شرایط بی‌ثباتی بازار تغییر می‌دهند. جایی که کارمندان باتجربه می‌توانند به راحتی در هر جای این دنیا فرصت شغلی دیگری را پیدا کنند.



فصل دوم

# طراحی و پیاده سازی یک استراتژی استعداد محور

برنامه‌های مدیریت استعدادها درخشان معمولاً از سوی نیروهای بخش منابع انسانی و رئیس هیات‌مدیره شرکت تعیین می‌شود. در حقیقت این مدیران ارشد هستند که دستورالعمل مربوط به نیروهای نابغه را تعیین می‌کنند و شرکت را سرپا نگه می‌دارند و رده بندی هر بخش سازمان را معین می‌کنند. آنها به طور مداوم در هر فصل برنامه‌های خودشان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و اینکه آیا به استراتژی‌های شرکت نزدیک هست یا نه؟

جاو دپ بوسز<sup>۱</sup>

رئیس هیات‌مدیره و مدیر منابع انسانی شرکت بین‌المللی Olam

حضور در بازارهای توسعه‌یافته و یا در حال توسعه و توانایی پیاده‌سازی برنامه‌های شرکت به نیروهایی که تجربه واقعی و دانش کافی درباره موقعیتی که در آن قرار دارند نیاز هست و همه این موارد باید در یک زمان حضور داشته باشد.

داشتن نیروهای با کیفیت در مکان و زمان حاضر برای بازارهای فعلی و نوظهور کار ساده‌ای نیست. اول اینکه مفهوم استعداد باید در استراتژی‌های سازمان درک و گنجانده شود. هر چه این استراتژی شفاف‌تر و تحریک‌کننده‌تر باشد راحت‌تر می‌توان به مفهوم «استعداد» در برنامه‌های سازمان رسید. دوم اینکه باید از ابزار دقیقی برای اندازه‌گیری میزان کارایی کارمندان شرکت فراهم کرد و یا اینکه به صورت دائمی نیروهای شرکت تحت آموزش باشند.

همان‌طور که در فصل گذشته اشاره شد، برخی از شرکت‌ها در حال یافتن راهی برای استخدام نیروهای با استعداد می‌گردند. چرا که یا نیروها مهارت لازم را ندارند و یا عدم توازن بین آنچه شرکت از آن جایگاه شغلی می‌خواهد با توانایی نیروی کار وجود دارد و یا به پیچیدگی‌های رفتاری افراد با استعداد در محیط کار برخورد می‌کنند. این مسائل برنامه‌های بلند

1. Joydeep Bose

مدت شرکت را دچار چالش می کند زیرا آنها طوری برنامه ریزی کردند که نیروی کار ماهرشان حضور داشته باشد و این موضوع همه مسائل مربوط به شرکت را تحت تاثیر خود قرار می دهد.

### ماندن در مسیر یا حرکت با سرعت بالا؟

تحقیقات این کتاب نشان می دهد که حتی شرکت هایی که استراتژی مشخصی درباره استعدادهای درون سازمان دارند هم اعتماد به نفس کافی برای اجرا کردن آن ندارند. شرکت یونیلور<sup>۲</sup> یکی از شرکت های جهانی مصرف کننده کالا، در زمینه تاثیرات برنامه استعدادهای درخشان خود شک کرده بود. این شرکت قصد داشت تا برای ۱۰ سال آینده به سمت قدرتهای اقتصادی خاورمیانه حرکت کند و درآمدهای پایدار شرکت را افزایش دهد. طبق برنامه آنها امیدوار بودند که از درآمد سالانه ۴۰ میلیون یورو در سال ۲۰۱۰ به ۸۰ میلیون یورو در سال ۲۰۲۰ برسند.

داگ بالیه<sup>۳</sup>، رییس بخش غربی اتحادیه اروپا و عضو کمیته اجرایی شرکت، پذیرفت که نسبت به نیروهایی که بتوانند این برنامه را اجرا کنند دلهره دارد. مخصوصا که قرار هست درآمد شرکت به دو برابر افزایش پیدا کند. او می گوید:

*این جسورانه است. این هدف خیلی بلندپروازانه است. ما تا به حال نتوانستیم رشد ۷ درصد درآمد شرکت را به مدت ۱۰ سال متوالی حفظ کنیم. سوال بزرگ اینجا این است که چطور می خواهیم استعدادها و نابغه را دور هم جمع کنیم و آیا ما می خواهیم رو به جلو حرکت کنیم و یا به عقب نگاه کنیم؟ ما هدف بزرگی را انتخاب کردیم. چطور می خواهیم حرکت کنیم؟ ما چطور می خواهیم این هدف و استراتژی را پیاده کنیم؟ ما چطور می خواهیم افراد توانا را وارد این پروسه کرده و آنها را هدایت کنیم؟*

2. Unilever

3. Doug Baillie



از آنجایی که این برنامه به مدیران و کارمندان با استعدادی نیاز دارد، شرکت یونیلور تصمیم می‌گیرد که برای پیدا کردن این افراد، مجموعه‌ای از کارمندان چند ملیتی را کنار هم گرد آورد، البته تمامی هدف‌های این پروژه در بازارهای در حال توسعه و نوظهور اجرا خواهد شد. در حال حاضر ۶۰ درصد درآمد شرکت از این بازارهاست و هیات‌مدیره پیش‌بینی می‌کند که تا سال ۲۰۲۰ این رقم به ۷۰ تا ۸۰ درصد خواهد رسید. بالیه می‌گوید:

*اگر شما فکر می‌کنید که بین ۶۰ تا ۸۰ درصد درآمد شرکت ما قرار است که در جنوب و یا شرق دنیا به دست آید، آیا به این فکر کرده‌اید که چه کسی قرار است در این مناطق ما در رسیدن به اهدافمان کمک کند؟ ما بیش از ۱۰۰ مدیر ارشد داریم که از ۲۲ ملیت مختلف هستند. این به نظر بد نمی‌آید. اما در نظر داشته باشید که ۶۰ نفر از ۱۰۰ مدیر، انگلیسی، ایرلندی و هلندی هستند. ما باید تنوع قومیتی بیشتری به مدیران ارشد خود بدهیم.*

حال، بخش منابع انسانی و هیات‌مدیره سازمان تلاش می‌کنند تا برنامه‌شان را برای یافتن نیروهای مستعد به صورت فرمولاسیون در بیاورند تا بتوانند استراتژی جدید شرکت را محقق کنند. به زبان ساده، برنامه یافتن افراد با استعداد از سه بخش تشکیل شده است:

- **شکاف‌های استعدادی** در بین فعالیت‌های شرکت‌ها همیشه وجود دارد. بخش منابع انسانی به همراه مدیران ارشد سازمان حداقل سالی یک بار نسبت به شناسایی مدیران و مهارت‌های کاربردی که نیاز دارند اقدام می‌کنند و اینکه چطور این موارد را با نقش‌ها و مسئولیت‌های هم‌تراز کنند. و آیا برنامه استعدادیابی توانسته کارمندانی را تربیت کند که فاصله مهارتی بین کارکنان شرکت را پر کنند؟
- **تامین استعداد.** این برنامه بیشترین تمرکزش را روی آموزش مدیران و گروه کوچکی از کارکنان که سمت مدیران میانی را دارند قرار دارد.
- **توسعه استعدادها.** شرکت یونیلور ترجیح می‌دهد که افراد با استعداد را برای شروع فعالیت جدید اش استخدام کند و تا آنها بتوانند با

امکاناتی که دارند برنامه‌های شرکت را جلو ببرند. شرکت یونیلور تمام انرژی خود را برای همتراز کردن برنامه‌های توسعه استعدادها با استراتژی که برای کسب و کارش انتخاب کرده، می‌گذارد. یکی از راه‌های همتراز کردن این است که برنامه‌های استعدادیابی با استراتژی که شرکت برای هر بخش در نظر گرفته شده به صورت سالانه بررسی شود و راه‌کارهایی برای کاهش فاصله صورت گیرد. به علاوه، تیم مدیران ارشد متعهد می‌شود که راه‌هایی برای توسعه توانمندی‌های ۱۰۰ مدیر ارشد دیگر همچون معاونین ارشد، قائم مقام و رییس بخش‌های مختلف پیدا کند. بیل در این رابطه می‌گوید:

ما زمان زیادی برای تربیت ۱۰۰ مدیر برتر مجموعه خودمان صرف کرده‌ایم. ما به صورت مستقیم درباره آنها در جلسات اجرایی هیات‌مدیره بحث کردیم. روزهای زیادی از سال را برای ارزیابی کیفی آنها با استفاده از جدول‌های مربوطه صرف کردیم تا بتوانیم آنها را از هر لحاظی مقایسه و در رده‌بندی‌های مختلف قرار دهیم. ما درباره قرار دادن آنها در مکان و زمان درست بحث می‌کنیم و اینکه آنها در ۵ سال آینده چه نوع نقشی خواهند داشت مطمئن خواهیم شد. همچنین به این افراد فرصت حضور در بین اعضای هیات‌مدیره و جلسات را خواهیم داد.

با این شرایط، برنامه بخش منابع انسانی و توسعه کسب‌وکار با هم ادغام می‌شوند. در حقیقت برنامه استعدادهای درخشان شرکت در داخل چرخه پیشرفت شرکت قرار می‌گیرد و هیات‌مدیره شرکت نظارت مستقیم روی اجرای آن دارد. بالیه هنوز نمی‌داند که برنامه استعدادیابی اش باعث حرکت به جلو شرکت می‌شود و یا همانند ترمزی سر راه توسعه کسب و کارش عمل خواهد کرد:

سوآلی که هر شب من را بیدار نگه می‌دارد و ذهن مرا درگیر کرده این است که آیا برای رسیدن به اهداف شرکت به برنامه استعدادیابی نیاز داریم؟ آیا با وجود استعدادهای درخشان،

### می‌توانیم در حداقل زمان به اهداف شرکت برسیم و یا حداقل دو سال این موضوع زمان می‌برد؟

این امر نشان می‌دهد که تعداد کمی از شرکت‌ها راجع به این موضوع به صورت جدی بحث می‌کنند. مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۰ از سوی موسسه FTSE از بیش از ۱۰۰ شرکت که در بازارهای جهانی حضور داشتند، نشان می‌داد که زمانی که مدیران ارشد باور داشتند که افراد نابغه‌ای در هیأت‌مدیره و مدیران بخش‌ها حضور داشته باشند که بهترین نتیجه را برای شرکت ایجاد کنند، به عنوان یک منبع برتر نسبت به سایر شرکت‌هایی که هنوز درگیر پرکردن جاهای خالی خود هستند، دارند.

اگر چه بالیه خودش عضو هیأت‌مدیره یونیلور بود و سال‌ها از استخدامش در شرکت می‌گذشت و سابقه درخشانی در جمع کردن ملیت‌های مختلف در شرکت داشت، به عنوان یک استثنا در مدیریت استعدادها در شرکت‌ها به شمار می‌آید. در تحقیق فوق، تنها ۱۷ درصد از شرکت‌کنندگان به اعضای هیأت‌مدیره به صورت مستقیم گزارش می‌دادند. نزدیک به ۹۰ درصد از آنها در بخش منابع انسانی شرکت فعالیت داشتند. زمانی که از آنها پرسیده شده بود که «فکر می‌کنید به چه میزان شرکت در برنامه مدیریت استعدادهاش موفق است؟» آنها نمره ۶ از ۱۰ را داده بودند. نکته قابل توجه اینجاست که بیشتر زمانی که برنامه‌های استعداد درخشان در شرکت‌ها به اجرا گذاشته شده ۵ سال است و میانگین زمانی که افراد خاصی مسئول اجرای این برنامه قرار می‌گرفتند ۳ سال بوده است.

دیوید اسمیت<sup>۱</sup> مدیر پروژه استعدادهای درخشان در شرکت Accenture و مشاور آنها تایید می‌کند که شرکت‌ها معمولاً تعهدات ناقصی راجع به جلو بردن برنامه استعدادها دارند:

**بسیاری از مشتریان ما مدیران باهوش را در هسته مرکزی شرکت قرار می‌دهند و آنها کامل‌کننده اتاق فکر خواهند بود و در تصمیمات مهم شرکت تاثیرگذار هستند و نقش اصلی را در هدایت برنامه توسعه کسب‌وکار شرکت دارند. نکته مهم این انتخاب**

1. David Smith

**این است که آنها تکمیل کننده برنامه های استراتژیک شرکت هستند. در حقیقت مدیران با استعداد در نوک پیکان توسعه قرار می گیرند و بدنه آن را آنالیزها و برنامه های بخش مختلف شرکت تشکیل می دهد.**

از سوی دیگر داستان برخی شرکت های هستند که تنها هزینه چاپلوسی مدیران بااستعداد خود را انجام می دهند. آنها دائما درباره بها دادن به استعدادها صحبت می کنند در حالی که نابغه ها هیچگاه وقت خود را صرف این موضوع نمی کنند. آن هم به مدت خیلی طولانی. تمرکز ویژه ای راجع به اداره منابع انسانی هست اما نه روی مدیران بااستعداد و پتانسیل دار.

افراد دیگری هستند که معتقدند که به سختی می توان حمایت های اعضای هیات مدیره را راجع به افراد بااستعداد جلب کرد و مدیر ارشد شرکت زمان خاصی را برای استخدام، نگهداری نابغه ها و توسعه رهبری شرکت اختصاص نمی دهند. از بزرگ ترین مشکلات برنامه های استعدادیابی این است که ساختارهای بخش منابع انسانی را در میان برنامه های استراتژیک شرکت قرار دهیم. طبق تحقیقاتی که موسسه مکینسی در سال ۲۰۱۲ در زمینه مشکلات بخش منابع انسانی هر سازمانی انجام شده نشان می دهد کارکنان این بخش احساس می کنند که موقعیت ضروری یا فضای کار برای تاثیرگذاری بر روی برنامه های شرکت و یا مدیران ارشد سازمان را ندارند. در این تحقیق که ۷۲ کارفرما حضور داشتند تایید کردند که کمترین اهمیت را به بخش منابع انسانی بابت پیدا کردن منابع درست استعدادیابی و استخدام کارمندان با استعداد دارند. با همه اینها، ارزیابی عملکرد و تاثیرگذاری بخش های مختلف شرکت برعهده بخش منابع انسانی است و همچنین اداره حقوق و دستمزدها و تعیین وظایف استراتژیک بخش ها به منظور افزایش بهره وری و ارزش افزوده کسب و کار برعهده این بخش است.

### **طراحی یک استراتژی استعدادیابی**

به طور معمول سازمان ها باید تاثیرات تقدم برنامه استعدادیابی بر روی

استراتژی‌های شرکت را طراحی و پیش‌بینی کنند. تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که فرموله کردن برنامه استعدادیابی، این امکان را به هیات‌مدیره می‌دهد تا فعالیت بخش مختلف بازدهی بیشتر داشته باشند و بازنگری به فعالیت‌های نیروهای نخبه سازمان و راه اندازی سیستم‌های اندازه‌گیری و ارزیابی، مسئولیت‌پذیری بخش و ساختار شرکت به راحتی صورت گیرد.

### بررسی استراتژی

اعضای هیات‌مدیره، مدیران اجرایی و اعضای نخبه سازمان‌ها تلاش می‌کنند که با کمک همدیگر استراتژی‌های توسعه و اهداف آینده شرکت را تعیین و به بخش‌های کوچک‌تر ابلاغ کنند. همچنین آنها تقدم و تاخر هر برنامه‌ای را مشخص می‌کنند. این بررسی‌ها باید:

— به اشتراک‌گذاری بحث‌ها و ایده درباره ارزش‌های فرهنگی و رفتاری که سازمان تمایل دارد تا به آن برسد و اینکه چه راه‌هایی برای رسیدن کارمندان به این ارزش‌ها دارند.

— ساختار مدیریت استعدادیابی به طور مشخص برنامه کسب و کار را با جزئیات بیان کند و همچنین مسیر توسعه را در ۵ سال آینده مشخص می‌کند.

با مشخص شدن اولویت‌های شرکت، مدیران ارشد سازمان‌ها می‌توانند ظرفیت‌هایی که برای رسیدن به اهداف شرکت نیاز هست را شناسایی کنند و شرکت را در گردونه رقابت بازار نگه‌دارند. در ابتدا این ظرفیت‌ها در رده‌های بالایی سازمان شناسایی می‌شود، زیرا تاثیر مستقیمی بر روی برنامه‌های استراتژیک شرکت دارند. این ظرفیت‌ها تنها به مسائل تاکتیکی و یا مهارت اجرایی ختم نمی‌شود، بلکه در موارد مهمی که روی نحوه عملکرد کسب‌وکار و سود آن تاثیرگذار است مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مدیران اجرایی و تیم استعدادیابی شرکت هر کدام از این ظرفیت‌ها را به بخش‌های تشکیل‌دهنده آن همچون مهارت خاص، دانش و تجربه تقسیم می‌کنند. آنها به دنبال مسیرهایی می‌گردند تا چطور این مهارت‌ها را بر

اساس استراتژی توسعه شرکت به هر کدام از واحدهای کسب و کار تقسیم کنند.

این آنالیز باید نقش‌هایی که به دانش و تجربه نیاز دارد تا بیشترین بهره‌وری از آن بخش بیرون آید را مشخص کند. به طور قطع اعضای هیات‌مدیره یا مدیر ارشد اجرایی در این آنالیز قرار ندارد. آنها همچنین مهارت‌های تخصصی و تکنیکی هر نقشی را توسعه می‌دهند و یا فعالیت‌های قبلی آن جایگاه را تغییر می‌دهند. برای مثال برخی موقعیت‌ها در سازمان‌ها هستند که به ما اطمینان می‌دهد که مهارت‌های اساسی از یک بخش کسب و کار به سوی دیگر بخش‌ها انتقال پیدا می‌کند. شاید بخشی از این تجزیه و تحلیل به نگاه تازه‌ای به پروسه مدیریت در طول ساختار شرکت نیاز داشته باشد.

همچنین بخش منابع انسانی باید بازنگری روی فعالیت خودش نیز داشته باشد تا بتواند در پروسه‌های مهمی همچون استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی، پاداش و شناسایی، تقویت مهارت‌های درون سیستمی، ارزش‌های فرهنگی و رفتارهای سازمان که در نحوه عملکرد شرکت تاثیرگذار است موثر باشد.

### بررسی استعدادها

هدف از بررسی استعدادها این است که نحوه ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان شرکت در موقعیت‌های بحرانی از طریق بررسی اجرای برنامه‌های استراتژی شرکت شناسایی شود و نحوه دریافت بهره‌وری بیشتر از آنها با توجه به نقشی که دارند، مشخص شود. بخش منابع انسانی بخش زیادی از اطلاعات مورد نیاز این ارزیابی را در اختیار دارد با این حال حتما، تیمی که مسئول این بررسی است باید به صورت مستقیم با مدیران میانی و بخش‌ها راجع به عملکرد و پتانسیل همه نیروها صحبت کنند.

در اغلب اوقات مدیران شرکت‌ها از قضاوت در مورد پتانسیل افراد فراری هستند. اما اگر بخشی از بررسی‌های استراتژیک عملکرد شرکت به بحث درباره افراد ختم شود آنها مجبور هستند برای اینکه مطمئن شوند که

بخش‌های مختلف به فرمت قدیم کار نمی‌کنند و از مفاهیم منسوخ شده پتانسیل استفاده نمی‌کنند، این قضاوت را انجام دهند. تیم مدیران اجرایی شرکت همانند سایر افراد بر روی مسائلی همچون «پتانسیل بالقوه چیست و چگونه می‌توان آن را شناسایی کرد» تعصب بی‌مورد دارند. کارآفرین‌ها باید یاد بگیرند از جایی که آن را به موفقیت رسانده فاصله بگیرند و به این فکر کنند که یک رهبر برجسته یا متخصص حرفه‌ای باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد و در طول ۵ سال گذشته چه مهارت‌هایی را باید بداند. جدول ۱/۱ و بخش‌بندی که در آن صورت گرفته در پیدا کردن تعریف درستی از فعالیت هر فرد و نحوه عملکرد و نقشی که در پیشبرد اهداف شرکت دارد، کمک شایانی می‌کند. ( برای مطالعه بیشتر به شکل ۱/۱ مراجعه کنید.)

همچنین این بررسی باید برنامه‌های استعدادهای درخشان شرکت را مورد بررسی قرار دهد. برنامه‌هایی همچون بخش‌های فوق تخصصی و برنامه‌های توسعه رهبری یا ابتکارات متنوعی که باعث شتاب دادن توسعه تعهدات گروهی از کارمندان کمتر نمایان شده می‌شود. سوال مهمی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا فعالیت‌هایی همچون مبادله کارکنان و یا قرار گرفتن بین سازمان و ارزش‌های تامین‌کننده یا شرکای استراتژیک شرکت وجود دارد که از طرف برنامه‌های استعدادیابی نشانه‌گذاری نشده باشد اما در دستور کار گذاشته باشند؟

بخشی از نتایج این تحقیق یا بررسی این خواهد بود که فاصله بین مهارتی که سازمان برای پیشبرد اهداف و برنامه استراتژی که دارد و جایگاه‌هایی که در شرکت هنوز پر نشده‌اند مشخص و معین می‌شود. برنامه‌های جانشینی نقش حیاتی را در استراتژی‌های شرکت ایفا می‌کند زیرا در برخی مواقع از طریق این بررسی‌ها مشخص می‌شود که کارکنان آن بخش صلاحیت و یا پتانسیل کافی را برای انجام آن نقش را ندارد که در این مرحله حتما باید جانشین مناسبی برای آن تعیین شود.

تجزیه و تحلیل شکاف فوق می‌تواند به تشخیص نیازهای عملیاتی برنامه‌های کوتاه مدت و برنامه کاری روزانه شرکت کمک شایانی کند. برنامه‌ریزی استعدادهای درخشان که بر اساس این بررسی‌ها صورت گیرد

خطوط استراتژی بیشتری در آن قرار داد که در زیر به بخشی از آن اشاره شده است:

— تمرکز بر روی استخدام یا آموزش‌های مورد نیاز به عنوان بخشی از استراتژی استعدادیابی است

— با فرآیند برنامه‌های استراتژیک شرکت هماهنگ است

— نقشه کاملی از منابع داخلی و بیرونی شرکت ترسیم می‌کند

— نیازهای فعلی و آینده برای اجرای برنامه‌های استراتژیک شرکت را تشخیص می‌دهد و قضاوت درستی از لوازم مورد نیاز بخش‌های مختلف شرکت ایجاد می‌کند

همچنین این آنالیز مشخص می‌کند که آیا استعدادهای درخشان شرکت در زمان و مکان مناسب قرار گرفته‌اند یا نه. در زیر سه مورد از شرایطی که برنامه استعدادیابی شرکت باید ارتقاء کند اشاره شده است:

— **افراد مناسب در زمان نامناسب:** برای مثال افرادی که نباید در این جایگاه باشند اما به خاطر شرایط رکودی در بازار سازمان تصمیم می‌گیرند که آنها را نگهدارد زیرا مدیران آن معتقدند که در زمان رونق باید زمان و هزینه زیادی را برای جایگزینی این افراد صرف کنند. در این حالت، شرکت‌ها باید استراتژی‌شان را برای استخدام و دادن انگیزه به این افراد مشخص کنند.

— **افراد نامناسب:** افرادی که برای حضور در آن جایگاه مناسب نیستند. این امر نشان‌دهنده عدم تعادل برنامه‌ریزی بین بخش منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت است. آموزش و توسعه توانایی‌های این افراد شاید نتواند با آنچه که شرکت نیاز دارد مطابقت کند. علت این اشتباه شاید نقص‌هایی در ارزیابی و تصمیم‌های ارتقاء شرکت باشد.

— **افراد مناسب، جایگاه اشتباه:** برای مثال افرادی که می‌توانند کارهای زیادی انجام دهند اما به خاطر قرار گرفتن در جایگاه اشتباه محدودیت‌های زیادی برای بروز استعدادهایشان دارند. در این حالت سازمان یا باید محدودیت‌های پیش‌روی این افراد را بردارد و فضای ایده‌آفرینی را برای آنها ایجاد کند و یا این افراد را به جایگاه دیگر



منتقل کنند تا آنها بتوانند از حدبیشتر توانایی‌هایشان برای پیشبرد اهداف شرکت بهره ببرند.

زمانی که بررسی استعدادهای شرکت به اعضای هیات کمبود برخی توانایی‌ها را نشان دهد، شرکت سه گزینه پیش‌رویش دارد:

- **خریدن استعدادها:** استخدام نابغه‌ها در سیستم
- **ساختن افراد با استعداد:** برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای که شرکت اجرا می‌کند تا تجربه عملی کارکنان شرکت به یک تخصص تبدیل شود

— **قرض گرفتن توانایی:** در این حالت شرکت به صورت موقت کارگران ماهر و یا از منابع بیرون از شرکت این کمبود را جبران می‌کند. درباره این سه مورد در ادامه این فصل بیشتر صحبت خواهیم کرد. چهارمین گزینه که کمتر از سوی شرکت‌ها از آن استقبال می‌شود اما از همه آنها مهم‌تر است، گسترش استعداد است. این امر مستلزم ساختن «زیست بوم»<sup>۱</sup> از استعداد که در آن استعدادهای هر فرد گسترش می‌یابد که آن هم از طریق ترکیب کردن گروهی از افراد داخل شرکت که دیده نشده‌اند با فعالیت‌های بیرونی شرکت. در فصل ۶ بیشتر به این مسئله خواهیم پرداخت.

## اندازه‌گیری و ارزیابی، مسئولیت و اداره کردن

برنامه استعدادیابی که از استراتژی و بررسی استعدادهای شرکت به دست می‌آید باید اجزا زیر را داشته باشد:

- چشم انداز استراتژیک روشن و هدف‌گذاری مشخص که با کلیت برنامه‌های توسعه‌ای شرکت همخوانی دارد
- مجموعه‌ای از عوامل موفقیت و لوازم اندازه‌گیری برای ارزیابی فرآیند شرکت و بازگشت به سرمایه‌گذاری
- تعیین محدوده مدیریت استعدادهای درخشان درباره کارمندی که به عنوان هدف تعیین می‌شوند و فعالیت‌هایی که در قالب این برنامه باید

- توسط آنها صورت بگیرد
- صورت هزینه‌های اجرای برنامه
- مجموعه ریسک‌ها و وابستگی به عوامل خارجی و دورنی که موفقیت برنامه استعدادیابی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- ساختار اداره کردن سازمان که در آن به صورت شفاف مسائل مدیریت حل شود و هر فرد مسئولیت خود را در برنامه‌های شرکت بداند. این موضوع شامل ساختار مدیریت استعدادها و هر نوع عملکرد بخش‌ها یا مدیران میانی مجموعه که برنامه‌های شرکت را اجرا می‌کنند، می‌شود.
- برقراری ارتباطات داخلی موفق در سیستم که این اطمینان را به مدیران می‌دهد که هر کس اهداف برنامه‌های استعدادیابی را فهمیده و چرا اجرای این برنامه‌ها برای پیشبرد اهداف شرکت مهم است. برخی از بخش‌های شرکت به گونه‌ای طراحی شده‌اند که نیازی به حمایت‌های کارکنان نابغه ندارند.
- تنها در قالب سیستم اندازه‌گیری و ارزیابی می‌توان تاثیرگذاری برنامه مدیریت استعدادها را درخشان را تشخیص داد. برخی از ابزارهای اندازه‌گیری وجود دارد که در زیر به بخشی از آن اشاره شده است:
- هزینه‌های کلی (برنامه‌های توسعه‌ای، هزینه زمانی که صرف مدیریت استعدادها می‌شود) مجموعه شده است، منابع داخلی همچون دفتر اختصاصی مدیریت استعدادها درخشان)
- حجم معاملات و سطح نگهداری آن در نقش‌های حیاتی
- مدت زمانی که برای پر کردن آن جایگاه نیاز است
- درصدی از نقش‌های کلیدی که توسط منابع داخلی و خارجی پر می‌شود
- اطلاعات مشارکت کارکنان
- میانگین امتیازات عملکرد که برای کارمندان جدید در نقش‌های کلیدی داده می‌شود
- ارتقاء از بخش‌هایی که نیروهای نابغه کار می‌کنند در یک دوره زمانی مشخص

- صرفه‌جویی در هزینه استخدام
  - افزایش افراد جانشین طبق برنامه جانشینی برای نقش‌های کلیدی
  - نتایج تحقیق تأثیرات برنامه توسعه را مشخص می‌کند. این امر می‌تواند بر اساس نظرات کارمندان از تجربه کار با برنامه جدید به دست آید که آیا عملکرد آنها ارتقاء پیدا کرده است یا نه؟
- جان هیل<sup>۱</sup> سهام‌دار شرکت مشاوره‌ای اوریون پارتنرز<sup>۲</sup> معتقد است زمانی مدیریت استعدادها اعتبار بیشتری به دست می‌آورد که روش‌های اندازه‌گیری با نتایج کسب‌وکار ارتباط داشته باشد. او توضیح می‌دهد:
- بیشتر سازمان‌ها درست بودن فرآیند استعدادیابی خود را اندازه‌گیری می‌کنند. به عنوان مثال، زمانی که به دنبال افرادی که پتانسیل بالایی هستند می‌گردیم... بخش منابع انسانی درگیر این موضوع خواهد بود که ارزش این استخدام را به سایر بخش‌ها نشان دهد. زمانی که به این نقطه می‌رسیم، تنها سهام‌داران ارشد با برقرار ارتباط بین فرایند استعدادیابی و اهداف کسب‌وکار می‌توانند به کارکنان منابع انسانی کمک کنند.*

### ساختار استراتژی استعدادیابی: خرید، قرض گرفتن، ساختن

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، شرکت‌ها زمانی که باید جای افراد کلیدی را پر کنند سه راه دارند:

خرید، قرض گرفتن یا ساختن.

### خرید استعداد

زمانی که شرکت به تخصص و یا تجربه خاصی نیاز دارد و زمان و توانایی کافی برای توسعه آن در نیروهای موجود را ندارد، یک گزینه آشکار این است که به فکر استخدام فرد جدید برای رفع این نیاز باشد. در این مواقع کار شرکت این است که آن تخصصی که می‌خواهد را با جزئیات

1. Jan Hill  
2. Orion Partners

مشخص کند و انگیزه‌های لازم را برای استخدام افراد با آن مهارتی که می‌خواهد ایجاد کند.

قسمت بد ماجرا اینجاست که هزینه استخدام این افراد بسیار بالاست و آنها معمولاً در جایگاه بالا در مذاکره با مدیران قرار دارند. فرآیند استخدام آسان و پکیج‌های پاداش انعطاف‌پذیر می‌تواند در استخدام این افراد کمک کند. اما از مسائل مهم دیگر این است که شرایط کاری به صورت رضایت‌بخشی جلو برود و این امر می‌تواند به باقی ماندن این افراد در خط مقدم جایگاه در نظر گرفته شده کمک کند. خستگی و تکرار می‌تواند آنها را کاملاً در اختیار شرکت‌های رقیب قرار دهد. رقابت در استخدام افرادی که مهارت اجرایی بالایی دارند، بیشتر شبیه یک رقابت خیلی جدی بین شرکت‌ها است که پیروزی در آن نام تجاری کارفرما را به عنوان برند معرفی می‌کند. جایی که موقعیت کارفرما به عنوان یک انتخاب‌گر معرفی می‌شود. بیشتر شرکت‌ها پول‌های زیادی به متخصصین فناوری اطلاعات و افرادی که می‌توانند مشاوره مالی بدهند و تخصص بالایی در این زمینه دارند، می‌دهند. پرورش استعداد زمانی می‌تواند به عنوان یک گزینه برای شرکت مطرح باشد که شرکت در حال رشد سریع باشد یا اینکه رقابت شدید برای یک مهارت مشخص بین شرکت‌ها وجود داشته باشد. همانند سرمایه‌گذاری روی فرصت کسب‌وکار جدید مثل آنالیز بازار یا بازار شبکه‌های اجتماعی

### قرض گرفتن افراد با استعداد

زمانی که شرکت به صورت موقت به یک مهارت خاصی نیاز داشته باشد به سمت قراردادهای موقت یا پیمانکاری می‌رود، مشاوره‌های فردی، کارکنان در مأموریت و یا شرکت‌هایی که کارکنان شرکت را پشتیبانی می‌کنند نمونه‌ای از فعالیت‌هاست که ممکن است شرکت به صورت موقت به آن نیاز داشته باشد.

شرکت ممکن است در هر زمانی به این شکل از فعالیت‌ها نیاز پیدا کند. در حقیقت نمی‌توان زمان نیاز به این کارها را معین کرد و یا برای

آن برنامه‌ریزی انجام داد. برخی شرکت‌ها نیازهای موقت خود را با هم ترکیب می‌کنند تا پاسخ سریع‌تری به آنها داده باشند. این امر شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به دسته بزرگ‌تری از افراد مهار دسترسی داشته باشد، مخصوصاً افرادی که می‌توانند در هر مکانی کار واگذار شده را انجام دهند. اگرچه این آزادی افراد متخصص ممکن است نرخ دریافتی‌شان را بسیار بالا ببرد. شاید این حس خوبی را برای بقیه ایجاد کند و آنها را تحریک کند تا به سمت این گونه از فعالیت‌ها بروند البته که این نوع دریافتی‌ها و پول زیاد دائمی نخواهد بود.

کارگران موقت، کسانی که می‌توانند فعالیت خود را از راه دور انجام بدهند، معمولاً از طریق شیوه‌های سنتی استخدام یا شبکه‌های کاریابی تحت شبکه به استخدام درمی‌آیند که ما آنها را به «تبادل استعداد» می‌شناسیم. در این حالت کارفرما به صورت کامل و با جزئیات مشخص می‌کند که چه کاری را می‌خواهد و بر اساس آن پیشنهاد کاری خود را ارائه می‌کند. این تبادل استعدادها برخی اوقات با عنوان «دریایی از استعدادها»<sup>۱</sup> توضیح داده می‌شود و دست شرکت‌ها برای پیدا کردن آن چیزی که می‌خواهند کاملاً باز است.

بر اساس گزارش مجله اکونومیست<sup>۲</sup>، بازارهای کاریابی تحت شبکه همچون ODesk یا Elance به شدت در حال رشد هستند. ارزش قراردادهای کار در این بازار به بیش از یک میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ رسیده و پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۱۸ به ۵ میلیارد دلار برسد. سایت ODesk بیش از ۳۵ میلیون ساعت کار در سال ۲۰۱۲ را ایجاد کرده (رشد ۵۰ درصدی نسبت به سال ۲۰۱۱) که بین ۱/۵ میلیون کار تقسیم شده که بیش از ۳۶۰ میلیون درآمد برای این سایت داشته است. ارزش کارهایی که در سایت Elance به اشتراک گذاشته شده در سال ۲۰۱۲ به ۲۰۰ میلیون ریال رسیده است. ۶۹ درصد از افراد متقاضی کار در سایت Elance دارای مدرک دانشگاهی یا معادل آن در مهارت خاصی هستند.

1. cloud talent sourcing  
2. Economist

بر اساس تحقیقات «موسسه سرمایه‌های انسانی»<sup>۳</sup> نوع فعالیت‌هایی که توسط کارگران موقت انجام می‌گیرد دائماً در حال تغییر است. با توجه به افزایش کارهای تخصصی و وابستگی زیاد فعالیت‌ها به دانش و علوم جدید شرکت‌ها به دنبال افرادی می‌گردند که تجربه کافی در زمینه‌هایی همچون مهندسی، فناوری اطلاعات، سلامتی و مالی داشته باشند. بر اساس تحقیقاتی که موسسه Accenture و انجمن بین‌المللی برون سپاری حرفه‌ای<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۰ انجام داده نشان می‌دهد که بیش از ۴۰ درصد فعالیت‌هایی که شرکت به صورت پیمانکاری به بیرون از ساختار شرکت واگذار می‌کند، بر روی دانش و علوم جدید تمرکز دارد.

وظیفه بخش منابع انسانی در این حالت این است که به پیمانکارانی که به صورت موقت به مجموعه اضافه شده‌اند کمک کند تا فعالیت خود را همگام با برنامه‌های شرکت انجام دهند. برخی از شرکت‌ها هنوز نمی‌دانند که آیا فعالیت‌هایی که در قالب پیمانکاری انجام می‌شود باید در پروسه برنامه‌ریزی جهت استعدادهای شرکت قرار گیرند یا برنامه‌های آموزشی و توسعه استعدادها شامل آنها می‌شود یا نه. برای مطالعه بیشتر در این مورد به فصل ۶ مراجعه کنید.

### ساختن استعدادها

شرکت‌های بزرگ معمولاً تمایل دارند تا استعدادهایی که نیاز دارند را از طریق کارمندانی که پتانسیل بالایی دارند و یا عملکرد اجرایی آنها مناسب است، ایجاد کنند. در حقیقت هدف این است که این دسته از کارمندان را به صورت نقطه به نقطه بالا ببرند و در آینده نزدیک بتوانند به رده‌های بالایی مدیریتی در کسب‌وکار برسند.

معمولاً این‌گونه افراد در بخش استعدادیابی قرار می‌گیرند و فعالیت‌های آنها همیشه کنترل می‌شود. همچنین فرصت‌های بیشتری برای آموزش و توسعه استعدادهایشان دارند. نگه داشتن این دسته از کارمندان در مسیر

3. Human Capital Institute

4. the international Association of Outsourcing Professional

توسعه به نحوه عملکرد مدیریت مجموعه بستگی دارد. به طبع هر گونه ضعف یا کمبود توانایی در همان ابتدای مسیر مشخص می‌شود. در حقیقت زمانی که آنها هر روز انتظارت سیستم را از توانایی‌هایشان بالا ببرند، قطعاً جایگاه‌شان ارتقاء می‌یابد و تجربه‌های بیشتری به دست می‌آورند.

یکی از بحران جدی سازمان‌ها این است که افراد با استعداد را در این پروسه نگه دارند. در بیشتر مواقع بخش منابع انسانی و مدیران میانی جلسات زیادی را برگزار می‌کنند تا از به دست آوردن تجربه و ارزیابی عملکرد آنها در بخش‌های مختلف سازمان مطمئن شوند. تحقق این موضوع به نقشه راه برای کارمندان بااستعداد جهت مشخص کردن مهارت، تجربه و کیفیتی که شرکت برای حرکت آنها از یک بخش به بخش دیگر نیاز دارد. در برنامه‌های بلندمدت شرکت به ترکیبی از استعدادها همچون هدایت‌گری، کسب تجربه در کار، برنامه توسعه مدیریت و کسب دانش و ارتقاء کیفیت نیاز وجود دارد و کارمندان هدف در این پروژه طبق برنامه‌ریزی باید این استعدادها را کسب کنند.

این رویکرد معمولاً از سوی شرکت‌های بزرگی همچون Unilever, Mars & Olam International اتخاذ می‌شود. چون آنها منابع لازم را برای تحقق بخشیدن به تعهداتشان نسبت به افراد بااستعداد دارند و همچنین توانایی آموزش و توسعه استعدادها و دادن فضای زیاد برای به دست آوردن تجربه کاری مخصوصاً در محیط‌های بین‌المللی را دارند.

یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های شرکت‌ها این است که بخش‌های مختلف شرکت کاملاً در جریان تعریف سیستم از افراد بااستعداد قرار گیرند و استعدادهای آنها تحت آموزش‌های خاصی توسعه و در برنامه‌های شرکت به کار گرفته شود. بخش منابع انسانی در تعریف و جا انداختن آن در سیستم بسیار می‌تواند کمک کند. (استفاده از چارچوب شرکت برای افراد شایسته به ثبات در تصمیم‌های اجرایی، ترفیع و توسعه کمک زیادی می‌کند). تقسیم کردن فرآیند کار ممکن است که فعالیت برخی افراد شایسته پشت عملکرد رییس بخش به نظر نیاید که معمولاً این رییس‌ها نمی‌خواهند کارمندان بااستعداد خود را از دست بدهند یا آنها را تهدید به

کنار گذاشتن از برنامه توسعه‌ای شرکت می‌کنند تا بتوانند بر آنها سلطه داشته باشند.

اطلاعات مربوط کارمندان بااستعداد باید از طریق بخش منابع انسانی جمع‌آوری می‌شود تا نتیجه تصمیم‌گیری‌هایی که در مورد آنها صورت می‌گیرد مشخص شود. و سایر اطلاعات می‌تواند از طریق بررسی عملکرد این کارمندان متعهد و تاثیراتی که روی پیشرفت اهداف شرکت می‌گذارند، به دست آید. در فصل ۳ راجع به این موضوع صحبت خواهیم کرد که این‌گونه بررسی‌های عملکردی ممکن است زمان زیادی را از مجموعه بگیرد و به طبع آنها به جای تعیین استراتژی هر نقش در سیستم به سمت ارزیابی عملکرد می‌روند.

موضوعات خرید، اجاره و توسعه توانمندی‌ها تنها گزینه‌های پیش‌رو برای مدیریت استعدادهای درخشان مجموعه نیست. در خیلی از مواقع سازمان‌ها از هر سه این گزینه در شرایط مختلف استفاده می‌کنند.

### شرکت بین‌المللی Olam

شرکت بین‌المللی Olam یک شرکت جهانی در زمینه زنجیره تامین یکپارچه مدیران و تکمیل‌کننده محصولات کشاورزی و اجزا غذا است. استراتژی توسعه استعدادهای این شرکت بر خلاف تصمیماتی بود که در سال ۲۰۰۹ برای توسعه فعالیت‌ها اتخاذ شده بود. همان‌طور که تجارت کتان، پنبه، لاستیک، کافه، برنج و آجیل خوراکی در این شرکت صورت می‌گرفت اعضای هیات‌مدیره تصمیم گرفتند که کشاورزی، تولید، بسته‌بندی، بازاریابی و توزیع این محصولات را خودشان انجام دهند. به عبارت دیگر شرکت‌های بالادستی و پایین‌دستی را حذف و خودشان صفر تا ۱۰۰ محصول را انجام دهند.

شرکت نزدیک به ۳۰ دستاورد کشاورزی همانند باغات بادام، محصولات روزانه مزرعه، پنبه و اصلاح نژاد گیاهان را به دست آورد. (این اتفاق در انتهای فصل بهار سال ۲۰۱۳ بعد از انتقاد شدید صندوق سرمایه‌گذاری



آمریکا به خاطر فروش کوتاه مدت سهام‌های بزرگ شرکت در بازار سهام بود)

### ایجاد یک فرهنگ مشترک سازمانی

ایجاد یک فرهنگ مشترک با فراهم کردن یک سری امکانات جدید در سیستم متفاوت است و به خاطر همین است که متخصصین شرکت و مدیران آن انگیزه دارند تا در سهام، تمامیت آن، احترام متقابل و هدف‌های شرکت سهیم باشند.

جانکی گرانت<sup>۱</sup> رییس بخش توسعه و آموزش موسسه Olam می‌گوید:

ما گروهی از مدیران را داریم که کمیته دائمی درباره چارچوب فرهنگ و ارزش‌های شرکت تشکیل داده‌اند. زمانی که شرکت در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ می‌خواست استراتژی فعالیتش را تغییر دهد، کمیته‌ای مسئول پرسیدن سوال از ارزش‌های اصلی فعلی سازمان را از بین کارکنان شرکت داشت و اینکه آیا آنها مانعی بر سر راه کسب‌وکار متنوع و بزرگ‌تر خواهند بود یا نه.

نتیجه این بود که باید تعریف دوباره‌ای از ارزش‌های اصلی سیستم صورت گیرد تا علاوه بر بخش‌های قبلی، بخش‌های جدید هم آن را بپذیرند. ما ساختارهایی را که با ارزش سهام ارتباط دارد، سازماندهی کردیم. ما همچنین جلساتی برگزار کردیم که در آن راجع به معضلات رفتاری که به خاطر برقراری این ارزش‌ها در سازمان ایجاد می‌شود، بحث و گفت‌وگو کردیم. افراد ما معمولاً کار را بر اساس نقشه به بخش‌های مختلفی همچون تولید گیاه و کشاورزی و اصلاح نژادی تقسیم می‌کنند. این امر موجب می‌شود تا معضلات کار مشخص شود و یک دیدگاه مشترک راجع به ارزش مورد نظر به‌وجود آید.

### شناسایی و توسعه مهارت جدید

دوم وظیفه این است که مهارتی که شرکت به آن نیاز دارد را شناسایی

1. Janaky Grant

و توسعه دهیم. جودیپ بوس<sup>۲</sup> رییس بخش منابع انسانی مجموعه Olam در این مورد می گوید:

در گذشته، نقش مدیر این بود که کارآفرین را مدیریت کند. در حقیقت مدیران شبکه توزیع، ساختار و تیم های مدیریتی و اجرایی را هدایت می کنند. امروزه، سازمان ها در زمینه پروژه های سرمایه گذاری و تولید تمرکز می کنند. گروه جدید مدیران برای رسیدن به اهدافشان باید تجربه های مختلف در زمینه های گوناگون داشته باشند.

شرکت فوق نقشه راهی را برای شناسایی شایستگی هایی که هر بخش کسبوکار همچون منابع تامین (مایحتاج، برای مثال مهارت در تدارکات) تجارت (تجارت داخلی و خارجی) بسته بندی و توزیع و بازاریابی محصولات ترسیم کرد. این نقشه به گسترش ظرفیت های هر بخش کمک می کند و به منظور اجرای درست این برنامه، کمیت های را که ارتباط مستقیمی با مدیران بخش تولیدی و مدیران کیفیت در بخش های مختلف آفریقا و آسیا داشت ایجاد کردند. این کمیت بازرسی های دوره ای برای جمع آوری اطلاعات انجام می داد. «آنها در زمینه مشکلات و موفقیت هایشان با هم صحبت می کردند.»

### شناسایی و ساختن رهبران جهانی در داخل

سومین مرحله این است که پتانسیل افرادی که توانایی رهبری داخلی شرکت را دارند شناسایی و توسعه داده شود. این افراد سرمایه های شرکت را مدیریت می کنند و دارایی ها و فرصت های سرمایه گذاری جدید را بر اساس استراتژی توسعه شرکت Olam دنبال می کند.

هر سال به طور میانگین ۳۰ درصد جمعیتی که استخدام می شوند در برنامه های آموزشی شرکت کرده بودند. این یک حرکت هماهنگ شده جهانی در بخش های مختلف آموزشی دنیا است. کارآموزان دوره کارشناسی ارشد معمولاً ۱۸ ماه به صورت دوره ای در بخش بازرگانی و اجرایی حضور

---

2. Joydeep Bose

دارند. آنها قبل از اینکه بتوانند نقشی را در فعالیتهای شرکت ایفا کنند باید کاملاً با قوانین، فرهنگ و فرآیند اجرایی شرکت آشنا شوند.

برنامه آموزشی مربوط به فارغالتحصیلان توسط مؤسسه Olam اجرا می‌شود که در آن ۷۵۰ مدیر ارشد از ۶۵ کشور حضور دارند. Bose درباره این برنامه این چنین توضیح می‌دهد:

*ما تصمیم گرفتیم که افرادی در این برنامه حضور داشته باشند که نقش ویژه‌ای در سازمانشان ایفا کرده باشند و یا افرادی که استراتژی خاصی را برای شرکت در نظر گرفته باشند و آن را اجرا کرده باشند. این نقش می‌تواند در ابعاد جهانی باشد. کسی که این مسئولیت را در شرکت داشته باشد باید نگاهی بزرگ‌تر از مرزهای یک کشور داشته باشد.*

به هر حال ما قصد داشتیم تا مدیران مجموعه دانش تخصصی بیشتری داشته باشند و همچنین طوری آنها را آموزش دهیم که حداقل برای ۵ سال توانایی مدیریت کردن و انجام آن وظایف را داشته باشند.

شرکت Olam تعدادی کارمندان باتجربه در اختیار دارد که بر اساس نیازهای شرکت در فضای کسب‌وکار بین‌المللی از آنها استفاده خواهد کرد.

انتخاب جانشین برای جایگاه متخصصین در شرکت توسط کمیته‌ای شامل مدیران ارشد و بخش منابع انسانی انجام می‌گیرد. هزینه به کارگیری این نیروها توسط همین کمیته تخمین زده می‌شود و بر اساس نیاز شرکت به آن مهارت و ضرورت آن نیز تصمیم‌گیری خواهد شد. هدف شرکت Olam این است که بخش منابع انسانی بتواند این مسائل را مدیریت و هدایت کند.

برای مثال استیو درایور<sup>۱</sup> رئیس بخش تولید و خدمات تخصصی، یک سری مقررات و استانداردهایی برای ثبات در کیفیت تولید را انجام داد. او همچنین با بخش منابع انسانی برای ارتقاء سطح آموزش و سطح کیفی متخصصین همکاری می‌کرد که از این طریق بتواند برنامه‌های توسعه‌ای شرکت در بخش تولید را توسط تیم تخصصی تولید پیاده‌سازی کند (همانند اضافه کردن یک خط تولید جدید) و یا پتانسیل تولید شرکت را

1. Steve Driver

افزایش دهند.

درایور مسئول افراد متخصص در شاخه مدیران کشورها، رئیس هر بخش و مدیر خط تولید است. او و تیم مدیریتی مجموعه به صورت مستقیم با بخش منابع انسانی شرکت در ارتباط بودند. او می گوید:

«ما بسیار نزدیک هم کار می کردیم. ما سه بار در سال برنامه های خود را در زمینه نیازمندی به افراد متخصص و ظرفیت های مورد نیاز کارخانه را بررسی می کردیم. ما بر روی مسیر خود بر اساس تجزیه و تحلیل عملکردی توافق می کردیم. زمان ما بر روی تعریف مدل های مختلف برای نقش های کلیدی هر بخش می گذشت. ما کارگاه های چند روزه ای را در مناطق مختلف برای توضیح این موارد به بخش های مختلف شرکت برگزار می کردیم.»

درایور باور داشت که این وظیفه اوست که اعضای هیات مدیره را برای افزایش هزینه ها برای پیاده سازی استراتژی های جدید متقاعد کند. او گفت:

«قراردادن ساختار، نظم و فرایند جدید کاری یک مسئله بزرگ و قابل تامل است. دومین مسئله مدیریت کردن آن است. اینکه ما چطوری بخش عمده ای از زمان خود را می گذرانیم - و به مدیران منطقه ای توضیح دهیم که چرا ما فعالیت های خودمان را به صورت متفاوتی انجام می دهیم.»

این یک بحث جدی در مدیریت اجرایی (MBA) هست که چطور یک کسب و کار را به سمت موفقیت هدایت کنیم. آن چیزی که همه افراد باید متوجه باشند و بارها باید برای آنها تکرار شود این است که عدم توسعه و یا کارآفرینی در کار آخرین گزینه و یا مرگ شرکت است و آنها باید متوجه باشند که فعالیت شرکت را به شکل متفاوتی انجام دهند. من تاکید می کنم که کارآفرینی یک ارزش است. آنها افراد باهوشی هستند. اما قطعاً اینها گرایش طبیعی شان نیست.

با استانداردهای جدید مدیریت استعدادهای درخشان شرکتها، بخش تولید و متخصصین فنی آن توسط گزارش هایی که از سوی مدیران ارشد

داده می‌شود هدایت می‌شوند. این گزارش‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد سالانه هر بخش ارائه می‌شود. این ارزیابی‌ها به نقاط قوت و ضعف هر بخش و پتانسیل‌هایی که می‌توانند داشته باشند، نگاه می‌کند و اهداف هر بخش را بر اساس اطلاعات به دست آمده تعیین می‌کند.

دراپور تاکید داشت که:

«در کسب‌وکارهایی همچون این که فعالیت بالایی دارند، ماندن در رده بالای مدیریتی کار آسانی نیست. این افراد حتما باید زرنگ و قابل اعتماد باشد. ضعف‌های بسیاری آشکار می‌شود که او باید بتواند با توانایی‌هایش آن را حل کند. ما جلسه‌های زیادی برای هدایت استعدادهای درخشان شرکت برگزار نکردیم. ما اکثرا در تامل با بخش منابع انسانی بودیم و اولویت‌های کاری و برنامه‌ریزی‌های خود را با این بخش تعیین کردیم. ما کار را برای خودمان بزرگ نکردیم و تنها در اطلاعات غرق نشدیم بلکه با توجه به اطلاعاتی که داشتیم جلو رفتیم و تصمیم گرفتیم.»

### کسب حمایت از کسب و کار

برنامه‌ریزی برای استعدادهای شرکت‌ها باید با فرایندهای بودجه‌ریزی، برنامه‌های استراتژیک و مدیریت ریسک همگام شود. نظارت بر مدیریت استعدادهای اطمینان از اینکه برنامه آنها برگشت کافی برای شرکت دارد یا نه، به اعضای هیات‌مدیره شرکت بستگی دارد. معمولا افرادی که با برنامه مدیریت استعدادهای درخشان شرکت در ارتباط هستند باید به صورت مستقیم به کمیته‌ای که متشکل از مدیر ارشد اجرایی و رئیس هیات‌مدیره است گزارشی درباره فعالیت کلی شرکت ارائه دهد. به طور معمول این گزارش‌ها شامل اطلاعاتی است که در آن نشان می‌دهد که برنامه استعدادیابی شرکت با مسیر و برنامه‌های استراتژیک شرکت همخوانی دارد و هر نوع تغییر در برنامه استعدادیابی، ریسک بالایی تصمیم‌گیری و مسیر سرمایه‌گذاری شرکت را گزارش کند.

## نقش مدیر عامل

یکی از علل موفقیت برنامه استعدادیابی موفق شرکت Olam به مشارکت نزدیک مدیر عامل شرکت Sunny George Verghese در این برنامه است. او همیشه در قرار ملاقات‌های اصلی حضور دارد و از نزدیک در پروسه استخدام افراد نابغه در شرکتش قرار دارد. او توضیح می‌دهد:

مدیر ارشد اجرایی ما انتظار اصلی که هیات‌مدیره شرکت از او دارد این است که فرهنگ شرکت را که توسعه شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد در همه بخش‌ها رواج دهیم. هر مدیری که به مجموعه ما اضافه می‌شود باید بداند که در هر فصل مدیرعامل شرکت چهار روز را به بخش‌های مختلف شرکت اختصاص می‌دهد تا از اوضاع و احوال آنها به صورت مستقیم خبر دار شود. این جلسه‌ها فشرده هستند. معمولاً ۸ صبح شروع می‌شود و تا ۷ شب ادامه پیدا می‌کند. او در این جلسه‌ها توضیح می‌دهد که چرا در این شرکت هستیم، چه کاری را انجام می‌دهیم، آینده به چه شکل خواهد بود، استراتژی ما چیست و چه ارزش‌هایی داریم و چگونه آنها را زندگی کنیم.

در برخی مواقع مدیر اجرایی شرکت اعتقادی به برنامه استعدادیابی سازمان ندارد و می‌گوید که باید این برنامه را هدفمندتر و با استراتژی شرکت هم‌ترازتر کرد. در این مواقع من برنامه را به یکی از مدیران بخش منابع انسانی به عنوان رییس بخش استعدادیابی می‌دهم و خودم را کنار می‌کشم و به سراغ کارهای دیگر می‌روم.

این اتفاق بیشتر باعث شکست برنامه خواهد شد زیرا مدیر اجرایی در ارتباط با استراتژی شرکت اشتباه کرده است. مدیرعامل شرکت باید به عنوان مالک مجموعه در بخش بیرونی شرکت ظاهر شود. شما نمی‌توانید مالکی را پیدا کنید که نسبت به مسائل مالی و یا بازاریابی پاسخگو باشد. به نظر می‌رسد که آنها به سادگی توپ را بر سر استعدادها می‌زنند و بعد مسئولیتی بابت نتیجه آن برعهده نمی‌گیرند. آنها به درگیر بودن نیاز دارند.

قهرمان اصلی این نگاه ایندرا نوای<sup>۱</sup> مدیرعامل و مدیر ارشد اجرایی شرکت پیسی است. او در سال ۲۰۱۱ گزارشی به رییس هیات مدیره می دهد که در آن می گوید:

«ما به عنوان مدیران ارشد اجرایی شرکت چقدر زمان باید برای حرکت برنامه استعدادیابی از تئوری تا عمل بگذاریم؟ من وارد این چالش شدم و صادقانه به این نتیجه رسیده ام که باید حداقل ۴۰ درصد از زمان خودم را درباره این موضوع صرف کنم تا برنامه ها طبق آنچه که تعیین شده جلو برود. خیلی سخت می توان زمانی را میان این شلوغی ها پیدا کرد اما باید به خودم بگویم که این موضوع به آینده شرکت بستگی دارد. در شرکت پیسی، ما وسایلی را برای اجرای برنامه استعدادیابی داریم. ما این برنامه را پذیرفتیم و این به معنای آن است که آنچه که در حال انجام هستیم را دائماً بازتولید می کنیم. شاید برای شما یک سورپرایز نباشد که سال ۲۰۰۶ که وارد این مجموعه شدم اولین کاری که انجام دادم برنامه جانشینی برای سمت خودم تهیه کردم و به دنبال پیدا کردن فرد مناسب رفتم. البته در آینده دیدید که این برنامه فقط برای جایگاه خودم نبود بلکه برای تمامی مدیران ارشد چنین برنامه ای را پیاده کردم. اولین کاری که در این سمت انجام دادم این بود که نشستم و از خودم مهم ترین سوال را پرسیدم. بعد از ۱۵ سال شرکت پیسی به کجا خواهد رسید؟ برای رسیدن به اهداف یک طرحی را به عنوان طرح جایگزین تهیه کردم که به ثبات در توسعه و عملکرد مالی شرکت منجر می شد. در این طرح به تمامی مهارت هایی که شرکت برای توسعه اهداف خود نیاز دارد اشاره شده است. و بعد از آن آنچه که انجام شده بود چه تاثیری در پیشبرد اهداف خواهد داشت. برای هر دو این اهداف، ۳۰۰ نوع جایگاه شغلی در سازمان برای رهبری ارشد تعریف کردیم که عامل رسیدن به

1. Indra Nooyi

موفقیت در شرکت می‌شد. و بعد از آن از خودمان پرسیدیم: «شبکه ارتباطی شرکت چه ملزوماتی را برای تحقق اهداف نیاز دارد؟» ما به این نتیجه رسیدیم که برای هر جایگاه شغلی یک نفر جایگزین نیاز داریم و در مرحله اول دو نفر را برای بازه زمانی یک تا سه ساله در نظر گرفتیم و سه نفر را برای بازه زمانی سه تا شش سال در نظر گرفته شد. هر فردی که این ۳۰۰ جایگاه شغلی را در اختیار داشت ۶ نفر به عنوان جانشین برای آن در سیستم حضور داشتند. در حقیقت، ما به ۱۵۰۰ تا ۱۸۰۰ رهبر در سیستم شرکت نیاز داشتیم. همه آنها را ما آموزش نمی‌دادیم. بعضی از کاندیداها خام بودند، بعضی‌ها دانش کمی داشتند و بعضی‌ها هم فرصت ملحق شدن به ما را داشتند. اما در نهایت ما باید مطمئن می‌شدیم که برای آن ۳۰۰ جایگاه شغلی ۱۵۰۰ تا ۱۸۰۰ نفر را استخدام کردیم. برای چهار سال آخر، من ۳۰ درصد زمان خودم را صرف توسعه پتانسیل افراد جانشین کردم.»

### نقش مدیران استعدادیابی

نقش مدیران اجرایی برنامه استعدادیابی این است که به اعضای هیات‌مدیره به طور منظم مشاوره و خلاصه از فعالیت‌ها را گزارش کنند. هدف آنها این است که استراتژی آنها در استعدادیابی با برنامه‌های توسعه‌ای شرکت در یک مسیر قرار دارد و با تغییرات استراتژی نیز به روز می‌شود و همچنین نتایجی که از آن انتظار می‌رود را محقق می‌کند. یکی اسنو<sup>۲</sup> مدیر جهانی استعدادیابی موسسه شکلات سازی Mars در مورد وظایف خود این گونه توضیح می‌دهد:

«تنظیم هدایت، شکل دادن به استراتژی و درگیر کردن رهبران و واحدهای مختلف شرکت با همدیگر و چارچوب استراتژی شرکت. در این حالت آنها می‌توانند راه حل خود را برای همکاری پیدا کنند.»



او همچنین توضیح می‌دهد که ساختار مدیریت استعدادیابی چیست و چه لوازمی، فرآیندهایی و شایستگی‌هایی باید در تیم استعدادیابی استفاده شود. بخشی از وظایف او این است که برنامه پیدا کردن جانشین برای مدیران رده بالای سازمان را به طور جدی پیگیری کند. او در ادامه می‌گوید:

«یکی از مهم‌ترین نقش‌های ما این است که از متعهد بودن مدیران و حرکت کردن آن در بخش‌های شرکت مطمئن شوم. این نظارت به اینکه کارکنان آن بخش چگونه فکر می‌کنند و یا عملیات اجرایی را انجام می‌دهند کمک می‌کند. بیشتر زمان Snow صرف این می‌شود که با اعضای هیات‌مدیره صحبت کند تا آنها را از نتایج تصمیم‌هایشان باخبر کند. ما موظف هستیم که اعضای هیات‌مدیره را به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های بلند مدت تشویق کنیم و این امر ما را موظف می‌کند تا به سمت آنچه که می‌خواهیم حرکت کنیم. در حقیقت، ما باید در همه سطح‌های سازمان مزایایی را برای نگه داشتن تیم ایجاد کنیم تا بتوانیم از طریق این ثبات مزایایی رقابتی با سایر فعالان بازار ایجاد نماییم.»

### چابک ماندن سیستم

کسانی که برنامه‌ریزی استراتژی استعدادیابی را انجام می‌دهند با شرایط کاملاً متفاوتی روبه‌رو می‌شوند که با فعالیت‌های گذشته آنها متفاوت است. Marielle de Macker مدیر بخش منابع انسانی راندستاد<sup>۱</sup> می‌گوید:

دنیا دائم در حال تغییر و بی‌ثباتی است. بنابراین مهم است که بتوانیم انعطاف لازم را برای این تغییر داشته باشیم و آن را پیش‌بینی کنیم تا بتوانیم تحلیل درستی از محیط اطراف داشته باشیم. چالش ما یاد دادن فوت و فن، نکته و مهارت جدید به مدیران نیست بلکه ما موظف هستیم تا از ظرفیت‌های خامی

**که دارند برای چگونه دیدن تغییرات و تقویت یک قضاوت  
درباره اینکه چگونه می‌توانند به این تغییرات پاسخ دهند  
پرورش دهیم.**

افرادی که در تکمیل اطلاعات این کتاب به ما یاری رساندند و در مصاحبه‌ها شرکت داشتند به این امر اشاره کردند که سازمان باید چابکی لازم را در برنامه‌های بلند مدت خود داشته باشند تا در صورت تغییر بازار، بتوانند مسیر خود را عوض کنند.

توانایی «تکیه دادن به آینده»<sup>۲</sup> در کارکنان بخش منابع انسانی بسیار حیاتی و ضروری است. به عبارت دیگر، آنها نیاز دارند تا توانایی‌هایشان در برنامه‌ریزی استراتژیک و شناسایی تغییرات در سیستم استعدادیابی شرکت را تقویت کنند. آن هم در زمانی که استراتژی شرکت تغییر کرده و یا شرایط محیطی کسب‌وکار عوض شده است. برنامه‌هایی که بر اساس یک سناریو مشخص نوشته شده می‌تواند آنها را در این مسیر کمک کند. البته تکنیک‌های دیگری هم برای پرسیدن مفروضات تعیین‌شده برای آینده و کشف مدل‌های مختلف برای کسب‌وکار و روش‌های جدید ساختاربندی و عملیاتی شرکت وجود دارد. حداقل دو سال یک بار باید برنامه‌های توسعه کسب‌وکار از لحاظ اینکه روش‌های جدید چه تاثیری می‌تواند داشته باشند و روش‌هایی که استعدادهای درخشان می‌توانند برای هدایت سازمان استفاده کنند را تعیین کند. برای مثال:

- اختراعات جدید در تکنولوژی
- تغییر در محیط بیرونی (استفاده از سیاست، اقتصاد، جامعه و تکنولوژی، قانون و آنالیز شرایط فعلی)
- تغییرات مربوطه در ساختار سازمان از جمله تاخیر، سازماندهی مجدد و بازسازی
- تغییر در مدل کسب‌وکار شامل ادغام شدن یا گرفتن هدایت شرکت دیگر، برون سپاری و گرفتن شریک‌های استراتژیک
- کار مجازی یا فضای کار منعطف

2. lean into the future

- روند جمعیتی شامل تغییرات سنی در نیروی کار
- تغییر انتظارات کارمندان درباره حرفه و کارفرمایان

### نتیجه‌گیری

تجربه شرکت‌های Unilever و Olam نشان می‌دهد که چه میزان استخدام و توسعه توانمندی‌ها در راستای تربیت مدیر، رهبر و متخصص می‌تواند از برنامه‌های توسعه‌ای شرکت حمایت کند و شرایط کار کردن را تغییر دهد.

هر دوی این شرکت‌ها برنامه استعدادیابی خود را بر همه برنامه‌های شرکت مقدم می‌دانند. مدیران بخش استعدادیابی در ارتباط نزدیکی با مدیر ارشد اجرایی هستند تا ظرفیت کارمندانی که در حال اجرا کردن برنامه‌های استراتژی شرکت هستند را شناسایی کنند. توجه آنها به نیازهای فوری عملیاتی که در کسب‌وکار و یا فعالیت‌هایی که باعث رسیدن به اهداف بلند مدت شرکت می‌شد، بود.

تأثیرات برنامه‌های استعدادیابی به صورت مستقیم به اهداف و اولویت‌های شرکت بستگی دارد. مدیریت استعدادیابی می‌تواند ارزیابی دقیقی از نیازهای استعداد‌های شرکت در برنامه‌های کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت شرکت انجام دهد. اما احتمالاً مهم‌ترین فاکتور برای تأثیرگذاری برنامه استعدادیابی، مشارکت فعال آن و حمایت‌هایی که از تیم مدیران ارشد، مدیر ارشد اجرایی و سایر مدیران رده بالای سیستم خواهد بود.

شرکت‌های کمی اعتقاد دارند که باید میزان انعطاف‌پذیری برنامه استعدادیابی‌شان را فرموله کنند. بخشی از مشکل به این برمی‌گردد که مدیران بخش منابع انسانی به تجربه بالایی در برنامه‌ریزی نیروی کار استراتژیک و سایر فرآیندها همچون برنامه‌های سناریویی نیاز دارند.

هرچند، بزرگ‌ترین مانعی که برسر راه بخش منابع انسانی برای انجام وظایفش در این زمینه وجود دارد این است که تعیین نیازهای عملیاتی مدیریت به زمان و تلاش بیش از اندازه‌ای احتیاج دارد. معمولاً انتظارات از برنامه استعدادیابی شرکت باعث ایجاد ایده‌های بزرگ در شرکت می‌شود.

فصل سوم

# مدیریت روند استعدادیابی

اگر شما مراقب نباشید، در این فرآیند پیچیده گیر خواهید کرد. چرخاندن چرخ‌ها و انجام دادن همه چیز می‌تواند به فراموش کردن نکته‌ها و ضعف‌های اجرایی کمک کند. من دیدم که اهداف مدیران و افراد با استعداد سیستم من را رهبری کرد. بنابراین تلاش کردم تا تمرکز را بر روی آنچه که مهم است نه این که جای افراد را در سیستم پر کنم و وظایف فرد دیگری را ایفا کنم.

بکی اسنو<sup>۱</sup>

مدیر جهانی بخش استعدادیابی شرکت Mars

در اوایل قرن حاضر، شرکت نوکیا به عنوان یک شرکت بین‌المللی در زمینه مخابرات و تلفن همراه در فلاند شناخته می‌شد و شهرت حسادت‌برانگیزی داشت و بهترین مدیران و مهندسان اتحادیه اروپا در این شرکت فعالیت می‌کردند. اما در سال ۲۰۰۶ آنها استراتژی جدید را انتخاب کردند که بر اساس آن افراد نخبه سازمان می‌توانند هم به عنوان مدیر ارشد و هم مدیر میانی فعالیت داشته باشند که این خود مهم‌ترین تأثیر را در فرآیند اجرایی شرکت گذاشت.

نوکیا در گذشته فرآیندهای غیررسمی را برای شناسایی نقش‌هایی که در بالا ذکر شد استفاده می‌کرد. با این حال، تیم رهبری تصمیم می‌گیرد تا شرکت سیستماتیک‌تر شود و تعریفی که از نقش‌ها انجام می‌گیرد، افراد را ترغیب می‌شوند تا آن موقعیت را بپذیرند.

کارگاه‌های منظم مشخص می‌کند که مدیران کدام بخش شرکت با کارکنان منابع انسانی برای پیگیری اهداف شرکت و تعیین ظرفیت‌های رهبری همکاری می‌کند. در این مواقع نقشه استعدادیابی برای شناسایی نقاط قوت عملیاتی و پتانسیل هر فرد کمک شایانی می‌کند. (جدول ۱/۱ را ببینید) افرادی که در رده بالای سمت راست جدول قرار می‌گیرند؛ در حقیقت پتانسیل‌های واقعی شرکت هستند که با کسب تجربه و انجام

وظایف شغلی‌شان به سمت دریافت جایگاه‌های بالاتر و مهم‌تری حرکت می‌کنند.

نوکیا تلاش داشت با بسط دادن ماتریکس «بازگشت سرمایه‌گذاری» میزان سودآوری و ریسک‌های نوآوری در جایگاه‌های جدید را ارزیابی کند. در این ماتریکس، چهار حوزه خطر شکست را در برابر تاثیر بالقوه‌ای که می‌تواند داشته باشد، نشان می‌دهد. مدیران با توجه به نتایج به دست آمده می‌توانند نسبت به ارزیابی هزینه توسعه فردی در سیستم اقدام کنند.

این آنالیز به مدیران مجموعه نشان می‌دهد که بیشترین هزینه‌ای که برای توسعه استعدادهای فردی برای قرار گرفتن در آن جایگاه ممکن است انجام شود چقدر است. اول اینکه چه کسی می‌تواند بیشترین میزان بهره‌وری را نسبت به آن نقش ایفا کند و همچنین ریسک شکست خوردن برنامه توسعه را بپذیرد. قرار دادن یک طرح انتقال و حمایتی قوی برای افراد با استعداد می‌تواند بهترین شانس را برای موفقیت ایجاد کند. نوکیا امیدوار بود که نقش‌های با ریسک بالا از سوی مدیران ارشدش به عنوان یک چالش جدید پذیرفته شود و هیات‌مدیره از این طریق فرصتی را برای ارتقاء جایگاه مدیران ایجاد کند.

این رویکرد جدید برای اندازه‌گیری نحوه عملیات و پتانسیل بخش‌ها در بعد جهانی فرهنگ «عادلانه»<sup>۲</sup> شرکت نوکیا پذیرفته شده بود و به هر بخش عملیاتی شرکت اختیارات بیش از اندازه‌ای برای پیاده‌سازی برنامه استعدادیابی داده شده بود. یک بررسی داخلی تایید کرد که زمانی که مدیران درباره صلاحیت قرار گرفتن در جایگاه‌های اصلی شرکت تکلیف خود را بدانند و کاملاً شفاف باشند اما درباره تعریف پتانسیل آن بخش تصاویر درستی در اختیار ندارند. فرهنگ مناطق مختلف با هم متفاوت است و این امر می‌تواند بر روی تصمیم‌گیری‌های اینکه چه کسی «بااستعداد» خطاب شود، تاثیرگذار است.

نوکیا تصور داشت که برنامه استعدادیابی‌اش و مدیریت این افراد در

سیستم کارایی بالایی دارد اما متاسفانه در واقعیت این اتفاق نیفتاد. در سال ۲۰۱۱ مشخص شد که آنها درباره حرکت بازار تلفن همراه و به روز کردن خودشان اشتباه کردند. رقبایی همچون اپل و سامسونگ جایگاه این شرکت را به راحتی تصاحب کردند. در آن زمان استفان الوپ<sup>۱</sup> مدیر ارشد اجرایی در یک یادداشت پر از تناقض تایید کرد که شرکت «شکست خورد، ما اشتباه بزرگی در برنامه توسعه خود انجام دادیم و زمان زیادی را از دست دادیم و متاسفانه الان دیگر شرایط برگشتناپذیر است.»

استفان معتقد است که نوکیا در پذیرش شرایط متفاوت و بازار رقابتی شدید شکست خورد و شرکت در ادامه دادن مسیر اشتباه خود همچنان تاکید داشت. او می گوید:

**در حقیقت ما با ریختن بنزین روی پلتفرم اجرایی شرکت آن را سوزاندیم. من معتقدم که ما کمبودهای زیادی در مسئولیت پذیری و رهبری مجموعه در همتراز کردن و هدایت شرکت در بازار رقابتی داشتیم.**

او همچنین به نبود همکاری مشترک تیمی در سیستم اشاره می کند و کیفیتی که شرکت در مواقع اضطراری از نیروهایش انتظار دارد. همان طور که شرکت مایکروسافت با توجه به حضور قوی اپل و سامسونگ توانست جایگاهی در بازار موبایل برای خودش دست و پا کند. (به فصل ۶ مراجعه کنید).

شرکت نوکیا آینه عبرتی برای رهبران و مدیران ارشد شرکتها در زمینه توسعه توانایی بهترین افرادشان است. اگرچه آنها افراد نخبه را توانستند به مجموعه خود وارد کنند اما آن نتیجه لازم را نتوانستند از آنها دریافت کنند و تنها استفاده این افراد این بود که تصویر بزرگ نوکیا را مقابل مدیران نگاه داشتند و نقاط ضعف سیستم را پوشاندند.

## فرآیندها و عملکرد اجرایی

همان طور که در فصل های قبلی اشاره شد، یک دهه از اجرا شدن مدیریت استعدادهای درخشان شرکت های بین المللی نشان می داد که تنها

بر روی عده کوچکی از افراد بلندپرواز سیستم به مدت چند سال تمرکز داشتند. قرائت از فرآیند این برنامه ریزی در راستای ثبات، انطباق با استانداردهای بین‌المللی کسب‌وکار قرار داشت.

این نوع نگاه موجب به ایجاد مدل صنعتی از مدیریت استعدادها شده است که در آن سیستم و ساختار شرکت به عنوان زبان مشترک شناخته می‌شود. هدف این است که یک نگاه نقطه به نقطه ای در مدیریت استعدادها درخشان ایجاد شود اما یک گرایشی بین شرکتها وجود دارد که استعداد و یا نابغه‌های سیستم را شبیه یک کالا ببینند تا اینکه این برنامه را برای آموزش و توسعه توانایی‌های فردی بدانند.

توسعه این نگاه باعث به وجود آمدن حرفه‌ای‌گری و نظم در فرآیند انتخاب و توسعه افراد با استعداد شرکت خواهد شد. در غیر این صورت این برنامه مستعد ایجاد بی‌نظمی یا باندبازی و گرایشی برای مدیران مجموعه است که بر آن اساس دست به انتخاب افراد جانشین در سیستم خواهند زد و این یک نقطه ضعف جدی برای این نوع برنامه ریزی است. در صورت تحقق موضوعی که در بالا به آن اشاره شد، سازمان‌ها در نقطه کوچکی از پتانسیل‌ها می‌ایستند و در انتخاب تعریف استعدادها و پتانسیل‌ها و یک سیستم مدیریت مشخص دچار مسئله می‌شوند و در این حالت شرایط پیچیده و غافلگیرکننده خواهد بود و سیستم شرکت قدرت پیش‌بینی خود را از دست خواهد داد.

موسسه تحقیقاتی Heidrich & Struggles معتقد است که کارکنان بخش منابع انسانی مستعد ایجاد ساختار پیچیده برای برنامه‌های استعدادیابی هستند:

در تحقیقی که بیش از ۱۰۰ شرکت در آن حضور داشتند ما یک حرکت رو به جلوی را در فرآیند مشاهده کردیم. تنها راهی که این مدیران می‌توانند احساس کنند که تاثیرگذار هستند این است که با فرآیند به انجام رساندن پروسه درگیر شوند. بلکه پروسه جالبی است اما در اغلب اوقات به موضوعات گسترده تر نمی‌پردازد.



روزلیند تورس<sup>۱</sup> مدیر ارشد شرکت Boston Consulting هر آن چیزی که بخش منابع انسانی برای توسعه بیشتر نیاز دارد را در زیر بیان می‌کند:

«مدیریت استعدادها دیگر در زمینه اندازه بخش‌های مختلف شرکت نظر نمی‌دهد. زمانی که شما می‌خواهید بر خلاف توسعه بازار حرکت کنید، به انواع مختلفی از مدیرها نیازمند هستید و شما نیاز دارید که توانایی‌هایشان را شناسایی و توسعه دهید. مخصوصاً در زمینه تحقیق و توسعه. برای حرکت به سمت جلو به حرکت‌های ساده‌تر و تخصصی‌تر نیاز است. در صورت نبود این موضوع، بخش منابع انسانی بخش بزرگی از فعالیت‌ها را با نتایج بسیار کوچک هدایت می‌کند.»

سایر مدیران سیستم هم موافق نظارت بر اجرای برنامه استعدادیابی سیستم هستند. دیوید اسمیت<sup>۲</sup> مدیر موسسه مطالعاتی Accenture فکر می‌کند که سایر سازمان‌ها در حفره‌های اداری سیستم شان گم می‌شوند. او می‌گوید:

«خیلی از شرکت‌ها در بخش منابع انسانی و پیدا کردن افراد توانا گیر کرده‌اند. آنها سعی می‌کنند تا این کمبود را با انرژی گذاشتن در بخش‌های عملیاتی همچون مدیریت اجرایی، استخدام و پاداش جبران کنند. آنها نیاز دارند که نگاه استراتژیک خود را بیشتر کنند و به این سوال پاسخ دهند که چگونه می‌توانند افراد توانا را به سیستم خودشان جذب و استخدام کنند.»

مدیر شرکت Mars از خطراتی که شرکت‌های بین‌المللی را تهدید می‌کند کاملاً آگاه است. او مدیریت استعدادها در درختان در سیستم را به «تانکر بزرگ» و یک «ماشین بزرگ» توصیف می‌کند. او هشدار می‌دهد که:

«اگر شما به عنوان مدیر مراقب نباشید، درگیر فرآیند اجرایی

1. Roselinde Torres

2. David Smith

شرکت می‌شوید. چرخ شرکت می‌چرخد و همه چیز انجام می‌شود و شما نقطه ضعف سیستم را کاملاً فراموش خواهید کرد.»

همچنین این خطر وجود دارد که افراد بااستعداد در این فرآیند دیده نشوند و احساس کم‌ارزشی و یا دیده نشدن در سازمان به آنها دست بدهد. این موضوع در زمینه کارکنانی که جوان‌تر هستند بیشتر صدق می‌کند. مثلاً ساندرا سواجزر<sup>۳</sup> مدیر بخش خدمات شرکت INSEAD گزارش می‌دهد که:

معمولاً شرکت‌هایی که افراد متخصص در زمینه MBA را استخدام می‌کنند توانایی بالایی در پیدا کردن افراد مناسب برای شرکت و دادن هدایت شرکت به آنها را دارند. اما جایی این افراد کارایی خود را از دست می‌دهند که وارد هیأت‌مدیره شرکت می‌شوند. و معلوم نیست که برای آنها چه اتفاقی افتاده است. برای مثال برخی از تازه فارغ‌التحصیلان به صورت چرخشی در بخش‌های مختلف سازمان حضور پیدا می‌کنند و به طبع تجربه خوبی از فرایند عملکرد شرکت به دست می‌آورند. اما معمولاً بعد از سه سال آنها احساس می‌کنند که در مسیر خودشان قرار دارند... افراد باهوش معمولاً از اینکه در بخش‌های مختلف یک شرکت حضور پیدا کنند طفره می‌روند و آنها مسیر خودشان را از قبل می‌دانند.

بر اساس صحبت‌های اسنو، بهتر است تلاش برای به دست آوردن بهترین نتیجه متوقف شود.

«هدف من این است که مدیران مجموعه را به سمت دستورالعمل استعدادیابی هدایت کنم. بنابراین من تلاش می‌کنم که راجع به گفت‌وگوی آنها درباره اینکه چه چیزی بیشترین اهمیت را دارد و یا چه چیزی بیشترین بحران را برای سیستم ایجاد می‌کند، توجه کنم. هیچ‌گاه در بحث‌های فردی یا قانونی وارد نمی‌شوم.»

---

3. Sandra Schwarzer

### پیچیدگی و چالش‌های جدید

بر اساس روال قدیمی، مدیریت استعدادیابی باید بر روی استانداردسازی و ساده‌سازی سیستم تمرکز کند. اما سیستم‌های جدید مدیریت تاکید می‌کند که این برنامه باید به پذیرفتن تغییرات جدید به سیستم کمک کند. مصاحبه‌شوندگانی که در تکمیل این کتاب به ما کمک کردند پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها از سه جهت استراتژی استعدادیابی‌شان را مورد بررسی قرار دهند:

— **داشتن نگاه بازتری نسبت به برنامه استعدادیابی:** شواهد زیادی موجود است که نشان می‌دهد که شرکت‌ها دیگر تمام تمرکز خود را بر روی گروه کوچکی از استعدادهای درون سیستمی‌شان نمی‌دهند. گروهی که قرار است به عنوان نسل بعدی مدیران شرکت معرفی شود. شرکت‌ها به دنبال این هستند که استعدادهای متنوعی از رهبری و متخصصین را جمع‌آوری کنند. آنها به سمت استعدادهای استفاده نشده در داخل و خارج از سیستم روی آورده‌اند.

— **انجام تعریف دوباره از استعداد:** معمولاً شرکت‌ها آنالیزهایی دارند که در آن موفقیت را در حیطه کاریشان تعریف می‌کنند. همچنین تعریف دوباره‌ای از توانایی‌ها، دانش و کیفیتی که استعداد را تشکیل می‌دهد، انجام خواهند داد. خروجی این‌گونه برنامه‌ریزی ارائه تعاریف مختلفی خواهد بود که «استعداد» را در سیستم تعریف می‌کند. در حالی در برنامه‌های گذشته استعدادیابی تنها به جانشینی مدیر ارشد اجرایی توجه می‌شد.

— **استفاده از استعدادها در سرتاسر سازمان:** اولین مرحله این است که ما اطمینان حاصل کنیم که نیروهای نخبه سازمان در همه بخش‌ها به دلیل پرکردن جای خالی برخی استعدادها و توسعه تجربه و توانایی‌های شخصی‌شان حضور دارند.

### داشتن نگاه بازتر نسبت به برنامه استعدادیابی

برنامه‌های استعدادیابی قدیمی به گروه کوچکی از کادر مدیریت شرکت

تمرکز داشت که قرار بود در آینده جایگزین رهبران شرکت شوند و هدف اصلی افراد این گروه تنها رسیدن به مقامات بالاتر بود. هرچند این نوع نگاه به افراد با استعداد در سیستم خیلی کم پیش می‌آید. معمولاً در زمان‌هایی که فاصله پیروزی و شکست شرکت به توانایی‌های آنها وابسته است که این امر نشان‌دهنده بالا بودن انتخاب این نوع برنامه‌ریزی است.

معمولاً افراد بااستعداد به کسانی گفته می‌شود که به صورت غیر مستقیم در موفقیت شرکت تاثیر می‌گذارند یا کسانی که می‌توانند ارزش‌های بیشتری را برای سیستم تولید کنند (چه این ارزش‌ها می‌تواند از درآمد، دانش، شهرت و غیره باشد). بنابراین یکی از اصول پایه شرکت باید این باشد که افراد باهوش در تمامی سطوح شرکت حضور داشته باشند نه فقط در رده‌های بالای سازمانی.

در فصل ۲ دیدیم که شرکت بین‌المللی Olam چگونه مرحله گذار خود را درباره افراد با استعداد درون سیستم را رد کرد. نتیجه استراتژی ادغام شدن و توسعه عمودی شرکت این بود که شرکت به جای توجه به نیازهای مدیران به بدنه کارشناسی سیستمش توجه کرد. بدنه‌ای که مدیران می‌توانند با آن کسب‌وکار جدید با تکنولوژی بالا را راه‌اندازی کنند. این امر دو گروه از مدیران یا جریان را که می‌توانند نقش‌های مختلفی را در سیستم بازی کنند، ایجاد کرد:

— جریان مدیران منطقه‌ای که شامل مسئولیت مستقیم نسبت به ایجاد نتیجه نهایی در عملیات اجرایی در آن منطقه می‌شود. وظایف این نقش شامل کنترل‌های منطقه‌ای، مدیریت آن قسمت و کسب سود برای شرکت است.

— جریان عملیاتی که شامل نقش‌هایی همچون حسابداری، خزانه‌داری و حمل و نقل، تولید و خدمات تخصصی می‌شود. هر چند، تمرکز بیشتر روی توانایی‌های گسترده سازمان که به داخل و محیط بیرون برمی‌گردد را در بر می‌گیرد.

افرادی که در این نقش‌ها قرار می‌گیرند به صورت مستقیم مسئول سود و ضرر کسب‌وکار یا یه بخشی از آن فراتر از یک منطقه

هستند. همچنین گروه دیگر از مدیران در سطح جهانی هستند که استراتژی‌های جهانی و منابع اجرایی سیستم را تعیین می‌کنند. Olam سه گروه نابغه برای پرکردن این نقش‌ها در اختیار دارد که در زیر به آن اشاره شده است:

- گروه اول افراد وفادار سیستم هستند که به نقش‌های بین‌المللی در سیستم اختصاص داده شده‌اند و سیستم به آنها نیاز دارد تا وظیفه بین‌المللی خودشان را در کشورهای دیگر به انجام رسانند.
- گروه دوم افرادی هستند که وظیفه توسعه منطقه‌ای و ملی را تیم مدیریتی را برعهده دارند.

■ گروه سوم شامل افراد تحت آموزش سیستم می‌شود.

سانتندر بانک انگلیسی<sup>۱</sup> که تمامی سهام گروه بین‌المللی اسپانش سانتندر<sup>۲</sup> را در اختیار دارد نگاه مشابهی به افراد بااستعداد در سیستمش دارد. آنها تعریف‌شان را از افراد بااستعداد به کارمندان با «عملکرد استثنایی و استعداد اجرایی افراد» گسترش دادند و با تسلط بر ابزار ارزیابی استعدادها در رابطه با عملکرد در تمامی بخش‌های سازمان، توانایی عملیاتی و بخشی از توانایی مدیریت که به رفتارهای خاصی برمی‌گردد، توانسته‌اند به بهترین وجه برنامه استعدادهای درخشان را در سیستم‌شان عملیاتی کنند.

بانک توجه ویژه‌ای بر روی توسعه توانایی کارمندان جوان خود دارد تا بتواند برنامه‌های توسعه جهانی خود را محقق کند. تیم مدیریتی آنها تصمیم دارد تا بیش از ۶۰۰ نفر را که در اوایل دوران حرفه‌ای‌شان هستند در سال ۲۰۱۴ استخدام کند. کارآموزها، ترک تحصیل کرده‌ها و تازه فارغ‌التحصیل‌شده‌ها در این گروه قرار می‌گیرند.

همان‌طور که می‌دانید جدا از برنامه‌های توسعه توانمندی‌های افراد فارغ‌التحصیل، بانک‌ها یک برنامه بلندپروازانه‌ای برای افراد ترک تحصیل کرده دارند تا کیفیت صلاحیت بانک‌داری حرفه‌ای را به دست آورند. این دوره‌ها جایگزین دانشگاه برای این افراد می‌شود. انتخاب افراد ترک تحصیل کرده از

1. Santander

2. Spanish Santander

طریق معلم‌ها و دوستان آنها که در محیط کار هستند صورت می‌گیرد. آنها آموزش‌های حرفه‌ای از طریق کلاس‌های مختلفی همچون آموزش، آموزش اینترنتی و فعالیتهای دورکاری دریافت می‌کنند. آنها با شرکت کردن در این پروسه کیفیت‌های مختلفی را از محیط‌های حرفه‌ای می‌بینند و موفقیت آنها در این است که به استخدام بانک درآیند. در پایان چهار سال، آنها در نقش رهبر تیم، فروش یا متخصص فنی به کار گرفته می‌شوند.

سانتاندر بانک انگلیس در لندن تخصص پیدا کردن افراد با استعداد تازه فارغ‌التحصیل شده فارغ از رقبایشان همچون افراد با درجه علمی بالا یا فارغ‌التحصیلان بلندپرواز را دارند. این افراد ممکن است اولین یا دومین تجربه محیط کاریشان باشد و تجربه پایینی دارند.

اگر چه آنها سرمایه‌گذاری زیادی روی سیستم مدیریت افراد با استعداد انجام دادند، اما مدیران بخش‌های مختلف بانک هنوز به دنبال منابع جدیدی از افراد مستعد که ناشناس مانده‌اند می‌گردند. استفان دوری<sup>۳</sup> مدیر بخش توسعه استراتژی و بازاریابی می‌گوید:

«هر وقت که با یک پروژه چالشی و نوآورانه روبه‌رو می‌شوم، مثل زمان‌هایی که باید شرایط کسب‌وکار و یا شکل دادن به سازمان را تغییر دهم، معمولاً به دنبال افرادی می‌گردم که احساس مسئولیت دارند تا کارهایشان را بهتر انجام دهند یا به شکل دیگری فکر می‌کنند و می‌خواهند چیز متفاوتی بیافرینند... اینها افرادی هستند که شاید در نقشه استعدادیابی ما قرار نداشته باشند. اما کاملاً با برنامه استعدادیابی ما منطبق خواهند بود.»

کارولین روتیس<sup>۴</sup> سرپرست بخش توسعه برنامه جانشینی و استعدادیابی هم نگرانی‌هایی شبیه به این موارد درباره استعدادهایی که خارج از ساختار برنامه استعدادیابی سانتاندر بانک انگلیس وجود دارد، مطرح می‌کنند. او می‌گوید:

3. Stephen Dury

4. Caroline Curtis

«احساس من این است که همیشه فرصتهایی در محیط استعدادها وجود دارد که دیده نمی‌شود. ما موظفیم که تمامی استعدادهای سازمان را بررسی و ببینیم.»

موضوع پیدا کردن استعداد در «محیط حاشیه»<sup>۱</sup> سازمان را به صورت کامل در فصل ۶ به بحث گذاشته‌ایم.

### تغییر جمعیت‌شناسی

همان‌طور که از مباحث فصل یک برمی‌آید، ساختار سنی نیروی کار شرکت‌های آمریکایی و اروپایی را به بررسی دوباره برنامه‌های استعدادیابی‌شان واداشته است.

همانند مشکل ۳ میلیون شرکت فناوری اطلاعات با ۱۹ هزار کارمند در بیش از ۳۰ کشور دنیا که با توجه به هدف‌گذاری آنها برای توسعه باید چهار هزار و ۳۰۰ جایگاه را به شرکت‌هایشان تا سال ۲۰۱۵ اضافه کنند. زمانی که برنامه استعدادیابی شرکت‌ها در بازه زمانی ۵ ساله با برنامه توسعه شرکت‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت مشخص شد که فاصله جدی بین استعدادهای درون سازمان با آنچه که در برنامه تعیین شده است، وجود دارد. همچنین این ارزیابی مشخص کرد که آنها باید برای رسیدن به اهداف برنامه جانشینی مبارزه جدی انجام می‌دادند. زیرا ساختار سنی نیروی کار نشان می‌داد که (با پیش‌بینی میانگین ۴۶/۵ سال در سال ۲۰۱۵) مدیران جوانی در بازار کار برای تحقق این برنامه وجود ندارد.

بنابراین این ۳ میلیون شرکت تعریف خود را از استعدادها که شامل متخصص و مهارت رهبری بود را باز تعریف کردند. آنها متوجه شدند که باید با توجه به شرایط نیروی کار و ساختار جمعیتی کشورهای اتحادیه اروپا برنامه‌ریزی کنند و انعطاف برنامه‌هایشان افزایش دهند. به تازگی مرکز پیدا کردن استعدادها بین کشورها و یا مناطق مختلف جغرافیایی ایجاد شده که در آن فاصله مهارتی که برای پیدا کردن مدیران رده بالای سازمانی وجود دارد را از بین ببرد. در حقیقت این سازمان موظف است تا بر اساس

1. Periphery

نیازهای استخدامی افراد با پتانسیل بالا که در اطراف شرکت‌ها وجود دارند را شناسایی کند. حرکت‌های داخلی سازمان‌ها از زمانی که برنامه‌های جدید استعدادیابی پیاده‌سازی شده، سه برابر شده است.

در گزارش ۲۰۱۲ انجمن جهانی اقتصاد درباره حرکت نابغه‌ها پیشنهاد می‌دهد که شرکت‌ها بر روی افرادی که می‌توانند توسعه آنها را سرعت ببخشند تمرکز ویژه‌ای کنند:

«سازمان‌ها باید از تکنیک «تک سایز»<sup>۲</sup> فاصله بگیرند. آنها باید تنوع بیشتری به نیروی کار خود بدهند و برنامه‌های استخدامی آنها نوآورانه‌تر باشد. تیم مدیران منطقه‌ای باید انعطاف لازم را درباره حرکت استعدادها، رهبران و نسل‌های مختلف آن داشته باشد.»

شرکت ولز فارگو<sup>۳</sup> به عنوان یک شرکت بین‌المللی در زمینه خدمات بانکی و مالی، برنامه‌های مهارتی خود را به دو بخش جوان‌ترها و میانسال‌ها تقسیم کرد. در بخشی از بازار کار، مخصوصاً در منطقه Great Lake ایالات متحده آمریکا، بیش از ۵۰ درصد نیروی کار زیر ۳۰ سال هستند. در منطقه‌ای دیگر، به ویژه ایندیانا و مینسوتا بیشتر رده سنی نیروهای آماده کار مسن هستند. شرکت می‌خواهد فرصت‌های توسعه‌ای را برای هر دو گروه کارمندان پیاده‌سازی کند. بنابراین گروه مدیران استعدادیابی دو شبکه برنامه‌های داخلی را پیاده‌سازی می‌کنند که در آن مدیران اجرایی و منابع مربوط به توسعه و سیستم کاری شرکت کاملاً مشخص است. (لطفاً به مثال زیر توجه کنید.)

## شرکت ولز فارگو<sup>۴</sup>

شرکت ولز فارگو یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ایالات متحده آمریکا در زمینه سرمایه‌گذاری است. آنها متوجه شدند که تعدادی از کارمندان

2. one size fits all

3. Wells Fargo

4. Wells Fargo



پیرشان به خاطر شرایط اقتصادی پروسه بازنشتگی خود را به تعویق انداخته‌اند. بنابراین شرکت هم تلاش کرد تا به آنها انگیزه لازم را برای حرکت بدهد و آنها را در پروسه توسعه شرکت درگیر کند.

در سال ۲۰۰۹ مدیران استعدادیابی شرکت برنامه‌ای را با عنوان «Booms Network» برای متولیدن ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ اجرا کردند که در آن بر روی فرصت توسعه‌ای حرفه‌ای این افراد تمرکز داشت. آنها همچنین در این برنامه با موضوعاتی همچون حمایت پزشکی از والدین سالخورده این افراد را به اجرا گذاشتند زیرا این موضوع بر روی فعالیت یا چشم‌انداز شغلی آنها تاثیر می‌گذاشت. شرکت باور داشت که کارمندان میانسالشان نادیده گرفته شده‌اند، زیرا فرض کلی برای این است که آنها تمایلی به گسترش مهارت و پیشرفت خود ندارند.

شرکت ولز فارگو قبلاً ۵۲ شبکه داخلی در منطقه Great Lake داشت. در این شبکه گروه‌های مخصوصی از کارمندان بر اساس فرهنگ، قومیت و گرایش‌های جنسی وجود داشت. هر کدام از این شبکه بودجه اختصاصی خودش را داشت و آنها باید برنامه سالانه خود را به جزئیات اعلام می‌کردند که چگونه می‌خواهند فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، آموزش، آگاهی بخشدین، خدمات اجتماعی را ایجاد کنند و همچنین چطور می‌خواهند در ۵ بخش زیر شرکت را به سوددهی برسانند:

- توسعه کسب‌وکار و بینش مشتری
- مشارکت اعضای تیم
- توسعه رهبری افراد بااستعداد
- توسعه روابط اجتماعی
- ارتقاء برند و ارتباطات

تاثیرات این شبکه‌ها با استفاده از اندازه‌گیری نمره رضایت مشتری‌ها و توسعه مشتری‌ها در شبکه‌ها ارزیابی شد. همچنین نحوه کمک آنها به توسعه مدیریت و سود شرکت همچون افزایش تعداد مشتری‌ها و نظراتی که راجع به محصولات جدید می‌دهد مدنظر قرار می‌گیرد.

خیلی زود بعد از اجرای برنامه «Boomers Network» برای افراد مسن

سازمان، نیروهای جوان تر هم خواستار چنین ساختاری شدند. بنابراین برنامه «شبکه حرفه‌ای جوانان» هم به منظور توسعه حرفه‌ای برای کارکنان زیر ۳۰ سال به اجرا درآمد.

اعضای هر دو گروه تحت نظارت مدیران توسعه استعدادهای شرکت کار می‌کردند و توانایی‌های خود را برای رهبر شدن نشان می‌دادند. همچنین آنها برنامه آموزشی مشترکی را با دانشگاه Cahterine به منظور ارتقاء سطح کیفی دانش کارکنان برگزار کردند. برای مثال افرادی که از این برنامه‌های آموزشی فارغ‌التحصیل می‌شدند می‌توانستند در برنامه جانشینی بابت مدیران ارشد حضور داشته باشند. همچنین یک دوره «دیدگاه رهبری» وجود داشت که در آن باعث ایجاد تجربه و توانایی رهبر شدن فرد را در سازمان و زندگی شخصی توسعه می‌داد.

هر دو این شبکه‌ها سمینارهای جدی که برای توسعه توانایی‌هایشان برگزار می‌شد را پیگیری می‌کردند و سایر کلاس‌های روانشناسی شخصیت که برای کار و زندگی شخصی همچون تغییر زندگی حرفه‌ای در اواسط عمر، شبکه‌سازی، مدیریت مالی، زندگی سالم و برنامه بازنشستگی تاثیرگذار بود را شرکت می‌کردند.

در حال حاضر شرکت ولز فارگو به دنبال این است که فرصت بیشتری را برای کارمندان مسن با کارهای نیمه‌وقت فراهم کند که شامل بیمه سلامتی و مزایای مالی می‌شود که همه کارمندان می‌توانند از این برنامه سود ببرند.

مدیران استعدادیابی به هر دو منبع استعداد و راه ایده‌آل برای توسعه رهبری در سیستم نگاه می‌کنند. به هر بخش دو نفر مشاور اجرایی اختصاص داده شد. این افراد معمولاً از کسانی که استعداد بالایی دارند انتخاب می‌شوند. بعداً آنها به عنوان رئیس هر شبکه انتخاب خواهند شد. همچنین آنها جلساتی را با مدیر ارشد اجرایی جهت برنامه‌های سازمان و چگونه حضور هر شبکه‌ای برگزار می‌کنند. شاید در این جلسات مدیر ارشد تصمیم بگیرد که این گروه در پروژه مشخصی مشارکت داشته باشند.

---

## تنوع

افزایش تمایل برای تنوع باعث می‌شود تا برنامه‌های مدیریتی سازمان انعطاف‌پذیرتر و سفارشی‌تر شود.

هر چه تنوع مشتری‌ها بیشتر باشد، وجود تنوع در همه بخش‌های سازمان مهم می‌شود. در این حالت، تنوع تنها در رده بالای مدیریتی مهم نیست. برای آنالیز کردن این الگو، جان میکایل کین<sup>۱</sup> و کارن هینشا<sup>۲</sup> مشاوران ارشد گروه مشاوره ای بوستون می‌گویند:

«کارمندان شرکت‌ها معمولاً نگاه‌های مشابهی دارند. آنها فاقد گستره وسیعی از بینش هستند و تجربه کافی برای حل مشکلات پیش‌رو در بازارهای جهانی را ندارند. در مقابل، سازمان‌هایی که طیف گسترده‌ای از توانایی‌ها را در نیروهای کارشان دارند، بهتر می‌توانند خود را با محیط اطرافشان تطابق دهند.»

آنها می‌گویند که مدیرانی که تنوع بیشتری در نیروهای نابغه دارند چالش‌های بیشتری در سیستم خود مطرح می‌کنند و انتظارات متنوع‌تری از کارمندان خود خواهند داشت که به طبع باید انگیزه‌های آنها را هم اصلاح کنند. برای مثال، حرکت کردن و بازخوردهای منظم برای نسل آخر کارمندان بسیار مهم‌تر از همکاران قدیمی سازمان است.

تحقیقات موسسه اکونومیست در سال ۲۰۱۱ درباره تنوع استعدادها در سیستم نشان می‌دهد که زمانی که شرکت‌ها در راستای توسعه تنوع استعدادها در رهبران ارشد سیستم حرکت می‌کنند، سیستم شرکت تنوع کمتری را به خود می‌پذیرد. مدیر عامل پپسی ایندرا نوای<sup>۳</sup> در این باره می‌گوید:

«چگونه می‌توان افرادی را با فرهنگ‌های مختلف، نسل‌های متفاوت و استعدادهای قومیتی را دور هم جمع کرد و از آنها خواست که در مسیر خودشان حرکت کنند؟ این سوال سختی است و پاسخ دادن به آن راحت صورت نمی‌گیرد.»

1. Jean- Michel Caye

2. Karen Hinshaw

3. Indra Nooyi

علاوه بر این سختی‌ها، او درباره شرکت‌هایی که در این وضعیت قرار دارند می‌گوید:

«من درباره قدرت نفوذ و ادغام‌های متنوع صحبت نمی‌کنم. بحث من درباره تنوع فکر، پیش‌زمینه، تجربه، ظرفیت، فرهنگ، رقابت‌پذیری، نسل و همچنین ساختار سنی برمی‌گردد.»

شرکت پپسی تنوع روش فکری افراد را پیدا می‌کند و بر اساس آن دست به استخدام و توسعه استعدادهای خارج از سازمان می‌پردازد:

«مدیریت استعدادهای یک سازمان به شجاعت نیاز دارد. زیرا اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی می‌توانند به نیروهای بالاستعداد سیستم ضربه وارد کند. ما به آنها دید بازتری می‌دهیم زیرا بعضی از آنها روی روش‌های قدیمی مانده‌اند و ناظران بیرونی می‌بینند که ما «لباس امپراتوری» را در بازار به تن داریم. این می‌تواند یک تفاوت بزرگ بین ما و سایر رقبا ایجاد کند.»

ساختار سنی متفاوت در تیم رهبری شرکت پپسی هم از جمله نکاتی بود که نوآوری به آن اشاره کرد:

«در اغلب اوقات، افرادی که در تیم مدیریتی هستند در یک میانگین سنی یکسانی هستند که هیچ اطلاعات درستی از تکنولوژی در اختیار ندارند. هنوز ناراحت می‌شوم وقتی که فردی که ۱۵ سال از ما جوان‌تر است به تیم ما اضافه می‌شود. ما در زمان نگران‌کننده‌ای قرار داریم چون ما آن قدر قوی نیستیم که هر گروه سنی را در تیم رده بالای سازمان بپذیریم. من فکر می‌کنم که مدل ما کاملاً منسوخ شده است.»

تسریع توسعه دیدگاه‌های مدیران جوان به راحتی صورت نمی‌گیرد. بنابراین بعضی از شرکت‌ها دست به «مریگری معکوس»<sup>۴</sup> می‌زنند. به عبارتی آنها افراد جوان‌تر را در سمت‌های مشاوره‌ای قرار می‌دهند که به افراد مسن‌تر راه‌حل ارائه دهند. به عنوان مثال شرکت هواپیماسازی بوئینگ، دو نسل متفاوتی از کارمندان را در کنار یکدیگر قرار داده که

می‌تواند سود بسیاری را به صورت فردی و برای سازمان به ارمغان آورد.

### شرکت بوئینگ<sup>۱</sup>

یکی از نگرانی‌های بزرگ شرکت هواپیماسازی بوئینگ این است که افراد باتجربه خود را تحت عنوان‌هایی همچون بازنشستگی از دست بدهد و از طرف دیگر چگونه می‌تواند افراد جوان را برای جایگزینی آنها پشتیبانی و انگیزه ایجاد کند.

شرکت تصمیم می‌گیرد که این دو گروه را با هم ترکیب کند تا هر یک از آنها از هم مطالبی را یاد بگیرند. این برنامه برای این طراحی شده بود که کارکنان باتجربه و میانسال بتوانند از اعتماد به نفس لازم را برای استفاده از ابزار برپایه دانش را به دست آورند و کارمندهای جوان‌تر هم تجربه بیشتری در مدیریت نیروها و افزایش توانایی‌های ارتباطی و کسب مهارت‌ها به دست آورند. مخصوصاً مهارت‌هایی که بتواند هر مشکلی که در محیط کار پیش می‌آید را حل کند.

شرکت بوئینگ تلاش کرد تا این دو گروه را تحت عنوان «آزمایشگاه نوآوری در محل کار»<sup>۲</sup> کنار هم گرد آورد. در سال ۲۰۰۹، مدیران ارشد از بخش REACH (یک شبکه‌ای که کارمندان تازه وارد قبل از ورود به شرکت باید در آن قرار گیرند) درخواست کردند تا داوطلبانی را برای حضور در پروژه جدید معرفی کند. مدیران و کارمندان جوان درخواست داشتند که در کنار یکدیگر و ۲۴ ساعته به طول سه ماه همانند یک کارگاه عملی کنار هم برای رسیدن به اهداف پروژه کار کنند. بعد از گذشت ۱۰ هفته، آنها یک کنفرانس جدی برای بررسی ایده‌های جدید و سه منطقه‌ای که شرکت بوئینگ می‌تواند برای ارتقاء آن تلاش کند را مشخص کردند:

— همکاری‌های مجازی، استفاده از تکنولوژی جدید که شامل شبکه‌های مجازی می‌شود.

1. boeing

2. workplace innovation lab

- ساختار سنی نیروی کار، استفاده از قراردادهای کار جایگزین و کارهای انعطاف پذیر برای ایجاد پاسخگویی و کاهش هزینه های ثابت
  - ایجاد فرهنگ اعتماد و ارتقاء حس تولید و تشویق کارمندان برای توسعه مهارت ها و پذیرش روش های جدید در محیط کار
- همچنین این مشارکت کنندگان در پروژه «مرحله نوآوری»<sup>۳</sup> حضور داشتند که در آن برنامه فشرده ای درباره تئوری و تمرین واکنش نشان دادن به تغییرات و نوآوری در سازمان اجرا می شد. در مرحله نهایی نتایج این برنامه به بخش مدیریت منابع انسانی شرکت انتقال داده می شد. آنها بر اساس تجربه ای که دارند بیشترین موفقیت و ارزش هایی که باعث ارتقاء و کاهش هزینه ها می شود را پیدا می کنند.
- مدیران و کارمندان جوان گزارش می دهند که سود از دو طریق به دست می آید: یک اینکه کارمندان مسن شرکت اعتماد به نفس کافی برای استفاده از ابزارهای مدرنی همچون سایت، شبکه، ارتباطات تلفنی جهانی، ارتباطات تصویری و شبکه داخلی شرکت بوئینگ را به دست بیاورند. ارتباطات بین دو گروه بیشتر و بهتر شد و هر دو ارزش های تلفیق تجربه به همراه نیروی تازه نفس را درک کردند و چشم انداز مناسبی را برای شرکت فراهم کردند.
- شرکت بوئینگ تمایل دارد که باز هم از این آزمایشگاه های نوآوری در سیستم خود ایجاد کند. اما به یک روش دیگر. آنها به جای اینکه گروه های مختلفی از کل سازمان را درگیر این پروژه کنند، تنها در ناحیه هایی که دچار مشکل هستند این طرح را پیاده می کنند. آنها باور دارند که این روش باعث می شود تا اندازه گیری منفعت شرکت از نیروهای تازه نفس دقیق تر صورت گیرد.

---

شرکت Cisco که یک برند معروف در تجهیزات شبکه است از سیستم «مربیکری معکوس» در برنامه های استراتژیک خود استفاده می کنند. یک

گروه کوچک از کارمندان جوان (متولدین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰) با تیم مدیریت اجرایی شرکت هر هفته جلسه داشتند که در آن درباره فرصت‌ها و تهدیدهایی که ممکن است شرکت در مسیر توسعه پیش‌رو داشته باشد، بحث و گفت‌وگو می‌کردند.

برنامه مربی‌گری معکوس توانسته تأثیرات گسترده را در زمینه ایجاد فرهنگ متنوع‌تر و ساختن دیدهای وسیع‌تر در سازمان کمک کند. این برنامه مخصوصاً در مربی‌گری و سایر برنامه‌های مربوط به توسعه حضور زنان تأثیرات چشمگیری داشته است. به همین خاطر رییس هیات‌مدیره، فلیپ اسمیت<sup>۱</sup> جایزه مربی سال «زنان آینده» را در سال ۲۰۱۰ به خاطر ایجاد محیط با انگیزه‌ای برای زنان دریافت کرد.

اسمیت اشاره می‌کند که زمانی که شرکت را در سال ۱۹۹۴ در لندن شروع به کار کرد، بیشتر کارمندان میانسال بودند. در حال حاضر با داشتن ۴هزار کارمند طبق تحقیقات مجله تایمز، یکی از شرکت‌هایی است که زنان اشتیاق زیادی برای کار کردن در آن دارند.

اسمیت علت موفقیت شرکت اش را «شنیدن حرف‌های کارکنانش و پاسخگویی به نیازهای آن‌ها» دانست. مسائل خیلی کوچکی هستند که پاسخگویی به آنها می‌تواند تفاوت زیادی را در زندگی کارمندان شرکت ایجاد کند. اسمیت باور دارد که یک کسب‌وکار نشان‌دهنده میزان تنوع فرهنگی و جامعه‌ای که در آن دارد، خواهد بود و بدون این تنوع نمی‌تواند انعطاف‌پذیر باشد. اما او به شدت اعتقاد دارد که این انعطاف‌پذیری نباید راجع به رعایت مقررات باشد. او توضیح می‌دهد:

**«این برای یک شخص یا شرکت خوب نیست. تو به بهترین افراد برای کار کردن نیاز داری و از طرفی شرکت هم باید بهترین‌ها را برای آنها فراهم کند.»**

هر چند، علی‌رغم تلاش‌های گسترده‌ای که برای حضور بانوان در تیم مدیران ارشد اجرایی می‌شود اما تعدادی کمی از زنان موفق خواهند شد. علت آن به صورت کامل در فصل بعدی توضیح داده شده است اما دو

1. Phil Smith

گزارش علت این موضوع را بیان کردند.

موسسه مکینسی در گزارشی با عنوان «بازکردن پتانسیل کامل زنان در محیط کار» در سال ۲۰۱۲ نشان می‌دهد که زنان شاید در مدیران میانی سازمان موفق باشند اما به ندرت پیش می‌آید که در رسیدن به جایگاه مدیران ارشد موفق باشند. به خاطر اینکه از طرف کارکنان کنار گذاشته می‌شوند که این امر باعث می‌شود که در رده مدیران میانی گیر کنند و یا ارتباطشان را با شرکت قطع کنند.

یک تصویر مشابه وحشتناک هم در گزارش موسسه Catalyst وجود دارد. این موسسه غیرانتفاعی آمریکایی گزارشی را در سال ۲۰۱۰ برای بررسی مسیر شغل ۱۰ هزار فارغ‌التحصیل بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۷ از رشته‌های MBA از ۲۶ دانشگاه در آسیا، اروپا، ایالات متحده آمریکا و کانادا به عمل آورد. آنها همچنین اطلاعات مربوط به پنج هزار زن و مردی که از رشته MBA فارغ‌التحصیل شدند و در حال فعالیت هستند را در این تحقیق در نظر گرفتند.

در این تحقیق شرکت‌هایی همچون American Express، Barclays Capital، IBM، Chervon، Procter & Gamble and Deloitte حضور دارند و تاکید کردند که درست است که ۴۰ درصد بازار کار را زنان تشکیل می‌دهند و تعداد کمی از آنها به جایگاه مدیریت ارشد می‌رسند (نتایج این تحقیق به صورت مفصل در فصل ۴ مورد بررسی قرار گرفته است) اما جیمز کارلی<sup>۲</sup> رییس هیات‌مدیره شرکت Ernst & Young که یک شرکت سرمایه‌گذاری است می‌گوید:

«صادقانه بگویم که بازار کار آن‌طور که ما فکر می‌کنید سالم نیست. شرکت‌های زیادی بر روی آن کار می‌کنند و من فکر می‌کنم که آنها متوجه پروسه شده‌اند. این زنگ خطری برای شرکت‌ها است. اول ما نیاز داریم تا فشار بیشتری به دانشگاه‌ها بیاوریم تا دانشجویها را در طول روند استخدام هدایت کنند. دوم اینکه شرکت‌های نیاز دارند تا جایی که زنان امکان همکاری



کردن را ندارند شناسایی کنند. بعد ما نیاز داریم تا مطمئن شویم که زنان و مردان هر دو از امکانات و فرصت توسعه توانایی‌هایشان بهره‌مند هستند. ما همچنین نیاز داریم تا متوجه شویم که چطور می‌توانیم بیشترین کارایی را از کارمندان خود دریافت کنیم. در این جنگ برای بهترین فرد ما نمی‌توانیم روش دیگری را پیشنهاد کنیم.»

### تنوع و عملیات اجرایی شرکت

طبق تحقیقاتی که توسط اکونومیست<sup>۱</sup> از ۶۵۶ نفر از رهبران شرکت‌ها در سال ۲۰۱۱ انجام شد به نظر می‌رسد که تنوع در جنسیت و ملیت برای شرکت سودمند است. اما دست یافتن به آن سخت و مشکل است. بیشتر پاسخ‌دهندگان در این تحقیقات باور داشتند که تنوع در مدیریت مزایای زیر را دارد:

— کمک به توسعه برند

— افزایش سود شرکت

— دستیابی به اطلاعات عمیق‌تر در زمینه بازارهای بین‌المللی

با وجود این اعتقاد، بیشتر شرکت‌هایی که در این تحقیق حضور داشتند برنامه‌ای برای تنوع در میان مدیرانشان نداشتند. بیشتر آنها باور داشتند که حضور زنان و قومیت‌های مختلف در سمت‌های بالای مدیریتی، نماینده خوبی برای مشتریان و بازارها نخواهد بود. چنین باوری راجع به ملیت‌های خارجی هم وجود دارد.

در حقیقت تحقیقات نشان می‌دهد که بین عملیات اجرایی قوی و ایجاد تنوع مناسب در سیستم ارتباطات زیادی وجود دارد. بیش از ۵۰ درصد مدیران بخش مالی باور داشتند که هیأت‌مدیره شرکت‌ها نشان‌دهنده جنسیت، قومیت و ملیت حال حاضر جامعه است.

## استعداد در فراوانی

هرچه که شرکت در مشکلات درگیر باشد باز هم این پیام را به بیرون ارسال می‌کند که سازمان به افرادی که ذهن بازی دارند، احتیاج دارد و هیات‌مدیره هم برای داشتن گستره بیشتری از توانایی‌ها باید این موضوع را قبول کند. بنابراین آنها تلاش می‌کنند تا افرادی نابغه‌ای را پیدا کنند که با رویکرد سنتی پیدا کردن این افراد متفاوت باشد. به عبارت دیگر آنها نیاز دارند تا به دنبال افرادی بگردند که تفکرهای تثبیت شده در سیستم را به چالش بکشند. بنابراین شرکت‌ها باید نگاه بسیار عمیق‌تری به افراد در مجموعه خودشان داشته باشند تا بتوانند این افراد را پیدا کنند.

تناقضی که در این نوع نگاه وجود دارد این است که افراد نابغه و بالاستعداد کمیاب نخواهد بود و شما می‌توانید در هر لحظه به آنها دسترسی داشته باشید. مطالعاتی توسط موسسه Tomorrow's Company درباره استعدادهای جهانی در سال ۲۰۰۹ صورت گرفته که در آن موسسه دولتی استعدادیابی انگلیس<sup>۲</sup> و BT حضور داشتند. در این پژوهش عنوان می‌شود که:

«شرایط رقابتی بازار امروز ما را مجبور کرده است که تا استعدادهایی که در سیستم داریم را حد بیشتر بهره‌وری از آنها دریافت کنیم و توانایی‌های آنها را تقویت کنیم. تقویت مهارت‌ها و تشویق آنها برای داشتن آفرینندگی در محیط کار از جمله آموزش‌هایی است که باعث ایجاد فراوانی در نابغه‌های سازمان می‌شود. منظور ما از فراوانی در استعدادها این نیست که کیفیت آنها پایین می‌آید بلکه تنوع و چندمنظوره کردن نیروهای بالاستعداد سیستم است که در بخش‌های مختلف شرکت کارایی خواهند داشت. داشتن این نگاه به این منظور است که شرکت تعداد افراد نابغه بیشتری در اختیار داشته باشد تا بتواند مسیرهای بهتری را برای توسعه شرکت باز کند.»

2. UK government Talent and Enterprise Taskforce

## بازتعریف استعداد

عدم اطمینانی که این روزها در محیط اطراف کسب و کارها وجود دارد باعث شده تا نتوان به خوبی تغییرات را پیش‌بینی کرد که این مسئله به عنوان یک عامل مخرب در شرکت‌ها مطرح می‌شود و در سرعت حرکت آنها تاثیر زیادی دارد. به همین خاطر بازنگری در رهبری سیستم و مهارت‌های تکنیکی که برای موفقیت نیاز هست، جزء اولویت شرکت‌ها قرار گرفته است.

در شرکت اپل، از هر کارمندی انتظار می‌رود تا آفرینندگی داشته باشد و تمرکزش را بر روی تولید محصول موفق بگذارد. برای تولید یک محصول پیشگام در بازار، تیم‌های مختلفی جدا از هم روی یک محصول کار می‌کنند. ایجاد نوآوری از طریق ارزیابی برابر ایده‌ها و فکرهای ناگهانی که به ذهن می‌رسد تشویق می‌شود. در حقیقت آنها نوآوری جسورانه و افزایش میزان ریسک‌پذیری سیستم را بالا می‌برند.

شرکت مارس<sup>۱</sup> بازبینی دوباره‌ای روی استعدادهایی که برای تحقق برنامه‌های توسعه‌ای نیاز دارد، انجام داد. آنها در شش منطقه به عملکرد عالی و پتانسیل بالا نیاز دارند. در سطح همکاری‌های فردی، شرکت به دنبال افرادی می‌شود که در سازگاری نتایج و ایجاد روابط مشارکتی حضور فعالی داشته باشند. در سطح مدیریتی آنها به دنبال کارکنان جذاب و افراد بااستعداد می‌گردند و برای رده مدیران بالایی سازمان، توانایی «تفکر پیشرفته»<sup>۲</sup> و حرکت به سمت چالش‌های پیچیده اضافه می‌شود. مدیر شرکت مارس اولویت‌هایش را این طور بیان می‌کند:

«ما همچنان بر روی پیدا کردن ظرفیت‌های جدید کار می‌کنیم. با این حال ما افراد خوبی در رده بالای مدیریتی داریم. آنها توانایی‌های بالایی در رابطه با روابط مشارکتی دارند. آنها به صورت فردی کاری را انجام نمی‌دهند. آنها کاملاً به صورت تیمی کار می‌کنند و به عنوان رهبران تیم‌ها در دسترس هستند. این

1. Mars

2. Breakthrough thinking

### دسترسی نشان دهنده نوع حضور ما در محیط شرکت است.»

شرکت‌های اپل<sup>۳</sup> و مارس متوجه شدند که آنها باید به دنبال آنچه که نیاز دارند تا رشدشان در بخش‌های مختلف به بهترین وجه ممکن صورت بگیرد، بگردند. نتیجه اینکه آنها به دو توانایی کاملاً متفاوت با عنوان‌های مدیریت و رهبری نیاز دارند. هر دو این شرکت‌ها باید استراتژی توسعه استعدادها را در اطراف این جایگاه‌ها ایجاد کنند. شرکت مارس با انتخاب سیستماتیک با رویکرد مبتنی بر همکاری برای توسعه توانایی‌ها این ظرفیت را ایجاد کرد. شرکت اپل هم با انتخاب پروسه‌های مدیریت فردی که بر روی توسعه حرفه‌ی آنها تاثیر می‌گذارد، تلاش کرده تا ظرفیت‌های لازم را ایجاد کند. در حقیقت آن مدیران با انجام دادن وظایف خود در شبکه شرکت و ارتقاء تجربیاتشان تلاش می‌کنند تا آمادگی خود را برای انجام پروژه‌های بزرگ‌تر نشان دهند.

بر اساس تحقیقات موسسه مکینسی تعداد اندکی از شرکت‌ها موفق شدند تا راه‌های شرکت اپل و مارس را طی کنند. آنها تلاش کردند تا با ایجاد برنامه‌های انگیزشی و تعیین هدف‌های مالی، شرایط خاصی را برای جایگاه‌های بالای سازمان ایجاد کنند. اما آنها هنوز تعریف مشخص و دقیقی از برنامه‌های استراتژیک شرکت نداشتند. ایمیلی لائسون<sup>۴</sup> مدیر این موسسه می‌گوید:

«ما خیلی از شرکت‌ها را پیدا کردیم که به هیچ عنوان نمی‌دانستند که به دنبال چه چیزی هستند. اخیراً من یک گفت‌وگوی مشخص و تکراری با شرکت‌های بین‌المللی داشتم و از برنامه آنها برای حضور در بازارهای آسیایی پرسیدم. من از آنها پرسیدم «برای توسعه بازارهایتان به چه عواملی نیازمند هستید؟ آیا شما به افراد زبده در فروش نیاز دارید یا نیروهایی که در زمینه فنی تخصص بالایی دارند؟» آنها جواب این سوال را نمی‌دانستند. آنها فقط می‌دانستند که می‌خواهند ۴۰ درصد

3. Apple

4. Emily Lawson

از سهم بازار را به دست آورند. مسئله بحرانی در برنامه‌ریزی و استراتژی‌های شرکت مشخص می‌شود که در آن استعدادهایی که برای اجرای برنامه نیاز هست باید شناسایی شود و اینکه چه فضاهایی از شرکت این کمبود احساس خواهد شد. معمولاً این شرکت‌ها از جایی لطمه می‌خورند که تصویری از آن نداشتند.»

مصاحبه‌کنندگان در این کتاب پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌ها بازتعریفی از استعدادهای مورد نیازشان بر اساس سه محور داشته باشند: اولاً اینکه توانایی حرکت بر روی مدل‌های مختلف کسب‌وکار را داشته باشند. ثانیاً ترکیب مناسبی از مدیران ارشد، رهبران و متخصصان فنی داشته باشند و ثالثاً توانایی مدیریت کردن تغییر سریع شرایط محیط کسب‌وکار را داشته باشند.

### شناسایی توانایی‌های رهبری

موسسه تحقیقاتی BCG معتقد است که برخی از شرکت‌ها در پذیرش مدل‌های رهبری به اندازه کافی سریع عمل نمی‌کنند. تورس<sup>۱</sup> مدیرعامل این موسسه می‌گوید:

«ما برنامه‌ها، سیاست‌ها و عملیات شرکت‌های جهانی برای توسعه توانایی‌های مدیرانشان را مورد بررسی قرار دادیم. آنچه که ما پیدا کردیم به صورت کلی این بود که بیشتر این رویکردهای توسعه‌ای به مدیران در قرن ۲۰ برمی‌گشت و این موضوع در مدیران قرن ۲۱ کمتر حضور داشت. منظور ما این است که آنها ترجیح می‌دهند که بیشتر ثبات داشته باشند تا اینکه قدمی برای جهانی شدن و توسعه فعالیت‌های شرکت بردارند. آنها حساسی بر روی شفافیت و پیگیری خبرها در دنیای دیجیتال باز نمی‌کنند. آنها تمایل دارند تا توانایی‌هایشان در یک مدل کسب‌وکار یا یک فضای جغرافیایی مشخص توسعه

1. Torres

پیدا/ کند.

موسسه BCG طرفدار برنامه «رهبران سازگار»<sup>۲</sup> هستند. این برنامه چهار روش دارد:

— **پیدا کردن ابهامات در محیط کسب و کار:** به طور عمده از طریق دیدن دیدگاه‌های متنوع و به اشتراک گذاشتن وظایف رهبری توسط افراد و یا گروهی از کارکنان برای راهنمایی درباره یک تصمیم مشخص

— **ایجاد همدلی:** از طریق ایجاد یک هدف مشترک و مدیریت از طریق تاثیرگذاری

— **خود اصلاح‌گری درون:** قرار دادن هر فرد یا تیم به صورت آزمایشی زمانی که هنوز بر روی اولویت‌های شرکت تمرکز داریم.

— **ایجاد راه‌حل‌های برد-برد:** از طریق تمرکز بر روی ایجاد موفقیت پایدار برای شرکت و سهام‌داران، ساختن یک ساختار همکاری و استفاده از قدرت نرم برای اطمینان از اینکه سهام‌داران با شرکت باقی خواهند ماند.

شرکت مشاوره رقیب مکی‌نسی روش دیگری را انتخاب کرد. آنها به جای اینکه از مجموعه مهارت‌های رهبری حمایت کنند، به سمت این موضوع حرکت کردند که همه عناصر یک شرکت مهم هستند و به همه آنها باید پرداخت.

موسسه مکی‌نسی از کمک اگون زحندر<sup>۳</sup> به عنوان یک مشاور در زمینه شرکت‌ها کمک گرفت تا مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای توسعه درآمد شرکت‌ها را شناسایی کند. در حقیقت این تحقیق یک آنالیز آماری از رابطه بین کیفیت مدیران و افزایش درآمد شرکت بود که در آن بیش از ۵۰ هزار مدیر از ۲۷ شرکت مطرح دنیا حضور داشتند. این آنالیز بر اساس هشت مقیاس طراحی شده توسط Egon صورت گرفت.

این مطالعات در سال ۲۰۱۱ تایید کرد که اهمیت یک رهبر برجسته خیلی بیشتر از یک رهبر خوب است. با این حال، مهم‌ترین مهارتی که

---

2. adaptable leadership

3. Egon Zehnder

یک رهبر باید داشته باشد به فعالیت شرکت برمی گردد. این مطالعه نشان داد که «الگوی استعدادها: رشد بالای شرکت‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌ها است نسبت به شرکت‌های با عملیات اجرایی ضعیف» اما آنها اشاره می‌کنند که داشتن مدیر خوب به تنهایی کافی نیست. شرکت‌های با رشد درآمدی بالا همبستگی زیادی بین تیم مدیریتی‌شان دارند، در حالی که مدیران بی‌منطق هیچ نوع همبستگی ندارند. بعد از بررسی تأثیرات مشتری، تحقیقات نشان می‌دهد که هیچ نوع استانداردی راجع به مهارت برای رسیدن به موفقیت وجود ندارد. در عوض، شرکت به «رهبران باهوش»<sup>۱</sup> نیاز دارد. همان‌طور که ایمیلی لاوسون توضیح می‌دهد:

«زمانی که می‌گوئیم «باهوش» منظور ما این نیست که بی‌رحم و خشن باشند. منظور ما این است که آنها هوش بالایی در عملیات اجرایی داشته باشند به طوری که آنها از بقیه استثناء شود. دو یا سه مهارت رهبری در مصاحبه‌ها و تحقیقات شناسایی شده باشد.»  
لاوسون اضافه می‌کند:

«آن چیزی که ما پیدا کرده‌ایم برخلاف چیزی است که انتظار داشتیم و ما حرف‌های دیگر را به مشتریانمان توصیه می‌کنیم.»

### عدم قطعیت و آشفتگی

هرچه که مهارت‌های مدیران در پیشبرد اهداف شرکت کمک زیادی کند، مدیریت عدم اطمینان یکی از توانایی‌های بحرانی برای مدیران ارشد اجرایی است که باید پاسخگوی تصمیمات و پیاده‌سازی استراتژی‌های توسعه شرکت باشند.

موسسه مالی و اعتباری استاندارد<sup>۲</sup> که در لندن فعالیت می‌کند برنامه‌های توسعه توانایی مدیران و جانشینی‌اش را کاملاً تغییر داده است. آنها می‌خواهند که مدیرانشان انعطاف‌پذیرتر باشند و نسبت به شرایط

1. spiky leaders

2. Standard Chartered

پیچیده بیرون و اتفاقاتی که می‌افتد آمادگی داشته باشند. برخی اوقات تغییرات ناگهانی در سیاست، قانون‌گذاری یا مسائل اجتماعی می‌توانند شرایط غیرقابل پیش‌بینی را ایجاد کنند و شرکت‌ها مجبور می‌شوند که در این حالت طراحی جدیدی برای استراتژی‌هایشان انجام دهند. این تغییرات موسسه استاندارد از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱ به گونه‌ای انجام شد که بیش از دوسوم مدیران با شرایط جدید توانستند خود را به روز کنند.

آنها فهمیدند که نمی‌توانند به تنهایی یک مدل از رهبران را به روز کنند زمانی که کارمندان از ۱۲۵ ملیت مختلف هستند و ساختار مدیریتی آنها بر اساس فرهنگ و راه‌حلهایی که در هر منطقه ارائه می‌دهند متفاوت است. سیمون ال<sup>۳</sup> مدیر برنامه‌های توسعه‌ای این بانک می‌گوید:

«شما باید نگاه کنید که آیا اندیشه مدیریتی و رهبری غرب در منطقه‌هایی همچون خاورمیانه کار می‌کند. ما چه کاری را باید برای ساختن مدیریت در محتوای موجود در آن منطقه انجام دهیم؟»

همچنین هتر وارد<sup>۴</sup> مدیر برنامه جانشینی اضافه می‌کند که:

«مدیر وظیفه توزیع کارها در اطراف یک کسب‌وکار را دارد و این یک پروسه مشارکتی است.»

این بانک محدوده جامعی از برنامه‌هایی که در هر منطقه می‌تواند اجرا شود تهیه کرده است. یکی از مهم‌ترین مدل‌ها که همه مدیران را شامل می‌شد مربوط به زمان آشفته‌گی بود. لان توضیح می‌دهد:

«مدیران ما نیاز دارند تا به راحتی شرایط آینده را پیش‌بینی و نحوه مواجه شدن با تغییرات را بیاموزند. این مدل این مهارت رهبری را که به چنین شرایطی نیاز دارد پوشش می‌دهد. آنها نیاز دارند تا بر روی کارکنان و شرایط محیطی تمرکز کنند. درگیری کارکنان در مشکلات و قدرت دادن به آنها برای حل آن از جمله مسائلی است که باید از سوی مدیران ما مورد توجه

3. Simon Lau

4. Heather Ward



### قرار گیرد.»

روش معمولی آموزش مدیران بر اساس آنچه که در محیط کارشان اتفاق می افتد صورت می گیرد. همه مدیران مربیگری فرد به فرد یک تیم و حمایت کردن از آنها را برعهده دارند و هدایت نهایی آنها قرار است که توسط مدیر صورت گیرد.

شرکت Tata Chemicals به عنوان یکی از شرکت های جهانی در زمینه مواد شیمیایی که در هند واقع شده است متوجه شد که انگیزه کارمندان در مناطق مختلفی از آسیا به شدت آسیب دیده است. زیرا آنها نمی توانند به راحتی در زمانی که با داده های متناقض و مبهم روبه رو می شوند تصمیم بگیرند. برخی اوقات این موضوع باعث می شود که شرکت را ترک کنند. کمک کردن به این نیروها برای مواجه شدن با این شرایط خود یک نقطه بحرانی است. Budaraju Sudhakar مدیر منابع انسانی این شرکت توضیح می دهد:

«زمانی که ما نیروهای جوان را در موقعیت های چالش برانگیز قرار می دهیم، توانایی مدیریت آشفتگی ذهنی و اضطراب آنها در موقعیت های مختلف به عنوان یکی از موضوعات اصلی مطرح می شود. ما زمان زیادی را برای ساختن این توانایی صرف می کنیم. توسعه توانایی هوش هیجانی یکی از اولویت های ما در این شرکت است.»

معمولا شرکت ها به مدیران جوان تر کمک می کنند تا اهداف واقعی تری را انتخاب کنند و توانایی هایشان را درباره «توجه، فروتنی و احترام» در موقعیت های نامطمئن و سخت کار توسعه دهند. همچنین شرکت با مدیران ارشد سازمان برای «ایجاد یک ذهنیت پرورش یافته در سازمان» کار می کنند.

### تمرکز بر روی کارکنان نه توانایی هایشان

زمانی که نیازهای مدیران غیر شفاف باشد یا در روند تغییر قرار داشته باشد، استراتژی های استعدادیابی شرکت موفقیت آمیز نخواهد بود. همچنین

در فضایی که بسیاری از نشانه‌های یک مدیر برجسته از ساختارهای قبلی بیرون آید، این نوع برنامه‌ریزی‌ها جواب نخواهد داد. در حقیقت ما در این برنامه‌ها باید به ویژگی‌های اساسی یک مدیر توجه کنیم تا این افراد بلندپرواز بتوانند با شرایط نامطمئن و تغییرات روبه‌رو شوند. آنها معمولاً ویژگی‌هایی همچون خودآگاهی، انعطاف‌پذیری و توانایی یادگیری را به‌صورت دائمی دارند.

برای مثال آین پرمن<sup>۱</sup> مدیر اجرایی موسسه تبلیغاتی AMV<sup>۲</sup> معتقد است که تعهدات فردی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که هر کارمند باید داشته باشد. او می‌گوید:

«شما افراد را با گرایش‌های مختلف استخدام می‌کنید و آنها را آموزش می‌دهید. این یک قانون قدیمی است که تعریف از عملیات اجرایی «توانایی به اضافه تعهد» است و شما تنها در زمینه توانایی‌ها به کارکنانتان آموزش می‌دهید. ما به درجه ای از تعهد و حضور آن در محیط کار نیازمندیم. زمانی که ما به دنبال توسعه توانایی‌ها به صورت برابر هستیم، تنها عاملی که باعث ایجاد تفاوت بین افراد می‌شود، درجه آنها به تعهدات درون شرکت است.»

ماریله و ماکر<sup>۳</sup> مدیران بخش منابع انسانی شرکت رندستاد هم به چنین نتیجه ای رسیده‌اند. اینکه مدیران یا کارشناسان نابغه، کدامیک در اولویت شرکت قرار دارند. (به عنوان یک نتیجه پیچیدگی قانون کار و شرایط متفاوت بازار کار) شرکت در این مواقع روی سه بخش شخصیتی هر فرد متمرکز می‌شود:

«زمانی که من درباره استعدادها فکر می‌کنم به سه دسته می‌رسم. اول اینکه من درباره نوع حرکت کردن آنها فکر می‌کنم. اینکه هر فرد چطور عمل می‌کند و چه میزان مهارت‌های انرژی‌زایی دارد تا سایر افراد برای حرکت بیشتر

1. Ian Parman

2. Abbott Mead Vickers

3. Marielle de Macker

ترغیب کند. دوم اینکه من در مورد قضاوت کردن فکر می‌کنم. دنیا دیگر سیاه و سفید نیست. شما باید تصمیم‌هایی را بگیرید که اساس آنها هنوز کامل نشده و یا اطلاعات متناقضی در دست شما است. شما به تخصص و تجربه نیاز دارید. هوش و توسعه حس یکپارچگی هم از جمله مواردی است که می‌تواند به شما کمک کند. سوم اینکه من درباره شجاعت فکر می‌کنم. شما نیاز دارید تا مقامی را به دست آورید و از آن دفاع کنید. کارکنان به دنبال کسی راه می‌افتند که بخواهد آنها را رهبری کنند. مردم به رهبر نیاز دارند. تو به شجاعت نیاز داری تا برای اعتقادات بایستی و برای شرکت و کارکنانی که برای تو کار می‌کنند رهبری کنی.»

امیلی لائوسون<sup>۱</sup> مدیر عامل McKinsey هم این حرف‌ها را تایید می‌کند: تحقیقات ما نشان می‌دهد که بیشتر شرکت‌ها روی ویژگی‌های مشترکی برای پیدا کردن مدیر ارشد تمرکز دارند. آنها فقط به زبان‌های مختلفی آن را بیان می‌کنند. من می‌توانم به جرات بگویم که بیشتر شرکت‌ها برای پیدا کردن ویژگی‌های فرد مورد دلخواهشان سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. من فکر می‌کنم که شرکت‌ها باید در این باره سرمایه‌گذاری کنند تا بدانند به چه فردی و با چه مشخصاتی نیازمند هستند. من فکر می‌کنم که ما باید پول بیشتری برای داشتن یک کارمند قدرتمند با ارزش‌های واقعی پیدا کنیم که برای بازارهای مختلفی که می‌خواهیم حضور داشته باشیم بتوانیم برنامه‌ریزی داشته باشیم. چه چیزهایی در یک فارغ‌التحصیل چینی وجود دارد که در یک مدیر ارشد اجرایی در دوسلدولف آلمان وجود ندارد؟

### استفاده از استعدادها در همه بخش‌های یک کسب و کار

قرار دادن افراد بااستعداد در بخش‌های مختلف یک شرکت برای کسب

1. Emily Lawson

تجربه، یک مسئله بحرانی برای شرکت‌های بین‌المللی است زیرا علاوه بر مفید بودن آنها در موقعیت، مسئله گسترش توانایی‌ها و تاثیرگذاری این افراد هم مطرح است و اینکه سازمان مطمئن شود که آنها می‌توانند تجربیات مختلفی را در محیط‌های گوناگون به دست آورند.

گزارش سال ۲۰۱۰ موسسه PWHC<sup>۲</sup> - که یکی از برترین شرکت‌های بین‌المللی در ارائه خدمات است - مهم‌ترین مسئله هر شرکت را قرار دادن افراد با استعداد در بخش‌های مختلف شرکت عنوان می‌کند. همان‌طور که این روزها ارتباطات شرکت‌ها از طریق شبکه‌های مجازی راحت‌تر شده است:

**«یک انفجار حرکتی در بازارهای نوظهور ایجاد کرده و این امر شرکت را موظف کرده تا افراد با استعدادش را در بخش‌های مختلف حرکت دهد و به دنبال پیدا کردن نابغه‌ها در سراسر جهان باشد.»**

بر اساس اطلاعات مختلفی که در گزارش موسسه آمده تعداد وظیفه‌های بین‌المللی شرکت‌ها به ۲۵ درصد در سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۹ رسیده است و پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۲۰ این رقم به بیش از ۵۰ درصد برسد. بنابراین نابغه‌های سیستم باید سریع‌تر، کوتاه مدت و وظایف مربوط به رفت و آمد به بخش‌های مختلف را به خوبی انجام دهند. این تحقیق همچنین اصرار دارد که اهمیت بازارهای نوظهور را به شرکت‌ها اعلام کنیم و این احتمال وجود دارد که کارمندان متخصص این مناطق بتوانند با استعدادهایی که از خودشان بروز می‌دهند فضای بیشتری را برای کار کردن مهیا کنند.

شرکت مارس استعدادهایش را در چالش‌هایی که ایجاد شده به کار می‌گیرد. آنها معمولاً بهترین عملیات اجرایی مدیرانشان را در مناطق مربوط به بازارهای نوظهور دریافت می‌کنند و بعد از آن به بخش‌های دیگر منتقل می‌شوند. در حقیقت شرکت‌ها متوجه می‌شوند که اگر یک بخش با سرعت بالایی رشد و توسعه پیدا کند تفاوت‌های زیادی بین

بخش‌ها ایجاد خواهد شد و به طبع مشکلات زیادی را برای ساختار شرکت ایجاد خواهد کرد. به خاطر همین آنها ترجیح می‌دهند که نیروهای با استعدادشان را در فضاهای دیگر هم امتحان کنند. در این مواقع برنامه‌ریزی درباره نیروهای استراتژیک بسیار اهمیت پیدا می‌کند و آنها از این طریق متوجه می‌شوند که افراد نابغه به درستی در بخش‌هایی که با سرعت در حال پیشرفت هستند قرار گرفته‌اند. آنها متوجه شدند که مدیران بااستعداد در مراکز رشد شرکت به تجربه‌های بین‌المللی بیشتری نیاز دارند. در حقیقت آنها به نقطه‌گذاری و توسعه استعدادهای شرکت در آن محل نیاز دارند. مدیر شرکت مارس می‌گوید:

«ما تصمیم گرفتیم تا از پرداخت برابر به هر نقش و هر برنامه جانشینی خودداری کنیم. طبق محاسباتی که ما کرده‌ایم، ما در گذشته برای هر فرد ۳۰ ثانیه وقت گذاشته‌ایم. اولویت جدید ما در بررسی‌های تازه این است که افراد مفید را انتخاب کنیم و اطلاعات دقیق و عمیق‌تری راجع به آنها به دست آوریم تا بتوانیم توانایی‌های آنها را ساپورت کنیم. حرکت کردن در بخش‌های مختلف سازمان یک چالش کاملاً جدی است. زمانی که به راه خودمان نگاه می‌کنیم متوجه می‌شویم که ما در راستای حرکت‌های بین‌المللی سرمایه‌گذاری کردیم. ما متوجه شدیم که اکثریت افراد نابغه در بازارهای رشد یافته حضور دارند. ما می‌خواهیم با برنامه‌ریزی تعادلی بخش‌های مختلفی در بازارهای در حال توسعه ایجاد کنیم.»

شرکت IBM که در زمینه فناوری‌های جدید در بخش یارانه کار می‌کند تصمیم می‌گیرد تا بر روی کارمندان جدیدی که از بازارهای نوظهور پیدا کرده است تمرکز کند تا اینکه وظایف مدیران ارشد را درگیر وظایف بین‌المللی کند. این وظایف هزینه‌های زیادی را به شرکت تحمیل می‌کند، اما تنها تعداد محدودی از مدیران فرصت به دست آوردن این جایگاه را دارند. در حال حاضر شرکت برای مدیران جوانتر برنامه‌هایی برای ایجاد تجربه دارند که می‌توانند آن را در بازارهای جهانی بیاموزند.

هدف شرکت IBM این است که یک شرکت جهانی باشد، نه اینکه یک شرکت آمریکایی باشد که در صنعت خودش پیشرو است. روبین اولنر<sup>۱</sup> قائم مقام مدیر اجرایی این شرکت هدف‌های جدیدی را در نظر گرفته و آنها را این گونه توضیح می‌دهد:

«ما نیاز داریم تا با مدیران ارشد بازارهای نوظهور بیشتر کار کنیم و آنها را وارد هسته اصلی مدیریت شرکت کنیم زیرا ما اعتقاد داریم که مدیران اصلی ما باید از تمامی ملیت‌ها باشند و توانایی انجام فعالیت شرکت در هر مکان و هر بازاری را داشته باشند و متوجه شوند که چطور می‌توانند اهداف شرکت را در ۱۷۰ کشور دنیا اجرا کنند.»

در سال تقریباً حدود ۵۰۰ نفر از مدیران بازارهای نوظهور در غالب تیم‌های ۸ تا ۱۵ نفره به صورت یک ماهه به سراسر جهان سفر می‌کنند تا بر روی پروژه‌های شرکت کار کنند. هر تیمی طوری طراحی شده که حداقل از ۱۰ ملیت مختلف در آن حضور دارند. آنها به صورت فشرده سه ماه تحت آموزش‌های گوناگونی از جمله ساختن تیم مجازی، اقتصاد جهانی، مدیریت جهانی، تابعیت شرکتی و به خصوص توسعه بازار در جایی که ماموریت پیدا کرده‌اند، قرار می‌گیرند.

ولینر معتقد است که آموزش‌های قبل از ماموریت باعث می‌شود تا آنها به راحتی بتوانند در ماموریتی که به آنها سپرده شده موفق شوند. اعضای این تیم‌ها روی مسائل مختلفی کار می‌کنند. آنها راه‌های حمایت مدیر ارشد سازمان برای پیاده‌سازی سیاست‌های منابع انسانی را همواره می‌کنند یا درباره سیستم جدید ارتباط با مشتری CRM ایده‌هایی را مطرح می‌کنند. مسولان شرکت IBM تمایلی به آموزش روش‌های دنیای غرب به اعضای تیم ندارند تا از این طریق به آنها فرصت تجربه مدیریت در سطح جهانی در مناطق مختلف و با فرهنگ‌های گوناگون را بدهند. ولینر معتقد است که این نوع برنامه‌ریزی باعث می‌شود تا مدیران جوان تجربه بیشتری برای کار کردن در سطح جهان به دست آورند:

1. Robin Willner

«آنها یاد می‌گیرند که چطور مدیریت کنند و کار تیمی را با توجه به تفاوت فرهنگ‌ها جلو ببرند. این تنوع باعث می‌شود تا آنها گوش دادن و فکر کردن را یاد بگیرند و اینکه چطور می‌توانند در هر جایی یک کسب‌وکار را راه‌اندازی کنند. همچنین آنها مطالب زیادی راجع به خودشان یاد می‌گیرند.»

### شرکت‌های Procter & gamble

این دو یکی از شرکت‌های مشهور در زمینه توزیع کالاهای مصرفی هستند و نمونه کلاسیکی از شرکت‌هایی که رویکرد جذب و استخدام افراد بالاستعداد را دارد هست. آنها نمونه واقعی «گهواره تا گور»<sup>۱</sup> هستند. بیش از دو سوم مدیران این شرکت از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند و در طول سال ۶۰۰ هزار نفر متقاضی جهانی برای کار در این شرکت وجود دارد - که تنها دوهزار و ۷۰۰ نفر می‌توانند استخدام شوند- آنها تاکید زیادی روی فرصت‌های به منظور توسعه بلند مدت استعدادها است دارند. وبسایت این شرکت هدف خود را از استخدام افراد این گونه توضیح می‌دهد:

**«موفقیت ما به استعدادهایی که در سازمان هستند، بستگی دارد. ما آنها را با مدیریت و ایجاد نظم ساختیم و توسط مدیر ارشد اجرایی و اعضای هیات‌مدیره هدایت می‌شوند.»**

شرکت‌های Procter & gamble یک سیستم دقیق اداری ایجاد کرد و فرآیند توسعه توانایی‌ها را در درون شرکت استارت زد. براین اساس مدیر استعدادهای درخشان استراتژی توسعه خود را بر روی بازارهای نوظهوری همچون چین، هند، آمریکای لاتین، خاورمیانه و اروپای شرقی قرار داد. آنها شبکه‌ای جهانی از استعدادها را ایجاد کردند که به مدیران ارشد سازمان کمک می‌کردند اما با این حال در منطقه خودشان مستقر بودند. استخدام و ارتقاء جزء مسئولیت‌های مدیر منطقه‌ای محسوب می‌شود اما چشم‌اندازهای بالقوه و تقسیم وظایف از طریق دفتر مرکزی صورت می‌گیرد.

در استخدام‌های جدید تمایل شرکت به استعدادهای محلی است. برای مثال مدیر منطقه‌ای چین، افرادی که در آن محل هستند را استخدام می‌کند. زمانی که نقش‌های مدیریتی از سوی مهاجرین و یا از طرف کشورهای دیگر پر می‌شد گذشته است. در حال حاضر افراد محلی که استخدام شده‌اند به چشم‌اندازهای توسعه‌ای شرکت توجه ویژه‌ای دارند و از طرف دیگر آنها می‌خواهند که در جایگاه یک مدیر در بازار قرار گیرند. البته همان‌طور که می‌دانید تقسیم وظایف و موقت‌های رده بالای سیستم به وسیله بخش منابع انسانی و تیم اجرایی شرکت صورت می‌گیرد.

تاکید بر استخدام افراد محلی باعث می‌شود تا تعداد دسترسی به افراد با استعداد بیشتر شود. مخصوصاً برای رده‌های بالای سازمانی. ۳۰۰ مدیر ارشد منطقه‌ای یا مدیر بخش از ۳۶ کشور حضور دارند که ۵۰ درصد آنها خارج از ایالات متحده آمریکا زندگی می‌کنند. ۴۰ نفر از مدیران ارشد سازمان از ۱۲ کشور مختلف هستند که بیش از ۴۵ درصد آنها خارج از ایالات متحده آمریکا فعالیت دارند.

کارمندی که استعداد بالایی دارند، در نقش‌های استراتژیک قرار می‌دهند تا آنها را برای چالش‌های بزرگ‌تری همچون اندازه کسب‌وکار و حل کردن پیچیدگی‌های بازار آمادگی بیشتری داشته باشند. مقام مدیریت در دفتر مرکزی و یا کشورهای مختلف برای تازه‌کارها و با تجربه‌ها مهیا است و همه می‌توانند به آن دست یابند. مثلاً جایگاه مدیر منطقه‌ای تایوان به عنوان یک کشور کوچک در نگاه هیأت‌مدیره به عنوان یک آزمایش برای افرادی که در این سمت قرار می‌گیرند، مطرح می‌شود. انجام وظیفه در این سمت می‌تواند آنها را برای گرفتن مسئولیت کشورهای بزرگ‌تری همچون ایتالیا و یا برزیل آماده کند. و حتی آنها می‌توانند در رده‌های بالایی برای مدیریت کشورهای مهم‌تری همچون شرق اروپا و یا انگلیس قرار بگیرند. و افرادی که در این سمت‌ها هم تجربه موفقی داشته باشند می‌توانند خودشان را به عنوان یکی از گزینه‌های مدیر اجرایی شرکت معرفی کنند.

شرکت P&G به کارکنان اش سیستم‌های آموزشی سنتی و برنامه‌های



توسعه استعدادها را پیشنهاد می‌کند و حتی مدیران خود را مجاب می‌کند تا در برنامه‌های آموزشی مجموعه حضور داشته باشند. زیرا آنها می‌توانند با توسعه توانایی‌هایشان در موقعیت‌های بحرانی از مربیان و اعضای تیم شان برای حل مسئله کمک بگیرند. در یک بازار معمولی، مدیران با چند برند مختلف در بازه زمانی مشخصی کار می‌کنند و یک مدیر مالی به وظایف مختلفی اعم از تجزیه و تحلیل مالی خزانه‌داری تا حسابرسی به اسناد ثبت شده در حسابداری خواهد پرداخت.

بیشتر مدیران با استعداد سازمان در بخش‌های مهمی که وظیفه‌های چندمنظوره دارد یا پروژه‌های تیمی مربوط به زمان‌های مختلف را مشارکت می‌کنند. پست‌های جدید و مشارکت نیروی کار در موقعیت‌های ناشناخته از جمله مواردی است که از کارکنان انتظار می‌رود و آنها با عملکردشان نشان می‌دهند که آیا شایسته موقعیت‌های جدید هستند یا نه؟

تمامی ۱۳۵ هزار کارمند و موقعیت‌هایی که در شرکت دارند در سیستم مدیریت استعدادیابی شرکت بر اساس توانایی‌هایی که دارند تطبیق داده می‌شوند. اما اولویت این کار به مدیران میانی و ارشد سازمان برمی‌گردد. به عبارتی ۱۳ هزار کارمند مدیر در اولویت مکانیسم استعدادیابی شرکت قرار دارند. در این حالت سیستم شروع به جمع‌آوری اطلاعات از طریق برنامه جانشینی، وظایف شغلی و تاریخچه حرفه‌ای و توانایی‌هایش می‌پردازد. تحصیلات و میزان روابط اجتماعی در سطح دیگری مورد بررسی قرار می‌گیرد. از اینجا بالاترین استعدادها و نیازهایی که برای توسعه توانایی‌هایش می‌رود شناسایی می‌شود. انجام این کارها باعث می‌شود تا افراد با استعداد در سیستم شناسایی شوند و از این طریق سیستم خود را برای یافتن استعداد برای مسئولیت‌های جدید بی‌نیاز می‌کند.

برای حفظ این سیستم، شرکت P&G موسسه‌ای را ایجاد کرده که در آن پروسه خاصی در یک کشور، یا بخش و یا هر کسب و کاری پیاده‌سازی می‌شود و در آن به دنبال کشف استعدادها و توسعه آنها اقدام و سعی در استخدام آنها می‌شود. به عنوان مثال اگر شرکت در جایگاه‌های مختلف نیاز به نیرو داشته باشد برنامه‌های مختلفی را برای استخدام و ارتقاء

سیستمی در نظر خواهد گرفت. تصمیم‌گیری در این باره به برنامه استعدادیابی سیستم و بخش منابع انسانی سیستم برمی‌گردد.

این پروسه در شرکت P&G به خوبی تاسیس شده است اما مدیرانی که باید آن را اجرا کنند، تمرکز خود را بر روی تغییر سیستم و افزایش بهره‌وری از نیروهای تازه و زنان گذاشته‌اند. (برای مطالعه بیشتر به فصل ۴ مراجعه کنید).

سونالی ریچاردھاری<sup>۱</sup> مدیر بخش منابع انسانی شرکت P&G در این باره توضیح می‌دهد که:

«سناریویی که در حال حاضر به سرعت نیروی بیشتری می‌گیرد این است که سه راه‌حل اصلی برای شکل دادن به فضای مدیریت استعدادها وجود دارد: یکی اینکه همه مدیران بپذیرند که از سیستم‌های سنتی خود برای بررسی فعالیت کارکنان فاصله بگیرند و بیشتر از طریق فرآیندهای اجتماعی این کار را انجام دهند. دوم اینکه از تکنولوژی‌های جدید در تمامی بخش‌های مربوط به ارزیابی کارایی هر فرد استفاده شود. در آخر استفاده از راه‌های مختلف برای پیشبرد اهداف استعدادیابی در سیستم.»

پیدا کردن افراد بااستعداد به درک استفاده از روش‌های معمول و یا فرآیندهای اجتماعی نیازمند است. در روش‌های سنتی آنها بر اساس یک ساختار تعیین شده به آنالیز سیستم می‌پردازند و برای آنها اولویت و نتیجه به دست آمده مهم‌تر است تا شناسایی توانایی‌ها و استعدادها هر فرد. در ساختار فرموله شده، یک راه برای همه رویکردها ارجحیت پیدا می‌کند. اما امروزه، این روش قابل استفاده نیست. امروز ما نیاز داریم تا هدف‌های بیشتری را بین کارکنان تعیین کنیم تا هر کس بر اساس توانایی‌هایی که دارد در رسیدن به آن اهداف کمک کند و از انتخاب یک قالب خاص برای یک بخش خودداری کنیم.

نتیجه برای هر فرد یا مدیری مهم است اما اینکه چطور این نتایج به

1. Sonali Roychowdhury

دست آمده‌اند هم مهم است. به خاطر همین است که من فکر می‌کنم مدیریت افراد با استعداد یا استعدادیابی در سیستم یک فرآیند اجتماعی است تا یک ساختار از پیش تعیین شده. در آینده شاهد وجوه متفاوتی از استعدادیابی در شرکت‌ها خواهیم بود. استفاده از روش اجتماعی و بررسی فرآیند باعث می‌شود تا افرادی که در نتیجه‌گیری سیستم دیده نمی‌شوند و استعدادهایشان بروز پیدا نمی‌کند، توسط مدیران ارشد مورد ارزیابی قرار گیرند.

افرادی که بحث استعدادیابی را در شرکت پیگیری می‌کنند معمول از مدیران ارشد، مربیان، مشاهده مدیران از عملکرد فردی هر کارمند در انجام وظایف یا ارائه راه‌حل (جلسه، تعامل مدیران، تجربه‌های هر فرد) از اینکه نتیجه چگونه و چطور به دست می‌آید (نتیجه‌ای که به دست می‌آید بر روی مهارت‌ها، تعامل بین همکاران، همکاری با فرهنگ‌های مختلف، هوش اجتماعی، توانایی انجام کار با شبکه‌های اجتماعی و غیره).

این فرآیند منجر می‌شود تا ارزیابی عملی از پتانسیل‌ها و نقشی که هر فرد برای آن مناسب است تشخیص داده شود. این نتیجه‌گیری برنامه استعدادیابی را عملیاتی می‌کند و مهارتیابی در سازمان پیاده‌سازی می‌شود.

### نتیجه‌گیری

در دهه گذشته برنامه استعدادیابی شرکت تنها مختص به گروه کوچکی از افراد بلند پرواز بود که می‌خواستند به عنوان جانشین مدیر ارشد اجرایی شرکت قرار گیرند. این نوع برنامه‌ریزی زمانی موفقیت‌آمیز بود که شرایط کسب‌وکار نسبتاً پایدار باشد و شرکت‌ها به استراتژی‌ها و توانایی‌هایشان برای اجرای برنامه‌های در نظر گرفته شده اعتماد متقابل داشته باشند.

منفعت ایجاد بخش منابع انسانی در شرکت‌ها این بود که به ثبات در پیشرفت شرکت کمک می‌کرد و فضا و چگونگی ورود افراد نابغه در طول فرآیند انجام یک پروژه را مشخص می‌کرد. یکی از علت‌های اساسی ایجاد این بخش این بود که به جای اینکه تمامی منابع شرکت را از لحاظ انرژی

و زمان در عملیات اجرایی و پیاده‌سازی یک پروژه صرف کند، به این پیردازند که آیا این پروژه همچنان در راستای برنامه‌های آینده شرکت قرار دارد یا نه؟

شرکت‌ها در شرایط رقابتی و یا نامطمئن، بازنگری بر روی برنامه استعدادیابی خود انجام می‌دهند. البته این بازنگری به منظور برچیدن این برنامه نیست، بلکه آنها به این مسئله می‌پردازند که چطور می‌توانند برنامه استعدادیابی خود را منعطف‌تر کنند تا با تغییر شرایط خود را به راحتی وفق دهد.

آنها نیازهای نیروی انسانی خود را بر اساس اولویت‌های برنامه‌های توسعه شناسایی می‌کنند و اینکه در طول مسیر هم ممکن است به استعدادهایی نیاز داشته باشند. آنها نگاه کاملاً بازی نسبت به برنامه جانشینی مدیران فنی و اجرایی و یا هر فردی که به صورت غیرمستقیم در پیاده‌سازی برنامه‌های شرکت نقش دارند. البته این کارمندان هم به مهارت‌های مختلفی نیاز دارند تا در شغل‌های مختلف و یا موقعیت‌های متفاوت در هر شرکتی بتوانند فعالیت کنند.

شرکت‌های بین‌المللی مخصوصاً آنهایی که اهداف بزرگی دارند، به کارمندانی نیاز دارند که فعالیت بالایی داشته باشند. این شرکت‌ها برای داشتن کارمندان درجه یک که تجربه کافی و عمیق، برنامه‌های بلندمدتی را بر روی توسعه توانایی آنها پایه‌ریزی می‌کنند.

این نوع برنامه‌ریزی‌ها معمولاً از سوی هیأت‌مدیره صورت می‌گیرد و آنها پیش فرض خود را بر این می‌گذارند که افراد بااستعداد اشتیاق کافی برای توسعه توانایی‌هایشان را دارند. برخی از شرکت‌ها همه استعدادهای موردنیازشان را در داخل سیستم شان ندارند. آنها این مسئله را می‌توانند از طریق بررسی استعدادهایی که دارند و آنهایی که می‌توانند خارج از سیستم شرکت به دست آورند، حل کنند. در عوض، آنها نیاز دارند تا رویکرد مناسبی را نسبت به این افراد اتخاذ کنند تا هر دو طرف بتوانند از این همکاری سود ببرند.

در فصل آینده این موضوع را بررسی می‌کنیم که شرکت‌ها چگونه می‌توانند رویکرد مناسب و متفاوتی برای کارمندان باارزش خود اتخاذ کنند.



فصل چهارم

# تعامل بین کارمندان و سازمان

یکی از مواردی که من را سورپرایز می‌کند، افرادی هستند که بعد از سال ۱۹۸۰ متولد شده‌اند. در حقیقت متولدین نسل اینترنت و شبکه‌های اجتماعی. آنها انتظارات و فرصت‌های بیشتری را برای حرکت و توسعه استعدادهایشان طلب می‌کنند. اما در چه محدوده‌ای با نسل‌های دیگر متفاوت هستند؟ من فکر می‌کنم که ما اغلب اوقات راجع به جنبه‌های مختلف زندگی یک سیستم یا شرکت صحبت می‌کنیم و اینکه چگونه می‌توانیم کارمندانی زبده‌تر و حرفه‌ای‌تر را در سیستم شرکت تربیت کنیم. این روزها به طور فزاینده‌ای بیشتر کارمندان بر روی کارهای فکری و داشتن اختیارات بیشتر تمرکز می‌کردند. **جان اینهام<sup>۱</sup> مدیر منابع انسانی و مشاور شرکت اپل**

یکی از خروجی‌های کنفرانس «مدیریت استعدادیابی در شرکت‌ها» این بود که شاید کارمندان با استعداد، اشتیاقی در بازی کردن در نقشی که شرکت برای توسعه نیاز دارد، نداشته باشند.

در حقیقت، آنها به دو گروه هدف رسیدند: زنان و نسل اینترنت. افرادی که بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ متولد شدند تعریف گسترده‌تری از اشیاء دارند و نحوه زندگی کردن آنها با هزاران سال زندگی انسان روی این کره خاکی متفاوت است. آنها به اندازه کافی صبر برای رسیدن به بالاترین جایگاه در سازمان را ندارند. و زنان افرادی هستند که موانع زیادی برای ارتقاء در سازمان را نسبت به هم‌تای مرد خود دارند یا اینکه حاضر نیستند هزینه‌های لازم را برای رسیدن به جایگاه مدیر ارشد اجرایی در یک شرکت بپردازند.

این‌درا نووی<sup>۲</sup> رئیس هیأت‌مدیره شرکت پپسی می‌گوید که انتظارات در حال رشد این دو گروه از کارکنان شرکت به عنوان چالش‌برانگیزترین بخش‌های برنامه استعدادیابی او تبدیل شده است. او می‌افزاید:

**«هزاران سال آنها می‌خواستند که انعطاف‌پذیرتر باشند. آنها**

1. Jon Ingham  
2. Indra nooyi

درباره شبکه‌های کاری صحبت می‌کنند نه نردبان. آنها به دنبال چالش در سال‌های اولیه زندگی خود هستند. آنها خودمختاری می‌خواهند و همچنین آموزش بر اساس تقاضا را خواستار هستند تا شناخت تجربی بیشتری کسب کنند. اگر شما به همه آنچه که به عنوان احتیاجات این گروه نگاه کنید چیزی جز آشفته‌گی و احساس خستگی پیدا نخواهید کرد.»

او همچنین به نیازهای زنان اشاره می‌کند (که به طور فزاینده‌ای از سمت مردها هم بیشتر شده است):

در سطح جهانی، در اغلب اوقات زنان با رده تحصیلات بالا در محیط‌هایی که قرار است تا ۵ سال آینده از مردم سبقت بگیرند وارد می‌شوند. این یک تغییر بزرگی در سیستم کاری شرکت است. مردان و زنان امروز زمان بیشتری را برای زندگی شخصی خودشان انتظار دارند. به دوره‌ای رسیده‌ایم که مادرها همپای پدران خانواده کار می‌کنند. من فکر می‌کنم که دیگر نمی‌توانیم این الگو زندگی را انکار کنیم برای اینکه واقعیت جامعه همین است و بر اساس آن باید تصمیم بگیریم که چطور افراد را در محیط کار مدیریت کنیم تا نتایج موفقیت‌آمیزی برای شرکت به همراه داشته باشد. مشکل اینجاست که موانع هر روز بیشتر می‌شود و ما نیاز داریم تا این موانع را شفاف کنیم تا افراد باهوش و با استعدادی را برای نسل آینده و پیشبرد اهداف شرکت تربیت کنیم.»

هدف این فصل این است که واقعیت را از میان دریایی از تحقیق‌ها و تفسیرهای صورت گرفته درباره نیازهای واقعی زنان و نسل جدید تشخیص دهد و اولویت‌های آنها را بررسی کند (به این مفهوم که شک و تردیدی که در میان همکاران یک شرکت درباره بازی‌های استعدادیابی و نیازهایی که برای فعالیت وجود دارد، نسبتاً در حال افزایش است) و توجه بیش از اندازه برای پیاده‌سازی برنامه‌های شرکت و مدیریت حرفه‌ای اعضای اصلی سازمان مورد نیاز است.



## نسل جدید: جداسازی واقعیت از خیال

اعضای این نسل با صفت‌هایی همچون تنبل، خودخواه، نابالغ و وابستگی بیش از اندازه به خانواده، دادن لیبل‌هایی به این نسل «وابسته»<sup>۱</sup> توصیف می‌شوند. اگر بخواهیم نگاه مثبت‌تری به آنها داشته باشیم، آنها را به عنوان «بومیان نسل دیجیتال»<sup>۲</sup> خواهیم شناخت. به عبارت دیگر آنها از تکنولوژی و شبکه‌های اجتماعی در تمامی ابعاد زندگی شخصی و کاری استفاده خواهند کرد.

در ایالات متحده آمریکا، بیش از ۸۰ میلیون نفر به در این نسل تعریف می‌شوند. در مقیاس جهانی تخمین زده می‌شود که بیش از ۳ میلیارد نفر از ساکنین زمین در این نسل قرار دارند. (به عبارتی کمتر از نصف جمعیت جهان) پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۲۵ بیش از دوسوم نیروی کار را این نسل تشکیل دهند.

## برچسب‌های هر نسل

نسل‌های مختلفی در طول این سال‌ها در کره زمین شکل گرفته که تحت این دسته‌ها معرفی می‌شوند:

— **نسل هشتم یا نسل Y:** به افرادی گفته می‌شود که بعد از سال ۱۹۸۰ متولد شده‌اند و به عنوان اولین افراد هزاره جدید معرفی می‌شوند.

— **نسل X:** افرادی که بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شده‌اند. از آنها به عنوان «نسل سوخته»<sup>۳</sup> یاد می‌شود زیرا در این سال‌ها شاهد کاهش نرخ تولد بوده‌ایم.

— **بچه‌های سرراهی:** بچه‌های این دوران در زمانی قرار دارند که نرخ افزایش جمعیت رو به صعود بود. سال‌های اولیه بعد از جنگ جهانی دوم تا زمانی که برنامه‌های کنترل جمعیتی در سال ۱۹۶۴ به وجود

1. tethered generation

2. digital natives

3. baby bust

آمد، دوره زمانی این نسل است.

- **نسل سکوت:** بزرگسالانی که بین سال‌های ۱۹۲۸ تا ۱۹۴۵ متولد شدند. علت نامگذاری این نسل به سازگاری و رفتارهای مدنی برمی‌گردد.
- **بزرگ‌ترین نسل:** که قبل از سال ۱۹۲۸ متولد شدند. در زمان ریاست جمهوری دونالد ریگان که معتقد به حفظ دنیا در میانه جنگ جهانی دوم بودند.

ایمیلی لائوسون<sup>۴</sup> مدیر موسسه مکی‌نسی معتقد است که نسل «بچه‌های سرراهی و X» در دنیای واقعی غرب در مقابل «نسل Y» از لحاظ جهانی بودن کم می‌آورند و آنها برتری بیشتری دارند. او می‌گوید:

«نسل Y اولین افرادی هستند که شما می‌توانید با آنها درباره جهانی شدن صحبت کنید. آنها همدیگر را بهتر می‌شناسند، آنها با یکدیگر حرف می‌زنند و به صورت گسترده‌ای موزیک‌های مشابهی گوش می‌دهند. آنها در اینترنت تحقیق می‌کنند و امکان دیدن فیلم را در بستر شبکه اینترنت را دارند. آنها تکنولوژی مشابهی را در اختیار دارند. یکی از موارد مهم این نسل این است که آنها انتظارت و آگاهی جهانی دارند و این امر کار را برای نسل «بچه‌های سرراهی» برای داشتن چنین خواسته‌هایی سخت‌تر می‌کند. آنها همچنین مقدار زیادی اطلاعات درباره جهان در اختیار دارند. من مطمئن هستم که آنها مهارت‌های مختلفی برای مدیریت و مخلوط کردن اطلاعات و سازماندهی کردن زندگی‌هایشان دارند که می‌تواند به آنها برای زندگی کردن در این زمانه کمک زیادی کند.»

تحقیقاتی که توسط موسسه Ashridge در لندن انجام شده نشان می‌دهد که اگر چه برخی وجوه زندگی نسل Y همچون تمرکز بر روی خود، وفاداری به هم‌تایان تا احترام به سلسله مراتب و ایجاد تعادل در کار و

4. Emily Lawson

زندگی قوی در دنیا پذیرفته شده است اما در برخی مناطق یک نوع شخصیت خاصی مرسوم و متداول است که ممکن است با ویژگی‌های نسل ۷ متضاد باشد. در گزارش سال ۲۰۱۲ این موسسه با عنوان «فرهنگ نسل ۷ و مدیریت آنها بر روی دنیا» آمده است:

«در کشور هند استفاده از تکنولوژی‌های جدید در محیط کاری نسل ۷ کاملاً رواج پیدا کرده است. در خاورمیانه، جنبه‌های چندوجهی کسب و کار با افزایش تعداد افراد تحصیل کرده ترکیب می‌شود و این مسئله به نوع فعالیت این نسل در محیط کار تاثیر می‌گذارد. در چین، سیاست تک‌فرزندی یک دیدگاه بسیار قوی از خرابکاری و فرسودگی نسل ۷ را ایجاد کرده است. در انگلستان، کمبود نیروی کار ماهر و باتجربه و جهت‌گیری به سمت ایجاد «تفریح» در محیط کار بسیار رواج پیدا کرده است. در مالزی، اگر چه نیروهای کار به سازمان‌ها و شرکت‌هایی که فعالیت دارند بسیار وفادار هستند اما این نسل به دنبال کسب تجربه فعالیت در شرکت‌های بین‌المللی و حرفه‌های مختلف می‌شود. هیچ یک از این شخصیت‌ها برای یک منطقه منحصر به فرد نیستند. آنها را می‌توان هر جایی پیدا کرد اما تاثیر قوی روی بخش‌های مختلف این دنیا می‌گذارند.»

افرادی که در نسل ۷ قرار دارند بخش مهمی از نیروی کار فعلی غرب را تشکیل می‌دهند و آنها جایگزین گروه باقیمانده از «بچه‌های سر راهی» که در سن بازنشستگی قرار دارند، می‌شوند. در حقیقت آنها بخش عمده‌ای از بازار کار را تشکیل می‌دهند و درصد کمتری به سایر نسل‌ها تعلق دارد. (منظور نسل «بچه‌های سر راهی» و «نسل X») نویی می‌گوید:

«اگر شما می‌خواهید کسب و کاری را در سطح بین‌المللی راه‌اندازی کنید، باید نسبت به استعدادهایی که آن بیرون وجود دارد و شما می‌توانید از آنها استفاده کنید نگرانی داشته باشید. در دنیای غرب، ۷۵ میلیون نفر از نسل «بچه‌های سر راهی» در آستانه بازنشستگی قرار دارند. تنها ۳۰ میلیون نفر از «نسل X» در

بازار کار باقی مانده است. ما در شرایطی قرار داریم که کمبود نیروهای مهار را می‌توانیم در بازار مشاهده کنیم.»

توانمندی استفاده از فناوری در نسل ۷ یکی از ویژگی‌هایی است که بیشتر شرکت‌ها می‌خواهند آن را تحت کنترل خودشان دریاورند. Lucian Tarnowski رییس هیات‌مدیره شرکت BraveNewTalent در این باره می‌گوید:

«بحث‌های زیادی وجود دارد درباره اینکه آیا افراد جوان ساده لوح و بیش از اندازه شفاف هستند؟ امروزه افرادی وارد بازار کار می‌شوند که تا به حال جایی کار نکرده‌اند و مسئولیت مهمی را در شرکت‌ها برعهده می‌گیرند. آنها قدرت کار کردن با اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و قدرت تغییر در شرایطی که ایجاد می‌شود را دارند. نسل ۷ نحوه زندگی کردن را تغییر می‌دهد درحالی که والدین ما هنوز قدرت رو به رو شدن با برخی از مسائل را ندارند. آنها متوجه شدند که پیاده‌سازی تکنولوژی و استفاده روزانه از آن مهم‌تر از این است که اعضای هیات‌مدیره شرکت نسبت به استخدام این افراد بی‌خیال باشند. این امر باعث می‌شود تا نحوه عملیات اجرایی شرکت، شرایط محل کار و فرهنگ آن تغییر کند.»

استدلال قوی درباره این ادعا وجود ندارد که نسل ۷ در استفاده از تکنولوژی راحت‌تر است. اگرچه فاصله بین نسل‌ها و نسل قبل آن نسل X این فاصله نبود تکنولوژی را از بین می‌برد. در سال ۲۰۱۰ موسسه Pew Research Center طی تحقیقاتی نشان داد که:

«اینترنت و گوشی‌های هوشمند در ۱۵ سال اخیر به صورت کامل در جامعه آمریکا جا افتاده است و نسل جدید به تکنولوژی کاملاً علاقمند است. برای آنها این تکنولوژی منبع بی‌انتهایی از سرگرمی و اطلاعات ایجاد کرده و در اکوسیستم جدید فعالیت‌های اجتماعی هر فردی را تحت تاثیر گذاشته است. بسیاری از افراد

**نسل جدید می‌گویند که استفاده آنها از تکنولوژی جدید نشان‌دهنده فاصله آنها با سایر نسل‌ها است.**

### نگرانی‌های مشترک

طبق تحقیقاتی که موسسه مطالعاتی Pew Research Center دربارهٔ اولویت‌های زندگی نسل جدید انجام داده مشخص شده است که لیبل «خودبینی» با هدف‌های این نسل کاملاً متفاوت است. (به جدول ۴/۱ مراجعه کنید).

موسسه Ashridge تحقیقی را راجع به اعتبارهای کلیشه‌ای که بین نسل تازه وجود دارد انجام داده است. در این تحقیق ۶۹۲ نفر بین سن‌های ۱۶ تا ۶۲ سال حضور داشتند. این مطالعه که در سال ۲۰۰۹ انجام شد، نشان می‌دهد که نسل جدید چه درکی از نسل‌های گذشته درباره فردیت‌هایشان دارند و همین‌طور برعکس آن، چه تصویری نسل‌های قدیمی از نسل جدید دارند. در این گزارش می‌آید:

**«هشدارهای رسانه‌ای تصویر اشتباهی را درباره نسل جدید ایجاد کرده است که قطعاً توانایی‌های آنها را در محیط کار و اجتماع تحت تاثیر قرار می‌دهد. همانند سایر نسل‌های انسانی، این نسل هم از تک تک افراد و شخصیت فردی‌شان تشکیل شده است. تفکرات و رفتارهای مختلفی در این نسل وجود دارد و نمی‌توان یک فرمول ثابت برای آن در نظر گرفت.»**

همهٔ شواهد نشان می‌دهد که برخی از برنامه‌های پاداش و انتقاد در نظر گرفته برای این نسل بیش از اندازه است و سازمان‌ها نیاز دارند تا بازنگری روی این برنامه‌ها داشته باشند و بر اساس شخصیت هر فرد، ارزش‌گذاری کنند.

جدول ۴/۱ اولویت های اصلی زندگی نسل Y

| درصد |                                           |
|------|-------------------------------------------|
| ۵۲   | تبدیل شدن به یک والدین خوب                |
| ۳۰   | داشتن یک ازدواج خوب                       |
| ۲۱   | کمک کردن به افراد نیازمند                 |
| ۲۰   | داشتن خانه                                |
| ۱۵   | داشتن یک زندگی مذهبی                      |
| ۱۵   | داشتن شغلی که پرداخت های مالی آن خوب باشد |
| ۹    | داشتن تایم آزاد زیاد                      |
| ۱    | مشهور شدن                                 |

نکته: این جدول بر اساس پاسخ به پرسشنامه های ۸۳۰ نفر در بین سن های ۱۸ تا ۲۹ سال بدست آمده است  
منبع: Pew Research Center, 2010

## انتظارات بزرگ

شواهد متقاعدکننده ای نشان می دهد که افراد بلندپرواز و یا با استعداد نسل جدید فکر و انتظاراتی از شرکت ها دارند که با شرایط بیشتر آنها مطابقت ندارد.

طبق تحقیقاتی که صورت گرفته، کارمندان نسل Y شرایط کاری هیجانی و چالش برانگیز و باانگیزه را می خواهند اما از سوی دیگر حاضر نیستند تا همانند والدینشان در شغل های شرکتی حضور پیدا کنند که لازمه آن صرف ساعت های طولانی از زندگی شخصی شان است. کسب اعتماد و وفاداری آنها مشکل بعد این نسل است. آنها به سرعت تصمیم به ترک محیط کار می گیرند اگر خواسته ها و نیازهایشان از طرف شرکت مورد توجه قرار نگیرد.

یک مطالعه که توسط موسسه Ashridge و موسسه (ILM)<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۹ صورت گرفت تصویر واضحی از نسل جدید با انتظارات بزرگ و سطح پایین تحمل نشان داد. آنها انتظارات بیش از اندازه ای از محیط کار دارند و با پای

1. The Institute of Leadership and Management

خود از محیط کارشان استعفاء می‌دهند اگر کارفرمایان انتظارات آنها را برآورده نکند. افرادی که در این تحقیق شرکت کردند لیست بلند بالایی از شکایت‌هایی را ارائه دادند که نشان می‌داد که تجربه آنها در محیط کارشان پایین‌تر از حد انتظار آنها بوده است. (جدول ۴/۲ را مشاهده کنید)

**جدول ۴/۲ انتظارات شکست خورده افراد فارغ التحصیل شده**

| درصد | حقوق                             |
|------|----------------------------------|
| ۴۵   | شغل حرفه‌ای                      |
| ۳۸   | موقعیت شغلی                      |
| ۳۰   | احساس ارزشمندی و رفتار با احترام |
| ۲۹   | انجام فعالیت‌های ارزشمند اجتماعی |
| ۲۹   | داشتن دستاورد در کار             |
| ۲۸   | داشتن شغل چالشی و هیجان‌انگیز    |
| ۲۲   |                                  |

نکته: این جدول براساس پاسخگویی ۱۲۲۲ نفر گردآوری شده است

منبع: Ashidge and institute of leadership and management, 2009

نمی‌توان از این نسل انتظار داشت که تنها برروی یک شغل و یا اینکه به صورت طولانی مدت در شرکت‌ها فعالیت داشته باشند. مطالعات بر روی کارگران آمریکایی نشان می‌دهد که کارگران نسل جدید همانند «کارفرمایان»<sup>۱</sup> تمایلی به طولانی کردن زندگی کاری خود ندارند و دوسوم افرادی که در این تحقیق حضور داشتند دنبال فرصتی برای خارج شدن از کار فعلی‌شان بودند و به جایگاه فعلی‌شان همانند «سنگ زیرپا»<sup>۲</sup> نگاه می‌کنند یا تنها به درآمد آن فکر می‌کنند. این گزارش ادامه می‌دهد:

«به طور قابل ملاحظه‌ای نزدیک به ۶۰ نفر از ۱۰ کارمند نسل جدید

1. job hoppers  
2. stepping stone

کار خود را به تازگی تغییر داده بودند و گفتند که خیلی از هم سن‌های آنها به دنبال تغییر شغلشان هستند.»

تحقیقات Ashridge/ILM درباره این موضوع می‌گوید:

«یکی از مهم‌ترین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیش از ۵۷ درصد افراد فارغ‌التحصیل انتظار دارند بعد از دو سال محل کار فعلی‌شان را تغییر دهند و ۴۰ درصد از آنها فرصت کار کردن در محیط فعلی را تنها تا یک سال دانستند. به طور شگفت‌انگیزی ۱۶ درصد از آنها به دنبال اولین فرصت برای تغییر می‌گشتند - بیشتر آنها را زنان تشکیل می‌دادند تا مردان.»

آنها پاسخ‌های متفاوتی را درباره علت ترک محیط کار فعلی شان عنوان می‌کردند. ۷۵ درصد آنها احساس ارزشمندی نداشتند و یا احساس می‌کردند که احترام آن زیر پا گذاشته شده است و ۷۴ درصد آنها از مزایا و یا آینده کار خود ناامید بودند. در ادامه این گزارش آمده است:

«این نشانه‌ها باید توسط کارفرمایان مورد بررسی قرار گیرد. از لحاظ چشم‌انداز مالی، سرمایه‌گذاری روی افراد تحصیل کرده درجه بالا، از بین بردن منابع مالی است. در حالی که آنها می‌توانند در پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه شرکت کمک زیادی کنند و از طرف دیگر ذخیره استعدادی شرکت را بالا ببرند و در آینده به رده‌های بالای سازمانی دست پیدا کنند. اگر سازمان‌ها بتوانند آنها را متقاعد به ماندن کنند، باید فعالانه برای محافظت از خروج آنها از سیستم برنامه‌ریزی کنند.»

گزارش بعدی سازمان Ashridge در سال ۲۰۱۲ این موضوع را به گونه‌ای دیگر مطرح می‌کند.

«بزرگ‌ترین معضل تمامی مدیران در سطح دنیا - آن‌طور که ما مصاحبه کردیم - نشان می‌دهد که نگهداری نیروهای جوان از اولویت‌های هر سازمانی است. در مقایسه با گذشته، آنها متوجه شدند که افراد تحصیل کرده صبر کمی دارند و اگر بفهمند که



با فضای کار با ایده‌آل‌های شخصی‌شان فاصله دارد به سرعت محیط کار را ترک می‌کنند. نگه داشتن این نیروها بیش از دو سال یکی از کارهای فوق‌العاده در مدیریت فعلی محسوب می‌شود.»

### کارگران قرن ۲۱ چه انتظاراتی دارند؟

حال به این می‌رسیم که درخواست‌های افراد نسل ۷ چیست؟ کارفرمایان برای مشتاق کردن این نسل به انجام فعالیت بیشتر چه کارهایی را باید انجام بدهند تا بتوانند از آنها حدبیشتر بهره‌وری را دریافت کنند؟ نیازهای آنها با هم متفاوت است یا اینکه برخی از آن با کارمندان قدیمی و یا زنان مشترک است؟ چگونه می‌توان استعدادهای بلااستفاده در محیط کار را به خدمت گرفت؟

چهار نوع معیار برای انتخاب محیط کار از سوی نسل جدید مورد توجه قرار می‌گیرد. اگرچه برای همه کارمندان مهم است که در محیط کار انگیزه داشته باشند و همکارانشان در رده سنی خودشان باشند و آنها هم از حرفه و استعداد خاصی بهره ببرند.

این چهار مورد عبارتند از: پیشرفت شغلی سریع، پول و کار چالش‌برانگیز، وجود تعادل بین ساعت کار و زندگی شخصی، آزادی و خودمختاری کافی.

### پیشرفت شغلی سریع

راجب دی<sup>۱</sup> موسس وبسایت اینترنتی [www.enternships.com](http://www.enternships.com) که یک شرکت آنلاین است که فرصت کارآموزی را در شرکت‌های متوسط و یا کوچک برای دانشجویهای کارآفرین دانشگاه‌ها فراهم می‌کند.

زمانی که دی ۲۸ساله بود، دو پیشنهاد کار از Bank of England و Consulting Group داشت اما او تصمیم گرفت که به هیچ یک از این پیشنهادات فکر نکند و به دنبال راه‌اندازی کار شخصی خودش باشد. او توضیح می‌دهد که چرا به هیچ کدام از این گزینه‌ها جذب نشده و به دنبال راه خود رفته است:

1. Rajeeb Dey

«من اصلاً از بروکراسی و سلسله مراتب خوشم نمی‌آید. اگر من می‌خواهم کاری را انجام دهم، دوست دارم که آن را خودم انجام بدهم و دلیلی نمی‌بینم که برای اینکه یک کاری را انجام دهم از چندین نفر اجازه بگیرم و آنها را متقاعد کنم که این کار را انجام دهم. من معمولاً راجع به ساختار شرکت‌ها فکر می‌کنم اما به عنوان یک مشاور توصیه می‌کنم که اگر می‌خواهید کاری انجام دهید مستقیماً سراغ موضوع بروید و این ساختارها را کنار بگذارید. راه خود را برای پیشرفت پیدا کنید. پیشرفت‌های ساختاری و خطی برای من کار نمی‌کند و تحمل این محیط‌ها را ندارم. من احساس می‌کنم که با طبیعتی که دارم این نوع زندگی کردن برای من خسته‌کننده است.»

دی تنها کسی نیست که با چشم‌انداز توسعه به آرامی شرکت‌های بزرگ احساس خستگی و بی‌حوصلگی می‌کند. طبق تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۸ توسط روبرت هاف<sup>۲</sup> مشاور منابع انسانی شرکت‌های بزرگی همچون Yahoo, Hotjob بوده، مشخص شده است که ۵۱ درصد شرکت‌کنندگان در این تحقیق باور دارند که تنها یک یا دو سال برای پیشرفت در جایگاهی که هستند زمان صرف کنند. حتی ۱۶ درصد معتقد بود که این بازه زمانی باید به کمتر از یک سال کاهش یابد. زمانی که از آنها سوال شده که چه بازه زمانی را برای حضور در این جایگاه در نظر گرفتند، جواب‌های به دست آمده شگفت‌انگیز بوده است زیرا ۱۶ درصد کمتر از یک سال و ۲۴ درصد بین یک یا دو سال در ذهنشان می‌پروراندند.

اگر حضور ذهن داشته باشید تحقیق Ashridge/ILM که در سال ۲۰۰۹ انجام شد چنین نتیجه مشابهی را نشان داد. کارمندان باتجربه انتظار دارند که پیشرفت شرکت به سرعت انجام گیرد. این حس در رده‌های مدیریتی بیشتر مشاهده می‌شود. علاوه بر این در تحقیقات قبلی ILM نشان می‌دهد که بیشتر مدیران در سال‌های اولیه به این سمت می‌رسند و همچنین ۳۲ درصد کارمندان این تصور را دارند که حداقل بعد از دو سال فعالیت در

شرکت به رده مدیریت در سازمان برسند (شما این را با ۲۳ درصد مدیران مقایسه کنید که فکر می‌کنند این موضوع واقعی است.) حتی ۱۳ درصد شرکت‌کنندگان این فکر را می‌کنند که کمتر از یک سال باید به این جایگاه برسند. (این را مقایسه کنید با ۶ درصد مدیرانی که این نگاه را با دیگران به اشتراک می‌گذارند.)

این تحقیق نشان می‌دهد که:

**«این بخش از انتظارات کارکنان بابت رشد سریع و حضور در رده‌های مدیریتی خیلی بلندپروازانه است و یک چالش بالقوه را برای سازمان و مدیران ایجاد می‌کنند.»**

در تحقیقاتی که Ashridge در سال ۲۰۱۲ انجام داد نتایج متفاوتی درباره اینکه چه زمانی برای دستیابی به جایگاه مدیریت مناسب است به دست آمد. البته این تحقیق در مناطق مختلف دنیا انجام گرفت. انگلستان و خاورمیانه بین ۲ تا ۳ سال برای رسیدن به رده مدیریت در نظر گرفته‌اند. در مالزی و هند این بازه زمانی به ۴ تا ۵ سال می‌رسد. هر چند ۱۲ درصد مالزیایی‌ها و هندی‌ها و ۱۴ درصد ساکنین لندن معتقدند که این پروسه باید کمتر از یک سال باشد. البته بر اساس این تحقیقات ۲۰ درصد افراد معتقد هستند که این موضوع بستگی زیادی به شخصیت فرد دارد.

برنامه‌های آموزشی با کیفیت یکی از راه‌هایی هست که شرکت‌ها برای این بلندپروازی کارکنانشان استفاده می‌کنند تا آنها بتوانند تجربه‌های بیشتری کسب کنند. البته برخی مواقع آنها از حجم زیاد کلاس‌های آموزشی احساس ناامیدی می‌کنند.

ساندرا سچارزر<sup>۱</sup> مسئول خدمات شرکت INSEAD می‌گوید:

**«شرکت‌ها توانایی خوبی در فروختن سازمان به افراد نابغه دارند اما آنها در زمانی که شرکت در حال اوج‌گیری است، از آن جدا می‌شوند. برای مثال برخی از فارغ‌التحصیلان ما می‌گویند که آنها تمایل دارند تا از طریق یک فضای دیگر تجربه کسب کنند و بعد از آن دوباره به شرکت بازگردند تا بتوانند در**

بخش‌های مختلف شرکت کمک کنند. اما بعد از این، آنها می‌گویند که احساس می‌کنیم ما خودمان توانسته‌ایم بدون کمک شرکت به این جایگاه برسیم. این افراد هنوز نیاز دارند تا در مسیر حرفه‌ای بودن حرکت کنند و بیشتر آنها می‌خواهند بدانند که در ۳ یا ۵ سال آینده چه شرايطی را خواهند داشت.»

دوره‌های مدیریت اجرایی معمولاً برای مدیران میانی سازمان‌ها در رده سنی ۳۱ سال برگزار می‌شود. حتی برخی از کارکنان برای به سرانجام رساندن این دوره‌ها از شرکت خود استعفا می‌دهند. کلیر لیوک<sup>۲</sup> مدیر بخش MBA، بازاریابی و خدمات حرفی ای موسسه IMD در این باره می‌گوید:

«در دوره آموزشی فعلی MBA که ۹۰ نفر حضور دارند، ۸۷ نفر از آنها برای گذراندن این دوره از کار خود بیرون آمدند. البته دوسوم آنها امکان بازگشت به محل کار را دارند.»

حتی پس از پایان دوره اگر سازمان به آنها احتیاج داشته باشد آنها می‌توانند از رفتن به آن خودداری کنند. لیوک ادامه می‌دهد:

«برخی اوقات شرکت‌ها برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از پتانسیل این افراد نکردند. آنها زمانی که برمی‌گردند ممکن است از لحاظ انتظارات شخصی از سوی سازمان حمایت نشوند و این افراد تصور دارند که با توجه به تجربه و دانشی که دارند می‌توانند فرصت بهتری را به دست آورند.»

مطالعه‌ای که موسسه تحقیقاتی Catalyst در سال ۲۰۱۰ انجام داد نشان می‌دهد که افراد بلندپرواز فارغ‌التحصیل شده در رشته MBA بهتر است که برای کسب تجربه بهتر از سازمان قبلی‌شان فاصله بگیرند. این تحقیقات نتیجه می‌گیرد که:

- علت اصلی که افراد فارغ‌التحصیل شده در رشته مدیریت اجرایی از کار قبلی فاصله می‌گیرند، انتظار آنها برای رشد سریع حرفه‌ای است. مردان بیشتر از زنان این تمایل دارند.
- مردها بیشتر از زن‌ها شغل قبلی را برای کسب درآمد و سود بیشتر

ترک می‌کنند.

— نرخ تغییر شغل در مردان و زنان برابر است.

تحقیقی که در سال ۲۰۱۰ توسط موسسه انگلیسی CIPD<sup>۱</sup> از میان ۳۱۰ نفر از مدیران ارشد سازمان‌ها انجام شد. در این تحقیق از آنها درباره علت مشارکت در پروژه‌های شرکت پرسیده شد که ۵۴ درصد از آنها امیدوار بودند که پیشرفت سریع‌تری در سازمان داشته باشند. هر چند تجربه این افراد نشان می‌دهد که تنها ۱۳ درصد از این مدیران ارشد باور داشتند که مشارکت در پروژه‌ها باعث شده تا زودتر از موعد به جایگاه بالاتری برسند.

در حقیقت این تحقیق درجه‌ای از ناامیدی را میان مدیران ارشد سازمان نشان می‌دهد. زمانی که مصاحبه‌های بخش کوچکی از مدیران را در این تحقیق بررسی کردیم، مشخص شد که این موضوع می‌تواند زنگ خطری برای برنامه‌های توسعه‌ای شرکت باشد و برخی از آنها به صورت شفاف بیان می‌کردند که «تنها زمانی می‌توانند عملکرد خوبی داشته باشند که سازمان فرصت کافی برای پیشرفت و تغییر جایگاه به آنها دهد.»

از جمله دغدغه‌های شرکت نگه‌داشتن پیشرفت حرفه‌ای زنان بلندپرواز است. آنها تلاش دارند تا فاصله زنان را با مردان از لحاظ حرفه‌ای کمتر کنند زیرا اعتقاد دارند که زنان در آینده می‌توانند جانشین مناسبی برای مردان باشند. تحقیقات موسسه مکینسی در سال ۲۰۱۲ نشان می‌دهد که «زنان جوان به همراه مردان فعالیت در شرکت را با انگیزه‌های بالایی شروع می‌کنند» اما به دلایل مختلفی «نتیجه نهایی این می‌شود که شانس همواره برای زنان بر علیه زنان در هر مرحله از پیشرفت قرار دارد. نه فقط درباره مدیریت اجرایی.»

این گزارش اعلام می‌کند که زنان در پیشرفت مرحله‌ای سازمان‌ها معمولاً شکست می‌خورند. البته در حال حاضر بیشتر شرکت‌ها سهم قابل توجهی از استخدام خود را به زنان اختصاص می‌دهد و معمولاً آنها در رده‌های بالای سازمان کمتر نمایان می‌شود. (لطفاً به جدول ۴/۳ مراجعه کنید).

1. Chartered Institute of Personnel and Development

### جدول ۴/۳ پراکندگی زنان در سمت‌های مدیریت

| درصد |               |
|------|---------------|
| ۳۷   | همه شرکت      |
| ۲۲   | مدیران میانی  |
| ۱۴   | مدیر ارشد بخش |
| ۹    | کمیته اجرایی  |
| ۲    | مدیر اجرایی   |

نکته: این جدول براساس نظرسنجی از ۱۳۰ شرکت اروپایی که بیش از ۱۰ هزار کارمند داشته اند صورت گرفته است.  
منبع: McKinsey & Company, 2012

سوالات مشابهی از اشتباهی زنان برای رسیدن به رده‌های بالای شرکت از نسل ۷ پرسیده می‌شود؛ در عوض، در کنفرانسی که با عنوان «جامعه و مدیریت منابع انسانی» در سال ۲۰۰۹ برگزار شد، جک ولچ<sup>۲</sup> مدیر ارشد اجرایی شرکت جنرال الکتریک با طرح این مسئله گفت:

«تا به حال چنین تعادلی نسبت به زندگی شخصی و محیط وجود نداشته است. ما انتظار داریم تا زنان با سرعت بیشتری برای قرار گرفتن در رده‌های بالای سازمان حرکت کنند. اما آنها باید در این باره تصمیم سختی بگیرند و از تبعات آن کاملاً آگاه باشند.»

صحت‌های ولف منجر به بحث بیشتری در کنفرانس وال استریت در سال ۲۰۱۲ شد. مخصوصاً زمانی که نگاه او دوباره مطرح و از زنان درخواست شد که در شبکه‌های پشتیبانی شرکت عضو نشوند زیرا در این حالت تنها واحدهای قربانی خواهند بود که زحمتهایشان دیده نخواهد شد. آنها باید در کارهای مشخص و ریسک‌پذیر عضو شوند. او در این کنفرانس متهم به این فرض شد که زنان همانند مردان برای به دست آوردن بالاترین جایگاه سازمان مشتاق نیستند. بخشی از مدیران اجرایی زن در به دست آوردن این جایگاه تجربه‌های متفاوتی داشتند و آنها مجبور بودند تا از کلیشه‌های

2. Jack Welch

موجود در جامعه و ساختار شرکت‌ها عبور کنند و ضمیر ناخودآگاه خود را توجیه کنند که می‌توانند به بالاترین رده سازمانی شرکت‌های بزرگ آمریکایی برسند.

با این حال موسسه Catalyst می‌گوید بر اساس شواهد و تحقیقات موجود، حتی زمانی که زنان با انگیزه برابری با مردان وارد عرصه رقابت می‌شوند، در بیشتر مواقع موقعیت حرفه‌ای و پاداش کمتری را به دست می‌آورند. مثلاً زمانی که یکی از زن‌ها یا مردها آرزو می‌کنند که به بالاترین رده مدیریتی برسند و تنها شرط فرزند نداشتن را برای رسیدن به بگذارند، متوجه خواهیم شد که نتایج تحقیق به کلی فرق خواهد کرد:

■ زنان با دستمزد کمتری نسبت به مردان اولین شغل خود را به عنوان فارغ‌التحصیل MBA آغاز می‌کنند (حتی بعد از دریافت سال‌ها تجربه و یا گرفتن جایگاه مدیر منطقه‌ای)

■ بدون در نظر گرفتن تفاوت دستمزدی شروع به کار زنان و مردها، مردهای باتجربه در طول زمان دستمزد بیشتری را طلب می‌کنند.

■ مردان بیشتر تمایل دارند که اولین وظیفه‌ای که در شرکت انجام می‌دهند بیشترین میزان مسئولیت را داشته باشد. در تمامی رده‌های سازمانی چنین احساسی وجود دارد.

■ هم مردان و زنان فعالیت خود را از بخش‌های پایینی شرکت شروع می‌کنند. اما مردها پله‌های پیشرفت را سریع‌تر از زن‌ها طی می‌کنند حتی اگر سابقه هر دو آنها یکی باشد و مدرک «مدیریت اجرایی» را همزمان دریافت کرده باشند.

موسسه مکنیسی تحقیقاتی را راجع به تاثیر ضمیر ناخودآگاه بر روی انتخاب و تصمیم‌های مربوط به ارتقاء افراد در شرکت در ایالات متحده آمریکا و اروپا انجام داده است. طبق نتایج این تحقیق، مدیران به صورت ناخواسته از به دست آوردن تجربه بیشتر زنان جلوگیری می‌کنند. مخصوصاً اگر آنها در ابتدا فعالیت در آن شرکت باشند. همین امر باعث می‌شود تا آنها برای جایگاه‌های بالاتر شرکت دیده نشوند. ایمیلی لائوسون در این باره می‌گوید:

«بیشتر تصمیم‌هایی که در شرکت گرفته می‌شود در راستای حذف زنان از جایگاه‌های بالاتر است. برای اینکه مدیران ارشد این پیش فرض ذهنی را دارند که زنان توان انجام برخی فشارها و فعالیت‌ها را ندارند. برای مثال این جمله «ما نمی‌توانیم این پیشنهاد را به او دهیم به خاطر اینکه او خانواده دارد و نمی‌تواند در صورت نیاز به صورت طولانی مدت در سفر باشد.» یا اینکه شرکت تصمیم می‌گیرد تا از کارمندان زن انتظارات کمتری داشته باشند به خاطر اینکه آنها این پیش فرض را دارند که مردها نمی‌توانند تعامل خوبی را با زن‌ها برقرار کنند. بیشتر این پیش فرض‌ها با نیت بدی در نظر گرفته نمی‌شوند. اما در حقیقت آنها با این ذهنیت زن‌ها را از دایره استعدادهای شرکت خارج می‌کنند.»

برخی اوقات خود زنان در حاشیه می‌ایستند و حرکت خاصی انجام نمی‌دهند. موسسه مکینسی علت این موضوع در نبود اعتماد به نفس و سیاست‌های داخلی شرکت می‌داند. در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۲ با عنوان «باز کردن پتانسیل بالقوه زنان در محیط کار» انجام شد، زنان به این موضوع اشاره کردند که تمایلی برای به دست آوردن مدیریت اجرایی شرکت ندارند. مکینسی توصیه می‌کند که زنان می‌توانند با داشتن «ذهنی باز، صداقت، اعتماد و کار تیمی» نظر کمیته‌های اجرایی شرکت را جلب و بتوانند خود را از بند این پیش فرض‌های ذهنی مردها آزاد کنند.

بر اساس نتایج تحقیقات مکینسی، لاوسون توصیه‌های بیشتری را به زنان انجام می‌دهد:

«هنوز شرکت‌هایی هستند که این پیش فرض‌های ذهنی را قبول ندارند و با آنها مبارزه می‌کنند. اولویت اول آنها ارتقاء اهداف شرکت است و در مرحله بعد به آموزش مربوط به تعصب‌های ناخودآگاه می‌پردازند که در آن زن‌ها و مردها را مجبور می‌کند تا پیش فرض‌هایی که برای تصمیم‌گیری دارند شفاف کنند.»



بر خلاف کارکنان نسل جدید، زنان معمولاً تمایلی به شنیدن صدای جاه‌طلبی خود ندارند و ارتقاء شغلی را کمتر می‌پذیرند یا تمایلی به افزایش وظیفه خود ندارند. مگی ویلدروتر<sup>۱</sup> رییس هیات‌مدیره شرکت ارتباطات مرزی<sup>۲</sup> می‌گوید که زنان منتظر توجه گرفتن از مدیر بالاسری خود می‌ایستند:

«بیشتر زن‌ها باور دارند که افسانه‌ها درست هستند. آنها فکر می‌کنند که اگر کار خود را به خوبی انجام دهند، اطرافیان خود به خود به توانایی‌های آنها پی خواهند برد. این موضوع از لحاظ منطقی درست نیست.»

لاوسون می‌گوید:

«ما یک سری آموزش‌های خاصی را برای زن‌ها در شعبه لندن اجرا کردیم. یکی از موضوع‌های اصلی این آموزش‌ها این بود اگر سوالی نپرسید، شما موضوع آموزش را نخواهید فهمید. این مسئله فقط در زمینه پول نیست، بلکه به ارتقاء سازمانی و افزایش مسئولیت‌ها هم ارتباط پیدا می‌کند.»

شرکت‌های کوچک‌تر شاید محیط بهتری برای رقابت زنان متاهل و جوانان بی‌حوصله بلند پرواز باشد. رین نوتون اسمیت<sup>۳</sup> مشاور اقتصادی بانک لندن و IMF و مجله اقتصادی آکسفورد در این باره می‌گوید:

«در شرکت‌های کوچک‌تر، شما باید خودتان تخصص خود را بسازید. اما در شرکت‌های بزرگی همچون «بانک لندن» محیط فعالیت این امکان را ایجاد خواهد کرد که شما پیشرفت کنید. فضاهای کمی وجود دارد که شما بخواهید به خاطر نداشتن تخصص لازم در آن پنهان شوید. مثلاً برای خودم رفتن به بخش اقتصادی دانشگاه آکسفورد یکی حرکت با ریسک بالایی بود اما نتایج مثبتی برایم داشت.»

از نگاه او کسی که گروه کوچکی از جوانان را مدیریت می‌کند باید

1. Maggie Wilderotter  
2. Frontier Communications  
3. Rain Newton Smith

توانایی اقتصادی بالایی داشته باشد. او می‌گوید:

«یکی از مزایایی مدیریت شرکت‌های کوچک این است که شما به سرعت کارکنان با استعداد بالا را شناسایی می‌کنید و می‌توانید بر اساس توانایی‌های آنها مسئولیت‌ها را تقسیم کنید و باعث پیشرفت و ارتقاء آنها در سیستم شوید. اما در شرکت‌های بزرگ شما باید نگران سلسه مراتب و روش‌ها، قانون‌گذاری و سابقه افراد و راهی که می‌خواهند انتخاب کنند، باشید.»

### پول و چالش‌های درون محیط کار

مطالعه موسسه Ashridge/ILM در سال ۲۰۰۹ نشان می‌دهد که ۳۳ درصد از شرکت‌کنندگان حضور در محیط‌های چالش برانگیز و متفاوت را جزء اولویت اولشان برای انتخاب یک شغل قرار داده‌اند. اولویت دوم آنها با ۳۲ درصد به بحث درآمد مربوط می‌شد و ۲۴ درصد آنها افزایش تخصص را مد نظر داشتند.

طبق تحقیقاتی که رابرت از Yahoo و Hot job در سال ۲۰۰۸ انجام داده، سه مسئله اصلی برای کارمندان یک شرکت مطرح است که عبارت‌اند از:

— حقوق

— سود

— فرصتی برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های هر فرد

بانک بین‌المللی عربستان سعودی GIB<sup>۴</sup> به عنوان یک بانک سرمایه‌های خرد در منطقه خاورمیانه به دنبال این بود که افراد بلندپرواز و بااستعداد را به مجموعه خودش جذب کند. آنها بر روی دو گزینه حقوق و فرصت توسعه توانایی‌ها تمرکز کردند. هدف این موسسه بانکی این بود که شکاف بین کارمندان تحصیل کرده شرکت در زمینه جایگاه مناسب و جاهای خالی در شرکت را توسط این افراد در مجموعه‌اش پر کند. برنامه‌های توسعه توانمندی‌ها در راستای آماده کردن نیروها برای یک شغل خاص بود.

4. The Saudi-based Gulf International Bank

اولویت برنامه آموزشی این بود که کارکنان نتوانند آن را به پایان برسانند و در یکبرزخ گیر کنند.برزخ بین جایگاهی که در آن قرار گرفته‌اند و راه‌اندازی یک کسبوکار جدید.

بانک نمایشگاه‌های مختلفی را در دنیا همانند دانشگاه‌های آمریکایی برگزار می‌کند و هدف آنها این است که کارکنانی با تجربه بین‌المللی از عربستان و سایر کشورهای منطقه پیدا کنند. رقابت شدیدی برای این دانشجویها وجود دارد و این تنها مختص شرکت‌های خاورمیانه‌ای نمی‌شود. بلکه شرکت‌های غربی هم به دنبال این افراد هستند، زیرا که از طریق آنها می‌توانند پای ثابتی در منطقه ایجاد کنند.

آنها متوجه شدند که به سرعت ممکن است افرادی که تازه از برنامه توسعه توانمندی‌ها بیرون آمده‌اند را از دست بدهند در صورتی که جایی برای آنها در سازمان فراهم نکرده باشند. این موضوع را کرنل فوریه<sup>۱</sup> در زیر به صورت کامل توضیح می‌دهد:

«ما دقیقا می‌دانیم که چه جایگاه‌هایی با توجه به برنامه توسعه‌ای که اجرا کردیم تا سال ۲۰۱۳ خالی می‌ماند. ما تلاش کردیم که افراد تازه وارد به دانشگاه و بسیار جوان را بر اساس فضایی که نیاز داریم به استخدام درآوریم و آنها را برای آن مهارتی که نیاز داریم آموزش دهیم. در حقیقت ما هر سال ۴۰ نفر افراد در حال تحصیل را استخدام می‌کنیم و هر یک از آنها یک سال بعد از فارغ‌التحصیلی شان در برنامه‌های توسعه شرکت مشغول به فعالیت می‌شوند.»

فوریه می‌گوید که آنها افراد آموزش دیده خود را به سختی نگه می‌دارند و کشورهای اطراف عربستان به خصوص امارات متحده عربی تلاش‌های خود را برای به استخدام درآوردن این افراد انجام می‌دهد. دادن پیشنهاد خوب بابت دستمزد بسیار مهم است اما از طرفی داشتن فضای چالشی و فرصتی برای توسعه مهارت‌ها هم از جمله گزینه‌هایی است که باید از سوی بانک سعودی مورد توجه قرار گیرد. او می‌گوید:

«تجربه من نشان می‌دهد که افراد با استعداد به دنبال فرصت برای توسعه توانایی‌هایشان می‌گردند و روش‌هایی که برخی اوقات ما برای ایجاد فرصت ایجاد می‌کنیم، حرکت رو به جلو برای آنها محسوب نمی‌شود و آنها تنها یک فضای معمولی مشاهده می‌کنند. مثلاً ممکن است ما فردی را از خرده‌فروشی به بخش عمده‌فروشی برای سه یا شش ماه منتقل کنیم. در حقیقت ما انتقال کارکنان را انجام دادیم و فرصتی برای توسعه مهارت‌های آنها فراهم کردیم. ما به آنها می‌گوئیم که «شما باید بیشتر از آنچه که الان انجام می‌دهید در این پروژه زمان بگذارید. ما معتقدیم که شما می‌توانید از طریق این پروژه توانمندی‌هایتان را توسعه دهید و به یک ثبات امنیتی در شرکت برسید.» بسیاری از افراد باهوش سیستم از این فرصت برای توسعه استعدادهایشان استفاده می‌کنند.»

مثلاً شرکت‌های اپل و گوگل محیط‌های فوق‌العاده‌ای برای کارکنان خود ایجاد کرده‌اند تا بتوانند آن همه افراد با استعداد را دور هم جمع کنند. لین هورنسی<sup>۲</sup> قائم مقام بخش منابع انسانی شرکت گوگل می‌گوید:

«ما بیش از میلیون‌ها - باز تاکید می‌کنم میلیون‌ها - درخواست همکاری با شرکت گوگل در هر سال دریافت می‌کنیم. و اینکه میلیون‌ها نفر می‌خواهند با ما کار کنند، دلیل آن این است که همه می‌دانند که ما محیط آرامی را برای کارکنان فراهم می‌کنیم. دومین دلیل این است که شما می‌توانید با همکاری کردن با گوگل روی مشکلات که در آینده برای بشر ایجاد می‌شود فعالیت کنید، هوش مصنوعی، ماشین‌های خودران و سایر بخش‌هایی که به توسعه توانمندی‌های شما کمک شایانی می‌کند. ما محصولات نوآورانه زیادی داریم که می‌تواند خیلی از افراد با استعداد و توانمند را به خودش جذب کند.»

شرکت اپل، برای داشتن بهترین نیروها معمولاً بالاترین پیشنهاد مالی و

2. Liane Hornsey

فرصتهایی که با کارکردن در آن جایگاه می‌تواند به دست آورد را پیشنهاد می‌کند. طی بررسی‌هایی که پرفسور جان سلاوان<sup>۱</sup> بر روی نحوه به کارگیری افراد با استعداد در مجموعه ایل انجام داده می‌گوید:

**«در شرکت اپل، جاذبه‌های طولانی مدت اولیه و عامل‌های نگهداری از آن همیشه در حال رشد هستند و محیط کار در آن در هر حالتی هیجان‌انگیز است.»**

شرکت متعهد به «شغل شرکتی، بدون داشتن بخش‌های اضافی شرکت» شده است. به عبارت دیگر شرکت از ایجاد جلسات بی‌معنی، وظایف روتین، بروکراسی و سلسله مراتب خودداری می‌کند. داشتن سهام در شرکت از جمله انگیزه‌های اصلی برای حرکت دادن افراد بااستعداد است. عمده کارکنان شرکت معمولا کمک هزینه‌های دوره‌ای به خاطر مشارکت در پروژه‌های شرکت دریافت می‌کنند. سایر تشویق‌های فردی به نحوه حضور فرد و کمک هزینه خرید سهام و پرداخت‌های نقدی که حداقل ۳۰ درصد حقوق ماهیانه را شامل می‌شود.

در مقایسه با گوگل، فیس‌بوک و مایکروسافت، پاداش‌های شرکت اپل منضبط‌تر است. سلاوان می‌گوید:

**«به خاطر اهمیت حضور این دو عامل، پیامی که از ارائه پاداش به کارکنان ارائه می‌شود کاملا روشن و واضح است. اگر شما بهترین کار خود را در محیط کار انجام دهید و بیشترین تاثیرگذاری را در دنیای اطرافتان داشته باشید، آیا شما واقعا به خوردن سوشی در کافه تریا نیاز ندارید؟»**

بسیاری از کارکنان - نه فقط نسل Y- خواستار یک محیط کار چالشی هستند. این را زمان و مطالعاتی که بر روی شرکت‌ها انجام می‌شود، ثابت می‌کند. با این حال، ایمیلی لاوسون معتقد است که این موضوع به حفظ زنان به خاطر شکست در ارتقاء شغلی‌شان کمک می‌کند:

**«چیزی که ما می‌دانیم این است که اگر ما بتوانیم قبل از بچه‌دار شدن زن‌ها، درک آنها را نسبت به ایجاد نقش متفاوت در**

سازمان را افزایش دهیم، احتمال برگشت آنها به محل کارشان دوبرابر خواهد شد. اما اگر آنها در کارهای سطح پایینی باشند که هر فردی امکان انجام آن را داشته باشند، آنها تمایل کمتری به بازگشت به محل کار خود خواهند داشت.»

### فرصتی برای نوآوری

شرکت‌هایی که تجربه استفاده از نسل جدید را در ساختارشان دارند معتقد هستند که اگر فرصت لازم را برای نوآوری ایجاد کنند به طور حتم رشد خواهند کرد. خورشید دهنوگرا<sup>۲</sup> یکی از اعضای شرکت Relume که در زمینه تحقیقات و مشاوره فعال است می‌گوید که ایجاد چنین موقعیت‌هایی برای مدیران نسل قدیم سازمان سخت و دشوار است. دهنوگرا به مدت ۱۰ سال مدیر بخش بازرگانی شرکت گلاکسو اسمیت کلین<sup>۳</sup> بوده و او به وجود «روح چالشی» در درون سازمان اشاره می‌کند. او می‌گوید:

«از یک سوی، نسل جدید به شدت به استفاده از روش‌های جدید (منظور ما شبکه‌های اجتماعی و بازار لوازم دیجیتال) علاقه‌مند است در حالی که مدیران قدیمی از این موضوع به شدت می‌ترسند. مشکل آنجا به وجود می‌آید که آنها انتظار این هیجان را دارند و در اغلب اوقات در مدیریت کردن آن دچار سردرگمی می‌شوند و این موضوع اختلال‌های کم و ریسک بالای شخصی و تعهد به شرکت را ایجاد می‌کند. بنابراین آنها در ساختاری قرار می‌گیرند که شرکت از روش انجام آن کاملاً مطمئن است. این امر برای نسل جوان کاملاً ناامیدکننده است. آنها انرژی و انگیزه خود را در این ساختار از دست می‌دهند. به همین خاطر آنها شرکت را ترک می‌کنند و یا در صندلی خود می‌نشینند بدون اینکه از فکر خود استفاده کنند. من فکر می‌کنم که آنها آماده‌تر از آنچه که ما فکر می‌کنیم هستند

2. Khurshed Dehnugara

3. Glaxo Smith Kline

## و ما با ایجاد چنین فضایی، از رشد و توسعه استعدادهای این افراد جلوگیری می‌کنیم.»

برخی از زنان کارآفرین از انتظار بابت ایجاد مزیت‌های رقابتی بیزار هستند و معمولاً کسب‌وکار جدید خود را شروع نمی‌کنند. نحوه پیاده‌سازی مدیریت استعدادهای سیستم در فصل ۶ به خوبی توضیح داده شده و پیدا کردن علت جدایی این زنان از محیط کارآفرینی بسیار ارزشمند است.

طی مطالعاتی که در سال ۲۰۰۱ توسط شرکت بین‌المللی Korn/Ferry به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های اجرایی انجام شد نشان می‌دهد که نگرانی داشتن برخی ارزش‌ها در انگیزه‌های زنانی که راس هرم کارآفرینی قرار دارند بسیار اهمیت دارد. علت آنها برای ترک کردن کاملاً مثبت و فرصت طلبانه به نظر می‌رسد اما در حقیقت آنها در حال گذراندن اتهامات مربوط به کارفرمای سابق خود هستند. برای روشن شدن این موضوع به تحقیق صورت گرفته می‌پردازیم. ۴۲۵ زن (که ۳۰ درصد آنها قبلاً کارفرما بوده‌اند و ۲۷ درصد آنها قائم‌مقام و ۹ درصد آنها سمت‌های بالایی همچون مدیر اجرایی و رئیس هیأت‌مدیره را داشتند) در این تحقیق حضور یافتند که سه دلیل عمده را برای بستن شرکت خودشان به خاطر از دست دادن فرصت‌های زیر بیان می‌کنند:

— خطرات و ایده‌های شخصی خود را امتحان کنید

— ثروت را بسازید

— بر روی مسائل استراتژیک تاثیرگذار باشید

مطالعه Korn/Ferry نشان می‌دهد که شرکت‌های بزرگ جنگ بر سر استعدادها را به خاطر عدم وجود نوآوری در سازمان و کارآفرینی زنان در محیط شرکت از دست می‌دهند. در نتیجه، مسئله‌ای که در یک دهه گذشته به اثبات رسیده هنوز هم به قوت خود باقی است:

«معمولاً افراد نابغه به نحوه راه‌اندازی شرکت‌های کوچک برای

برداشتن گام‌های بعدی خود نگاه می‌کنند. برخلاف دهه گذشته،

زنان به حضور در شرکت‌های بزرگ برای پیاده‌سازی آرزوهای

نوآورانه و آفرینش‌گری خود اهمیت نمی‌دهند. در حقیقت، اغلب

آنها مهارت‌هایی که از محیط‌های کاری گذشته یاد گرفته‌اند را در موقعیت‌های جدید حتی در کسب‌وکارهای کوچک پیاده‌سازی می‌کنند. برای آنها اهمیتی ندارد که مالک آن شرکت باشند یا کارمند. طبق مطالعاتی که ما انجام دادیم، زن‌ها در ایده‌های نوآورانه پیشگام هستند - ایجاد ایده‌ها، توسعه آن و نحوه پیاده‌سازی آن را به خوبی انجام می‌دهند. شرکت‌ها باید به اهمیت نقش زن‌ها در شرکت‌هایشان واقف باشند. آنها باید کنترل بیش از اندازه بر روی پروسه‌ها و کاهش محدودیت‌ها بر آفرینندگی زنان را ایجاد کنند تا استعدادها به سیستم این شرکت بازگردند و باقی بمانند.»

### ایجاد تعادل در زندگی کاری

همان‌طور که در مطالب بالا به آن اشاره شد، تحقیقات موسسه Ashridge/ILM نشان می‌دهد که اگرچه انگیزه برای نسل جدید بسیار اهمیت دارد اما وجود تعادل در زندگی کاری و عدم حضور آن در محیط شخصی شان جزء پنجمین عاملی که آنها را می‌تواند در محیط کار نگهدارنده عنوان شده است. در حقیقت آنها علاقه‌ای ندارند که وظایف کاری خود را به خانه منتقل کنند، اما از طرف دیگر انتظار دارند که کارهای شخصی خود را در محیط کار انجام دهند.

در مطالعه دیگری که رابرت در سال ۲۰۰۸ در Yahoo و Hotjob انجام داد هم بودن تعادل در زندگی کاری به عنوان سومین گزینه‌ای که در نسل جدید اهمیت دارد عنوان شد. ۷۳ درصد از این پاسخ‌دهنده‌ها عنوان کرده‌اند که راجع به ایجاد تعادل بین زندگی کاری و شخصی خود دغدغه دارند.

این موضوع در بین جوانان رشته MBA دانشگاه کسب‌وکار لندن<sup>۱</sup> و IMD هم نفوذ کرده است. فیونا سندفورد<sup>۲</sup> مدیر اجرایی دانشگاه کسب‌وکار لندن معتقد است که دانشجویهای امروزه به اینکه از حرفه خود چه انتظاری

1. London Business School

2. Fiona Sandford



دارند بیشتر فکر می کنند.

آنچه که ما در نهایت شاهد آن هستیم، همانی خواهد بود که در سال ۲۰۰۸ پیش‌بینی کرده بودیم - اینکه چه تغییراتی در انگیزه‌های دانشجویان ایجاد خواهد شد. دانشجویان MBA دیگر تمایلی برای حضور در بانک‌های بین‌المللی بزرگ یا به عنوان مشاورهای استراتژیک شرکت‌ها ندارند. ما می‌بینیم که دانشجویان بیشتر درباره آینده فکر می‌کنند. آنها اغلب به این فکر می‌کنند که چطور می‌توانند تعادلی بین زندگی شخصی و کاری خود ایجاد کنند. اگر شما در یک شرکت مشاوره بزرگ مشغول به فعالیت شوید، دیگر زندگی شخصی آرام و راحتی نخواهید داشت. شما برای یک دوره طولانی مدت شرایط کاری سختی را خواهید داشت و برای برخی از فارغ‌التحصیلان این خواسته آنها نیست.

کلیرا لیکوک<sup>۱</sup> از موسسه ILM که به سراغ فارغ‌التحصیلان قدیمی رشته MBA و مدیران میانی سازمان رفته است، نظر مشابهی را مطرح می‌کند:

«آنها دقیقاً به دنبال چیز متفاوتی می‌گردند. آنها به ایجاد این تعادل بسیار اهمیت می‌دهند. شاید اگر پنج سال پیش بودیم متقاضیان بیشتری را در بخش مالی و یا مشاوره مشاهده می‌کردیم اما امروزه دانشجویان MBA کاملاً به حفظ حریم خصوصی خود توجه می‌کنند و زمانی که می‌خواهند در یک شرکت استخدام شوند آن را مد نظر می‌گیرند.»

او معتقد است که این تأکید بیش از اندازه جوانان به وجود این تعادل به بی‌خوابی‌هایی که کارفرمایان به والدین آنها به خاطر انجام برخی کار داده‌اند برمی‌گردد. یا شاید آنها به خاطر بحران‌های اقتصادی کمتر به سمت شرکت‌های بزرگ کشیده می‌شوند:

«این تغییر نگاه از پنج یا هفت سال پیش شروع شده است و در حال حاضر به عنوان یک انتظار اصلی شناخته می‌شود.

1. Claire Lecoq

آنها حاضر نیستند برای توسعه حرفه و تخصص‌شان همه چیز را قربانی کنند. همان‌طور که پدران آنها این کار را کردند و آنها نمی‌خواهند که شبیه پدران و مادرانشان باشند. آنها حرفه و تخصص و موفقیت را می‌خواهند اما زندگی شخصی و خانواده آنها هم اهمیت دارند. به خاطر همین ما در میان دانشجویان درخواست ایجاد کار شخصی‌شان را می‌بینیم که در بخش‌های مختلف جامعه مشارکت دارد و از طرفی زندگی بهتری را ایجاد می‌کند.»

سندرا سواچر<sup>۲</sup> از موسسه INSEAD هم نظر موافق خود را این‌گونه بیان می‌کند:

«نسل جدید برای من این‌گونه تعریف می‌شود که آنها والدین و پدربزرگ‌های خود را دیده‌اند که چطور شغل خود را از دست داده‌اند - بنابراین وفاداری آنها تغییر پیدا کرده است. آنها بیشتر به خودشان وفادار هستند تا هر نوع شرکتی. من فکر نمی‌کنم که این خودخواهی باشد، این یک موضوعی است که درباره اعتماد مطرح می‌شود. آیا این به خاطر رکود اقتصادی است؟ من فکر می‌کنم که تعداد زیادی از آنها شکست خوردن را احساس کردند. آنها یک انعطاف‌پذیری خاصی را ایجاد می‌کنند. آنها می‌دانند که نمی‌توانند به یک سازمان اعتماد کنند، آنها می‌دانند که باید به خودشان اعتماد داشته باشند.»

مطالعه موسسه مکینسی در سال ۲۰۱۲ نشان می‌دهد که زنان به میزان کمتری شغل خود را به خاطر نبود تعادل بین زندگی کاری-شخصی تغییر می‌دهند. مثلاً از جایگاه مدیریت به نقش کارمند بازگردند تا ساعت کاری مشخص‌تری داشته باشند و سفرهای کاری‌شان را کاهش دهند. این حالت اغلب زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان به حرکت و گردش‌های بین‌المللی برای انجام وظیفه‌های بین‌المللی نیاز دارد. زنان می‌توانند به راحتی خود را از بازی توسعه و استعدادها خارج کنند

اما برخی از زنان بلندپرواز هم می‌توانند گام‌های جدید برای خارج شدن از سازمان بردارند.

لیسا کالورت<sup>۱</sup> قائم‌مقام منابع انسانی شرکت گتی ایمیج<sup>۲</sup> که در زمینه موزیک‌های آنلاین، فیلم و توزیع عکس‌ها فعالیت دارد، به وضوح بیان می‌کند که شرکت‌های بزرگ باید به خاطر داشته باشند که زن‌ها همیشه در انتخاب گزینه‌های پیش‌رویشان آزاد هستند. او این‌طور توضیح می‌دهد که:

«پیش‌فرض من درباره زنان و بازشدن موقعیت‌های رهبری نشان می‌دهد که زنان گزینه‌های زیادی برای انتخاب دارند. من خیلی خوش‌شانس هستم. در حال حاضر من برای شرکتی که نوآوری در آن مهم است کار می‌کنم. پیش از این من برای شرکت‌های بسیار بزرگی کار می‌کردم که تصمیم گرفتم آنها را ترک کنم. من پشتیبانی بزرگی را به خاطر این تصمیم از دست دادم. ما زنان آرامش را می‌شناسیم و من به عنوان یک زن تصمیم گرفتم که آن شرکت‌های بزرگ را رها کنم. این یک تصمیم سخت برای من بود. من باید یک تصمیم می‌گرفتم که خانواده‌ام و فرزندانم را می‌دیدم. من انتخاب کردم که به سازمانی بروم که همه بخش‌های زندگی‌ام را بتوانم پوشش دهم... این امر برای بسیاری از زنان اهمیت دارد و آنها باید از خود پرسند که آیا «این موضوع برای ما هم یک مشکل است؟» و «آیا ما به این موارد اهمیت می‌دهیم؟»

### آزادی و خودمختاری در محیط کار

همان‌طور که گفته شد این موضوع یکی از اولویت‌های انتخاب نسل جدید برای محیط کار است و هر دو آنها به اینکه شرکت به چه شکل سازماندهی شده و یا نوع برخورد با مدیر بستگی دارد. آنها اصلاً دوست

1. Lisa Calvert  
2. Getty Images

ندارند که مدیرانشان دائم در حال تماشای آنها باشند یا رفتار آنها در هر مسئله‌ای بررسی و تحلیل کنند. زمانی که از کارکنان راجع به اینکه چه رفتارهای از طرف مدیران باید صورت بگیرد پرسیده می‌شود، سه مسئله را به عنوان اصلی‌ترین رفتارها بیان می‌کنند:

- احترام و ارزش‌گذاری به کارکنان
- اعتماد به کارمندان برای انجام دادن فعالیت
- ایجاد ارتباط مناسب با کارمندان

و دو موضوع کم‌اهمیت دیگری همچون آشکار بودن اهداف و ارائه بازخورد منظم نسبت به عملکرد کارکنان هم وجود دارد که در این لیست ذکر نکردیم. با این حال، مدیران عنوان می‌کنند که «آشکار بودن اهداف» و «ارائه بازخورد منظم» از نحوه عملکرد کارکنان جزء رفتارهای مهمی است که مدیران باید در محیط کار انجام دهند. در حقیقت این تحقیقات از دو نوع دیدگاه متفاوت که غرابتی با هم ندارند را نشان می‌دهد و اینکه دو طرف چه تصویری نسبت به رابطه با همدیگر دارند. برای مثال:

- کارکنان یک مدیر ایده آل را همچون یک مربی (۵۶ درصد) یا دوست (۲۱ درصد) تعریف می‌کنند در حالی که تنها ۸ درصد یک مدیر را به عنوان کسی که دستور می‌دهد یا فعالیت فرد را بررسی می‌کند (۲ درصد) می‌بینند.

- نزدیک به ۱۹ درصد کارکنان مدیر خود را به عنوان کسی که تقسیم و هدایت کار را برعهده دارد می‌بینند، در حالی که تنها ۹ درصد شرکت‌کنندگان در این نظر سنجی معتقد هستند که مدیرانشان به این روش مدیریت می‌کنند.

- تنها ۲۶ درصد از کارکنان فکر می‌کنند که مدیرانشان همانند یک مربی فعالیت می‌کند در حالی که ۷۶ درصد مدیران فکر می‌کنند که از این روش برای هدایت سیستم استفاده می‌کنند.

فیونا سندفورد می‌گوید که وجود اختیار در محیط کار یکی از قدرتمندترین ابزار برای فارغ‌التحصیلان جوان و دانشجویان MBA برای حضور در محیط کار است:

«ما این موضوع را بین دانشجویان ۲۲ تا ۲۳ سال بسیار می‌بینیم اما این موضوع بین دانشجویهای MBA به شدت مهم است و تصور آنها از کلمه اختیار - به عنوان وسیله‌ای که افراد به دنبال آن می‌گردند و کلمه‌ای که زمان را دوباره به هم می‌زند.»

آیا هر دو این گروه‌ها تعریف یکسانی از کلمه «اختیار» ارائه می‌دهند؟

سندفورد به وضوح مشخص می‌کند که این موضوع صحت ندارد:

«نسل جدید تصور می‌کند که آنها می‌توانند جهان را کنترل کنند و دوست دارند که این فکر خودشان را پیاده‌سازی کنند. بیشتر دانشجویان MBA از محیط کارشان انتظار دارند که به فکر و مهارت آنها ارزش بیشتری بگذارند. در حقیقت آنها به کسی نیاز دارند که به ابزارها و مهارت‌های نرم آنها ارزش قائل شود و به آنها در مدیریت کردن کاری سپرده شده اعتماد و بتوانند مشتریان خود را دنبال کنند.»

در حقیقت آنها نقشی را می‌خواهند که درجه‌ای از آزادی و خودمختاری را داشته باشد و از این رو آنها می‌توانند نقش محوری روی مسئولیتی که به آنها سپرده شده پ، داشته باشند.

بکی اسنو<sup>۱</sup> مدیر استعدادیابی موسسه Mars در این باره می‌گوید:

«تحقیقات زیادی در سراسر دنیا انجام شده که نشان می‌دهد که بیشتر کارمندان مدیر بالاسری خود را ترک می‌کنند نه شرکت را. برای من جالب خواهد بود که متوجه شوم که این مدیران در تشخیص مسائل به چه میزان پیشرو هستند؟ مخصوصاً زمانی که شرکت برای اینکه آنها کار خود را به خوبی انجام دهند، هزینه‌های بسیاری را انجام داده است.»

### تعامل میان مدیران

تعامل میان مدیران نقش بسیار مهمی در درگیرشدن استعدادها در اهداف شرکت دارد. برخی از کارمندان که در مصاحبه‌های این کتاب حضور

داشتند با قاطعیت عنوان می‌کنند که مدیران میانی می‌توانند نقش زیادی در بازکردن درها برای جوانان در پرورش استعدادهایشان داشته باشند. با این حال، آنها می‌توانند به عنوان یک مانع هم حضور داشته باشند.

بانک بین‌المللی عربستان سعودی در اهداف خود بانکداری سرمایه‌های خرد را قرار داده بود که برای پیاده‌سازی آن به استعدادهای جوان‌تری نیاز داشت اما این موضوع باعث شده بود که مدیران میانی نقش محافظه‌کارانه‌تری را در مقابل کسانی که برای اجرای این هدف به سازمان پیوسته بودند، ایفا کنند. این موضوع را به صورت کامل تری کرنر فوریه توضیح می‌دهد:

«برخی مواقع مدیران میانی همچون لایه‌ای از گل عمل می‌کنند و باعث ترک نیروهای بااستعداد از سیستم می‌شوند. این امر به خاطر این است که آنها از نیروهای جوان بااستعداد می‌ترسند. مخصوصاً به خاطر دانش بیشتری که دارند و می‌توانند به عنوان یک جانشین مناسبی برای آنها در نظر گرفته شوند. آنها به این افراد اجازه نمی‌دهند که جایی بروند و یا کاری انجام دهند و در حقیقت باعث خاموش شدن استعداد این افراد می‌شوند.»

بانک سعودی این موضوع را بررسی کرد و کمیته‌ای درباره مدیریت استعدادها تشکیل داد که بر اساس آن این کمیته تصمیم می‌گیرد که چه کسی لیاقت ارتقاء شغلی دارد. در این حالت تنها نظرات یک فرد اعمال نمی‌شود. همچنین بانک تلاش می‌کند تا فرهنگ مربی‌گری را بین مدیران خود جا بیندازد تا استعدادهای موجود در سیستم پرورش یابند. شرکت پپسی اقدام‌های فوری در مقابل مدیرانی که جلوی انگیزه‌های نیروهای جوان را می‌گیرند، انجام می‌دهد. ریچاد ایوان<sup>۲</sup> مدیر اجرایی این شرکت در ایرلند و آفریقای جنوبی می‌گوید:

«اگر ما متوجه شوم که کسی جلوی پیشرفت کارمندی را گرفته است، توسط مدیر ارشد به عنوان یک فرد «بی‌نام و نشان»

به دیگران معرفی و اخراج می‌شود. به خاطر اینکه اگر شما در مسیر حرکت یک کارمند مشتاق ایستاده باشید، چرا ما باید با شما ادامه همکاری بدهیم؟ همه اینها به خاطر این است که وقتی افراد مستعد سیستم چنین فضایی را ببینند قطعاً تصمیم به ترک شرکت می‌گیرند به خاطر اینکه برای این افراد همیشه بازار کار موجود است.»

شرکت گوگل هم به مربی کردن مدیرانش ارزش می‌دهد و با برنامه‌های خاصی کارمندانش را پشتیبانی می‌کند و به آنها قدرت می‌دهد تا ریسک کنند و حتی شکست بخورند. لیان هورنسی<sup>۱</sup> راجع به این موضوع توضیح می‌دهد:

«ما اجازه می‌دهیم که افراد در شکست خوردن آزاد باشند و مطمئن باشند که شغل خود را از دست نمی‌دهند. برای اینکه آنها نیاز دارند تا برای نوآوری جرات به خرج دهند.»  
گرفتن نقش مربی برای پشتیبانی کردن از کارکنان نقش حیاتی دارد. هارنسی ادامه می‌دهد:

«در محیطی که اعتماد زیادی وجود دارد، موضوعی برای ترس از اینکه مدیران در نقش مربی ظاهر شوند، وجود ندارد. این موضوع به ما کمک می‌کند.»  
مربی‌گری در اغلب اوقات کارکرد متقابل دارد و هارنسی معتقد است که این روش به شکستن موانع کاربردی بین مهندسين و تیم فروش و توسعه شرکت کمک زیادی می‌کند:

«یکی از راه‌های ساختن بهترین مدیر یا رهبر این است که به آنها اجازه دهیم که یک مربی خوب شوند. آنها یاد بگیرند که گوش شنوایی باشند، نه اینکه به عنوان یک عامل تحریک‌کننده در سیستم قرار گیرند. آنها باید یاد بگیرند که همه جواب‌ها را هر زمانی ندهند.»

1. liane Hornsey

## پیامدها: مدیریت تخصص شخصی

در قسمت قبل مشاهده کردیم که چطور شرکت‌های بین‌المللی با دادن فضا برای کسب تجربه‌های عمیق مخصوصا در سطح بین‌المللی در ایجاد ساختار توانمند در سازمان کمک می‌کنند. این کارکنان در طولانی مدت برای شرکت بسیار ارزشمند هستند. متاسفانه مشاهده شده است که این کارکنان تمایلی به همکاری بلند مدت با شرکت ندارند که این امر ضربات زیادی را به برنامه‌های شرکت وارد می‌کند.

جان اینهام<sup>۲</sup> مشاور در بخش منابع انسانی وجود این چالش را به جزئیات در زیر توضیح می‌دهد و نگاه مثبتی به آن دارد:

«شرکت‌ها برای استخدام، نگهداری و استفاده از کارکنان نسل جدید با خود را با شرایط جدید انطباق دهند. در غیر این صورت امکان ثبات در نیروهایشان وجود ندارد. اما برخی از سازمان‌ها به سمت کارگران قدیمی می‌روند که آنها هم درخواست‌هایی مشابه نسل جدید مطرح می‌کنند. قسمت خوب داستان اینجاست که ایجاد این تغییرات برای حضور نسل جدید در محیط کار مثبت است و برای شرکت توسعه و پیشرفت را به بار می‌آورد. همکاری بیشتر، داشتن یک هدف مشخص و تمرکز بر توانایی‌های هر فرد در سیستم از جمله این نتایج است. اینها تمام مواردی است که بخش منابع انسانی باید آن را در سیستم شرکت ایجاد کند. ایجاد این فضا برای همه ما می‌تواند مفید باشد.»

اگر افراد با پتانسیل بالا و عملکرد اجرایی فوق‌العاده شرکت را ترک نکنند، به راحتی به عنوان گزینه‌های دمدستی رقیب قرار خواهند گرفت و یا خود شروع به ایجاد فضای کار خواهند کرد. کارفرمایان باید یک روشی برای ایجاد «گروه ارزشمند کارکنان»<sup>۳</sup> پیدا کنند. به زبان ساده آنها باید دلایل متقاعدکننده‌ای برای ماندن این نوع از نیروهایشان فراهم نمایند و

2. Jon Ingham

3. employee value proposition



آنها را برای انجام فعالیت‌هایشان پشتیبانی نمایند.

در حقیقت معامله‌ای بین دو طرف صورت می‌گیرد. از یک سو شرکت می‌تواند فرصت فوق‌العاده‌ای به افراد بااستعداد خود پیشنهاد دهد که در نتیجه آن برنامه‌های توسعه شرکت به سرعت جلو خواهد رفت و از سوی دیگر شرایط شخصی و مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هدف و نیازهای این افراد تامین خواهد شد. اگر بخواهیم به طور خلاصه مطلب را بیان کنیم به این شکل می‌شود که «مدیریت استعدادها» به این معنی نیست که افراد با استعداد را مدیریت و هدایت کنیم، بلکه منظور ما روش‌هایی برای نگهداشتن این افراد در سیستم شرکت است.

بنابراین ما به یک برنامه‌ریزی حرفه‌ای نیاز داریم تا برای افرادی که در مجموعه به صورت بلندمدت همکاری می‌کنند تهیه شده باشد. اگر در این برنامه به افراد نسل جدید، زنان و سایر گروه‌های بااستعداد در جامعه احتیاج شد، مدیریت حرفه‌ای نیاز دارد تا موارد زیر را در طول برنامه خود در نظر داشته باشد.

### بحث و گفت‌وگوی آزاد و صادقانه

هدف از انجام این کار این است که شفافیت و هم‌رده بودن آنچه شخص به عنوان خواسته مطرح می‌کند و انتظاراتی که از سازمان به عنوان هدف‌های شخصی‌اش دارد با هدف‌های سازمان و خواسته‌های آنها مطابقت دارد. این گفتگو برای مدیریت کردن بی‌قراری و انتظارات بیش از اندازه کارکنان نسل جدید بسیار می‌تواند مفید باشد. همچنین آنها این فرصت را برای افراد بااستعداد ایجاد می‌کنند تا مسائلی را که باعث اضطراب آنها می‌شود مطرح نمایند و این موضوعات شخصی را تا آنجا که امکان دارد حل کنند. زیرا در استفاده از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و استعدادی افراد تاثیر می‌گذارد.

محیط کاری شرکت گوگل در این مورد بسیار فعال ظاهر شده و به کارکنان نسل جدید برای متفاوت فکر کردن درباره وظایف‌هایشان و داشتن انتظارات واقعی کمک زیادی کرده است. لیان هورنسی راجع به این موضوع می‌گوید:

«افرادی که تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند و از همه

دنیا انتظار دارند که تا به آنها مسیر شغلی‌شان را از فردا نشان دهید. آنها شبیه بچه‌هایی هستند که انتظار دارند یک برنامه هشت ساله برای رشد حرفه‌ای آنها چیده شده باشد و بعد از آن آنها به جایگاه مدیر ارشد اجرایی رسیده باشند. اجازه دهید یک نگاه واقعی به این نکته داشته باشیم. برای اینکه ما واقعا چنین کودکان‌هایی در نسل جدید داریم. ما تلاش می‌کنیم تا برنامه‌های خود را برای این افراد به گونه‌ای ترسیم کنیم که نشان دهد آنها پیشرفت زیادی خواهند کرد. ما این کار را می‌کنیم تا آنها احساس کنند که در حال حرکت به سمت جلو هستند. ما تلاش داریم تا آنها را از الگوی توسعه خیالی که دارند جدا کنیم. در حقیقت، نگاه من این است که این نردبانی برای پیشرفت نخواهد بود.»

«گروه شرکت‌های مشاوره‌ای بوستون»<sup>۱</sup> می‌گوید که این نوع گفت‌وگو بسیار تعاملی است و در اغلب موارد بین دو طرف توافق ایجاد خواهد شد و این مسئله کمک می‌کند تا مشتری‌های شرکت رضایت بیشتری داشته باشند. این نوع تعامل در بازارهایی که به سرعت رشد می‌کنند وجود دارد. در حقیقت شرایطی که کارمندان انتظار دارند تا به سرعت رشد کنند و آنها اگر موقعیت بهتری پیدا کنند، مجموعه را ترک می‌کنند. جین مایکل کی<sup>۲</sup> مدیر بخش منابع انسانی شرکت BCG در این باره می‌گوید:

«زمانی که شما در یک بازار رقابتی هستید، افرادی که رقابت می‌کنند مستقل هستند و همچنین افرادی که به صورت حرفه‌ای مدیریت بازار را انجام می‌دهند هم مستقل هستند.»

### فرصت‌های شغلی شخصی

هدف این برنامه این است که برای هدف‌های مختلف افراد بااستعداد سیستم برنامه‌ریزی شود تا از این طریق نسبت به حفظ این نیروها در

1. The Boston Consulting Group  
2. Jean-Michel Caye

سازمان اطمینان حاصل شود. در برخی موارد، حتی شرکت می‌تواند مسیر شغلی مشخصی را تعیین کند، اما ممکن است توانایی‌هایی را تعیین کند که هر فرد برای رسیدن به آن مرحله باید نیاز داشته باشد.

برخی افراد برای رسیدن به جایگاه مدیریت بسیار عجله دارند و تاکید دارند که یک مسیر شغلی شتاب‌زده‌ای را دنبال کنند. افرادی هستند که این جایگاه مدیریت را می‌خواهند، اما از طرفی انتظار دارند که در منطقه قبلی خود باقی بمانند و بعضی هم به دنبال نقش‌های بین‌المللی و جهانی هستند. بعضی‌ها هم هستند که تمایل دارند تا تخصص خود را عمیق‌تر کنند و به دنبال فرصت‌های جانبی برای توسعه مهارت‌هایشان می‌گردند تا اینکه تنها به سمت‌های بالایی فکر کنند.

سندرا سچرز<sup>۱</sup> از موسسه Instead دو نکته را درباره ایجاد فرصت شغلی شخصی دارد. از یک طرف او می‌گوید که ارتباط نزدیک بین کارکنان و بخش منابع انسانی کلید اصلی تحقق انتظارات مدیران از کارمندان است:

**«در اغلب اوقات تقاضاهای زیادی برای شناسایی استعداد افراد وجود دارد و مدیریت کردن آن برای سازمان بسیار سخت است زیرا در فرآیند توسعه شرکت ما نمی‌توانیم افراد را به سرعت جلو ببریم. ارتباطات کلید اصلی ما هستند.»**

از طرف دیگر افرادی وجود دارند که همیشه این گزینه را که به صورت کامل مراحل حرفه‌ای را برای شرکت انجام دهند، وجود ندارد. آنها هم پیچیدگی و عدم اطمینان خاصی به محیط درونی شرکت دارند. شرکت‌ها شاید توانایی شناسایی مهارت‌ها و تجربه‌های که در هر مرحله از توسعه حضورشان لازم و ضروری است، را داشته باشند اما امکان اینکه بتوانند جایگاه خاص و مشخصی را برای آن تعریف کنند ندارند. این تنها به مسئولیت هر فرد نسبت به آنچه که انجام می‌دهد و فکری که نسبت به فعالیت‌های شرکت دارد برمی‌گردد. سچرز می‌گوید:

**«ما دو نمودار داریم که نشان می‌دهد پانزده راه مختلف برای رسیدن به جایگاه «مدیریت منطقه‌ای» وجود دارد. این اطلاعات**

از مصاحبه‌هایی که از تمام فارغ‌التحصیلانی که در این جایگاه قرار داشته‌اند به دست آمده است. ما تمامی این مراحل مختلف را لیست کرده‌ایم و هیچ راه مشخص و یکسانی وجود ندارد. آن چیزی که ما می‌توانیم به نیروهای جوان خود بگوییم تنها به دو مرحله بعدی ختم می‌شود و در مراحل بعدی همه چیز بستگی به نتایج مراحل پیشین دارد.»

سچرز تاکید می‌کند این موضوع باعث می‌شود تا دانشجویان به خودشان و توانایی‌هایشان توجه بیشتری داشته باشند:

«ما آنها را آگاه می‌کنیم که اگر می‌خواهند در حرفه خودشان پیشرفت داشته باشند، باید زمان مشخصی را برای فکر کردن درباره اینکه چه چیزی می‌خواهند و چطور می‌خواهند به آن برسند، بگذارند. چگونه می‌خواهند فرآیند یادگیری را ادامه دهند و استعدادهای خود را توسعه دهند از جمله مواردی است که نیاز دارد تا از طرف دانشجویان فکر شود و آنها به این خودآگاهی برسند.»

با این حال شرکت‌ها باید آمادگی این را داشته باشند که هر یک از کارمندانش به هر دلیلی بخواهد محیط کار فعلی را ترک کند. نزدیکی و ساعت کاری کمتر محل کار جدید می‌تواند از این دلایل باشد. برنامه حرفه‌ای شرکت باید تعیین کند که چه تجربه‌ای از طرف کارکنان نیاز دارد تا تکمیل شود.

در مورد زنان، تمامی تحقیقات موسسه مکی‌نسی نشان می‌دهد که برای زنان مهم است که موقعیت شبیه مردها برای توسعه توانایی‌ها و انجام وظایفشان داشته باشند و از طرف مدیر ارشد سازمان برای رشد کردن حمایت شوند. آنها می‌خواهند مطمئن باشند که نقش کلیدی در سازمان ایفا می‌کنند.

ایمیلی لائوسون<sup>۲</sup> معتقد است که برنامه توسعه باید هر دو جنس زن و مرد را در نظر داشته باشد:

«بیشتر شرکت‌ها روی افرادی سرمایه‌گذاری می‌کنند که در سال‌های انتهایی ۳۰ و اوایل ۴۰ باشند. شما باید زودتر آنها را شناسایی کنید. شما نیاز دارید تا آنها را در برنامه کاری درست قرار دهید، زبان جدید به آنها بیاموزید و تجربه آنها را بالا ببرید، قبل از آنکه آنها خانواده تشکیل دهند و بچه‌دار شوند و در یک منطقه گیر کنند.»

### بازنگری در شغل‌های تکرار شونده

هدف این است که برنامه افراد با استعداد در سیستم با آنچه انتظار دارند تطابق داشته باشد و موارد غیر ضرور مانع از اجرای برنامه نشود. در این بازنگری، شرکت باید مطمئن شود که نیروهای با پتانسیل بالا در بروکراسی سازمان گیر نکرده باشند یا اینکه آن جایگاه به خاطر تغییر برنامه‌های توسعه از بین نرفته باشد. مثلاً انتقال از یک مسئولیت منطقه‌ای به یک جایگاه بین‌المللی. نقش مدیران میانی در این برنامه بسیار حیاتی است و آنها تعیین می‌کنند که این افراد در حال رشد و پیشرفت هستند یا نه. البته در اغلب شرکت‌ها کمیته‌ای از اعضای هیات‌مدیره و بخش منابع انسانی وظیفه این بازنگری را برعهده دارد.

به عنوان مثال در موسسه راندستاد اعضای هیات‌مدیره و بخش منابع انسانی زمان زیادی را برای پیگیری فعالیت‌های افراد می‌گذارند. در این جلسه‌ها بخش‌های مختلفی از سازمان درگیر می‌شوند تا تصویری از فعالیت نیروهای پتانسیل‌دار شرکت و تأثیری که بر توسعه فعالیت‌های بخش خود دارند ارائه دهند. در این کمیته تمامی اعضا روی عملکرد افراد به صورت جزئی متمرکز می‌شوند و آنها را تحلیل و بررسی می‌کنند. Mari-elle de Machker مدیر بخش منابع انسانی این شرکت می‌گوید:

«به طور رسمی در سال یک مرتبه ما به بازنگری در مورد نیروهای بااستعداد می‌پردازیم. اما وظیفه شناسایی نیروهای بااستعداد سیستم تنها به بخش منابع انسانی بازمی‌گردد. در تمامی لحظه‌ها، همه مدیران شرکت تصمیم‌هایشان مورد

بررسی قرار می‌گیرد و میزان توسعه توانایی‌های آنها تشخیص داده می‌شود. این کار هر روز و هر لحظه انجام می‌شود.»

### برنامه شبکه‌ای به جای برنامه‌های خطی

هدف از برنامه شبکه‌ای این است که شرکت به کارکنان خود چند نوع حرفه و تخصص را پیشنهاد می‌کند که آنها می‌توانند با انتخاب هر کدام از آنها سرعت و مسیر حرفه‌ای خود را تغییر دهند. این نوع برنامه‌ریزی برای افرادی که می‌خواهند تجربه خود را در بخش‌های مختلف توسعه دهند و یا برای سازمان‌هایی که محدودیت‌هایی برای ارتقاء دارند، کاربرد زیادی دارد. در این برنامه‌ها وظایف موقت، حرکت‌های جانبی و پروژه‌های کوتاه مدت به کارکنان پیشنهاد می‌شود. معمولاً در بازارهای ناآشنا یا یک جایگاه در برنامه‌های کوتاه مدت این ویژگی‌ها را دارد.

«گروه شرکت‌های مشاوره‌ای بوستون» باور دارد که برنامه شبکه‌ای به کارکنان فضای بیشتری برای توسعه حرفه‌ای‌تر می‌دهد. Jean-Michel Caye می‌گوید:

«در این مورد دو ایده وجود دارد. اول اینکه شرکت‌ها سازماندهی می‌شوند و افراد با انرژی بیشتری پیدا کنند و آزادانه می‌توانند از این اختیار خود استفاده کنند. بنابراین برای صعود فرصت کمتری وجود دارد. دوم اینکه برای توسعه و بالا رفتن هر فرد بحث شایستگی‌ها مطرح می‌شود. در برخی موارد، شما باید برای رسیدن به یک سطح خاص تجربه‌های متفاوتی داشته باشید.»

شرکت گوگل در این مورد تجربه خوبی دارد و برنامه چرخشی نیروها را به خوبی بین بخش‌های مختلف پیاده کرده است تا هم نیروهای خود را به چالش بکشد و از سوی دیگر آنها را متعهد به شرکت نگه دارد. پیروی کردن از این برنامه‌های چرخشی، استعدادهای هر فرد در بیشتر زمینه‌ها بروز پیدا می‌کند و کارکنان با شرایط فعالیت هر بخش آشنا می‌شوند.

لیان هورنسی<sup>۱</sup> می‌گوید:

«ما کارهای زیادی انجام می‌دهیم تا افراد بنشینند و فکر کنند. در حقیقت، این سوال را بپرسند که من چه کاری را می‌خواهم انجام دهم؟ و البته برای جواب دادن به این سوال‌ها شما باید احساس توانمندی و اعتماد به نفس را به آنها بدهید.»

هر چند این روش به کارمندان شرکت بستگی دارد. هورنسی می‌گوید:

«من فکر می‌کنم که این موضوع مهم است زیرا اگر شما افرادی را انتخاب کنید که توانایی‌های عمومی دارند. شما می‌توانید با ادامه دادن مباحث آموزشی و خوشحال نگه داشتن آنها و دادن تجربیات وسیع‌تر آنها را از بابت چرخش در بخش‌های مختلف سازمان، راضی نگهدارید.»

با این حال زمانی که یکی از آنها به رده مدیران در سطح بالا برسد، تجربیات مختلفی از کار کردن در بخش‌های متفاوت سازمان دارد و با معضلات هر بخش آشنا شده‌اند. حرکت دادن نیروها به این شکل می‌تواند مخرب باشد اما هورنسی می‌گوید که بسیار ارزشمند است.

## شرکت اپل

نگاه شرکت اپل به مدیریت و توسعه تخصص کارکنانش کاملاً شفاف است: شرکت تأکید دارد که کارمندانش کنترل مدیریت توسعه را برعهده بگیرد. هدف از داشتن کارمند «ارائه تخصص» در یک مکان مشخص برای چند سال متوالی است. اپل باور دارد که اگر یک مسیر شغلی برای کارکنانش ایجاد کند، آنها در وجودشان «احساس حقانیت» خواهند کرد و حق خود می‌دانند که در آینده نزدیک ارتقاء پیدا کنند.

بر اساس تحقیقات جان سالین<sup>۲</sup> از دانشگاه سانفرانسیسکو، شرکت اپل باور دارد که تغییر مسیرهای شغلی اعتماد به نفس کارکنان را کاهش می‌دهد

1. Liane Hornsey

2. John Sullivan

و به طور غیر مستقیم همکاری متقابل گروهی ایجاد می کند و همچنین احتمال یادگیری کاهش پیدا می کند. او درباره نبود یک مسیر شغلی مشخص این گونه توضیح می دهد:

«کارمندا به دنبال اطلاعاتی درباره سایر محیط های کار می گردند. در یک شرکتی که ابتکار و نوآوری جز اولوی های آن باشد، شما نیازی ندارید تا کنجکاوی کارمندا یتان راجع به محیط های دیگر کنترل کنید.»

خیلی کم پیش می آید در شرکت اپل کارمندا به صورت خودکار به مرحله بعدی شغل خود بروند، زیرا آنها باور دارند که محدوده حرکت در بین بخش های شرکت کاملاً محدود است. آنها فکر می کنند که حرکت های کمتر باعث کاهش تنوع فکری در برخی گروه ها خواهد شد.

### چیدمان انعطاف پذیر کارکنان

هر شرکتی که درباره ایجاد تنوع در سازمان متبوعش جدی هست از این موضوع اطلاع داشته باشد که تعهدات خانوادگی آنها را به سمت کارهای نیمه وقت و یا ساعت کمتر می کشاند. البته لازم به ذکر است که تنها والدین نیستند که ساعات های کمتری برای کار درخواست می کنند بلکه کارکنانی از نسل جدید و یا قدیم هم چنین انتظاراتی دارند.

تحقیقات مکینسی نشان می دهد که در مدیران و کارمندان ارشد زنان کمتری حضور دارند به خاطر اینکه زمان این جایگاه ها انعطاف پذیر نیست و آنها بیشتر زمان روز خود را باید سرکار باشند. تحقیقات موسسه American در سال ۲۰۱۲ که بین ۳۵۰ مدیر ارشد از ۶۰ شرکت انجام شد و تحقیقی که از چهار هزار کارمند در ۱۴ شرکت صورت گرفت نشان می دهد بیش از نیمی از زنانی که در این شرکت ها مشغول فعالیت هستند نان آور خانواده و یا به عنوان سرپرست خانواده مشغول فعالیت هستند. در حقیقت اغلب مردها که نان آور خانواده هستند در نقش مدیر یک خانواده و ایجاد فضای امن در آن ظاهر نمی شدند. این گزارش توضیح می دهد:



«در این زمینه، واقعیت این است که تنها ۳ درصد مدیران (چه زن و مرد) کمتر از یک درصد مدیر اجرایی شرکت‌ها به صورت نیمه‌وقت کار می‌کنند که این امر ایجاد تعادل بین محیط کار و زندگی شخصی را بسیار سخت و مشکل می‌کند. زمانی که شرکت‌ها چیدمان انعطاف‌پذیری را برای کارکنان خود تعیین می‌کنند، کارهای نیمه‌وقت می‌تواند در شرکت انجام شود.»

مطالعه ای از ۲۳۵ شرکت اروپایی در سال ۲۰۱۲ با عنوان «ساختن راه‌های موفقیت» که نشان می‌دهد «عدم حضور تمام‌وقت در محیط کار یک حرکت شغلی خطرناک است که می‌تواند از ایجاد موفقیت میان زنان جلوگیری کند.» این تحقیق که توسط موسسه مکینسی انجام شده، اشاره می‌کند:

«کارهای منعطف باعث می‌شود تا زنان همچنان به صورت نیروی کار وابسته باقی بمانند. در یک شرکت در برنامه شغل‌های انعطاف‌پذیر مردها شروع به استفاده از این موقعیت می‌کنند و این نوع فعالیت برای آنها کاملاً عادی می‌شود و بعد از ۵ سال تیم مدیریتی شرکت نمی‌تواند کارایی لازم را داشته باشد.»

البته مدیر ارشد سازمان می‌تواند طوری برنامه‌ریزی کند که این الگو باعث ایجاد موفقیت در شرکت شود و افراد هم از مزایای این نوع فعالیت لذت ببرند.

### یادگیری و فرصت‌های توسعه

ایجاد فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌ها و آموزش کارکنان بااستعداد کاملاً ضروری است زیرا به آنها این اطمینان را می‌دهد که در پروژه‌های شرکت مشارکت دارند و از سوی دیگر پتانسیل آنها شناسایی شده است.

توضیح دادن وظایف هر نقش به افراد کمک می‌کند تا نقش خود را در آن جایگاه به خوبی انجام دهند. در مواردی که افراد توانایی انجام پروژه‌های خارج از کشور را ندارد، شرکت‌ها پروژه‌های کوتاه مدت خارج از کشور را تعریف می‌کنند که بر روی توانایی‌های شخصی هر فرد تمرکز

دارد.

تجربه موسسه تحقیقاتی Chartered درباره افراد با پتانسیل بالا نشان می‌دهد که در نظرسنجی‌های صورت گرفته، دومین نکته مهمی که از سوی پاسخ‌دهندگان مورد اشاره قرار می‌گیرد فرصت برای یادگیری مهارت جدید است. آنها ارزش بیشتری برای برنامه‌های آموزشی جدید که در ساختار آموزشی شرکت وجود ندارد نشان می‌دهند. این موسسه می‌گوید:

«آگاهی به توانایی‌های خود یکی از نتایج مربی‌گری و مانیتور کردن نیروهاست. ارزش‌هایی که از این طریق ایجاد می‌شود بیشتر شخصی است و در مراحل کار در شرکت، بخش و یا فعالیت‌های شخصی معین می‌شود.»

استراتژی‌های شرکت سانتاندر<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که در کنار افراد با پتانسیل معمولاً فرصت‌های زیادی برای توسعه حرفه و پیشرفت در مهارت وجود دارد. این فرصت‌ها می‌تواند یک دوره کارآموزی، تحقیق عملیاتی، کلاس‌های داخلی شرکت برای ارتقاء کیفیت خدمات، انجام کارهای چرخشی، طرح‌های داوطلبانه و برنامه‌های توسعه رهبری باشد. کارولین کرتیس<sup>۲</sup> رییس بخش کارآفرینی و جانشینی شرکت سانتاندر می‌گوید:

«ما مطمئن هستیم که برنامه‌های توسعه فردی در هر منطقه‌ای از شرکت وجود دارد. به عنوان مثال ما تعدادی از افراد را داریم که در یک پروژه داخلی شرکت فعالیت می‌کنند و هر کدام از آنها این فرصت را دارد تا با به عهده گرفتن بخشی از آن تجربه جدیدی را کسب کنند در حالی که در مناطق مختلف جغرافیایی قرار دارند. داشتن این شانس برای توسعه مهارت‌ها در زندگی واقعی بسیار مفید است. من یکی از طرفداران پروپاقرص برنامه‌های مربی‌گری هستم و امیدوارم که این مفهوم در میان تمامی مدیران شرکت جا بیفتد.»

1. Santander

2. Caroline Curtis

میکاییل استندفورد<sup>۱</sup> مدیر ارشد اجرایی شرکت IMD می‌گوید که در دانشگاه‌های اقتصادی مثال‌های زیادی از شرکت‌ها می‌توانید پیدا کنید که در آن دو ساختار «توسعه» و «موفقیت» را در برنامه مدیریت استعدادیابی سیستم ترکیب کرده‌اند. او می‌گوید:

«تعدادی از شرکت‌ها هستند که زمانی که برنامه توسعه شرکت را طراحی می‌کنند به دنبال منبع عالی برای اجرای آن می‌گردند. شاید کارکنان شرکت از اینکه هر کدام از آنها باید در نقش آفریننده و کاوش‌گر دنیای اطراف شوند و یا بدون اینکه موضوع شرکت مشخص باشد دست به یادگیری بزنند، رضایت نداشته باشند.»

استندفورد می‌گوید که وظیفه یادگیری مداوم و توسعه که شامل «بالا بردن شناخت از توانایی‌های درون» باشد بسیار سخت و مشکل است:

«همیشه این‌طور نیست که استراتژی شرکت بر اساس توانایی‌اش پیاده‌سازی می‌شود و در نهایت به برنامه‌های توسعه فردی تقسیم شود... وظیفه آفرینندگی همانند توسعه توانایی‌های هر فرد، زمان‌بر و برخی اوقات مشکل است.»

IMD برنامه‌ای به نام «برنامه ترکیبی» دارد که مخلوطی از برنامه‌های متفاوت است. در این سیستم، از یک طرف مجموعه‌ای از برنامه‌های مربوط به توانایی ساختن، تربیت فردی و پروژه یادگیری تک نفره قرار دارد و از طرف دیگر برنامه‌هایی وجود دارد که سیستم‌های آموزشی را چک می‌کند تا مطمئن شود برنامه‌های آموزشی به صورت کامل و به درستی در محیط کار در حال اجرا شدن هستند.

### مربی‌گری، هدایت‌گری و حمایت مالی

مربی‌گری، هدایت‌گری و حمایت مالی از بابت کمک به افراد بااستعداد در توسعه مهارت‌هایشان و احساس ارزشمندی آنها اجرا می‌شود. همچنین این نوع برنامه‌ها به مدیر ارشد اجرایی کمک می‌کند تا در پرورش افراد

1. Michael Stanford

باهوش نقش فعالی داشته باشد.

### مربی‌گری

در تئوری ساده است، اما تحقیقات موسسه Ashridge/ILM در سال ۲۰۰۹ از افراد نسل جدید نشان می‌دهد که اجرای طرح مربیگری اصلاً ساده نیست. در حقیقت، در سیستم مربی‌گری بیشتر بر روی کمک به نیروهای سطح پایین تمرکز دارد و باعث می‌شود که این افراد کم‌تجربه عملیات اجرایی و نتیجه‌گیری را تقویت کنند. هدف این است که آنها بتوانند از توانایی‌ها، دانش و درک جایگاهی که دارند استفاده کنند. در این روش، تنها به ارائه بازخورد و حمایت‌های معنوی اکتفا می‌شود.

در تحقیقات بیشتر افرادی که مشارکت داشتند انتظار داشتند که مدیران همانند یک مربی ظاهر شود اما اغلب آنها اذعان داشتند که چنین شرایطی در محیط کار حکم فرما نیست. برعکس آن، مدیران باور دارند که آنها همانند یک مربی عمل می‌کنند.

بر اساس تحقیقات Ashridge مشکل در ارائه نقش یک «مربی قابل اعتماد» نیست. مدیران نیاز دارند تا روش فکر کردن و شیوه عملیاتی مدیریت کردنشان را تغییر دهند. آنها باید متوجه تفاوت بین مربی‌گری، هدایت‌گری و بهبود مهارت مربی‌گری قائل باشند و از سوی دیگر سازمان باید سخت تلاش کند تا فرهنگ مربی‌گری در میان کارکنان شرکت جا بیندازد.

### هدایت‌گری

هدف هدایت‌گری ارائه یک سری نصیحت‌های شغلی، ارائه بازخورد از روش بهتر کردن عملیات اجرایی و نوع ارائه نتیجه است. این روش کمتر بر روی نحوه عملیات فعلی می‌پردازد. بلکه آنها بیشتر بر روی پتانسیل‌ها و آرزوهای فردی هر فرد کار می‌کنند. یک سری شواهد وجود دارد که نشان می‌دهد که هدایت‌گری به منظور کمک به افراد بالاستعداد برای پیشرفت در سطوح مدیریت ارشد به کار گرفته می‌شود.

برای مثال موسسه Catalyst به منظور بررسی منافع هدایت‌گری در سازمان تحقیقی را از چهار هزار دانشجو فارغ‌التحصیل شده در سال‌ها ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۷ از رشته MBA در سال ۲۰۰۸ از دانشگاه‌های معتبر آسیا، کانادا، اروپا و ایالات متحده آمریکا انجام داد. نتایج این تحقیق که در سال ۲۰۱۰ منتشر شد، اعلام می‌کند که:

«ما متوجه شدیم فرآیند هدایت‌گری از روز اول تاثیر زیادی بر روی توسعه حرفه‌ای افراد با استعداد گذاشته و این روند تا ایجاد نتیجه بهتر برای سازمان ادامه پیدا می‌کند. البته در این میان مردان بهتر از زنان توانسته‌اند درآمد بیشتری به دست آورند.»

هدایت‌گری- مخصوصا از طرف مربیان ارشد- توانایی هر دو طیف زنان و مردان را برای ارتقاء در شرکت افزایش می‌دهد. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که افراد بااستعداد با هدایت‌گری که انجام می‌شود ارتقاء قابل توجه بیشتری را به دست می‌آورند. با این حال، آنچه که این روش تغییرات زیادی ایجاد کرد در رده‌های بالای سازمان بوده است. برای مثال:

- کسانی که هدایت‌گری اعضای هیات‌مدیره و مدیران ارشد سازمان را برعهده دارند بیشترین میزان ارتقاء را داشته‌اند.
- زنان همانند مردها به یک میزان در هدایت‌گری ارتقاء داشتند و این درحالی است که تعداد مردها بیشتر از زنان است. (۶۲ درصد مرد و ۵۲ درصد زن)

با همه اینها، هدایت‌گری در رده‌های بالای سازمان بسیار سخت است و باعث این نمی‌شود که زن‌ها هم بتوانند همانند مردها به یک اندازه حقوق دریافت کنند. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق فوق، مفهوم هدایت مالی می‌تواند به تسریع روند شغلی زنان کمک زیادی کند.

### برنامه‌های حمایتی

نانسی کارتر<sup>۱</sup> و کریستین سیلوا<sup>۲</sup> به عنوان اعضای ارشد این تحقیق واژه «حمایت» را به این شکل تعریف می‌کنند که:

«این فعالیت به صورت فردی در هر سازمانی اجرای می‌شود و اجرای آن بر روی فرآیند تصمیم‌گیری تاثیر زیادی دارد و معمولا شامل افرادی می‌شود که مهارت فنی بالایی دارند و برای به دست آوردن آن زحمت زیادی کشیده‌اند.»

البته موسسه Catalyst در سال ۲۰۱۲ تحقیق را راجع به مفهوم «حمایت» از بین ۹۳ مدیر اجرایی زن و مرد انجام داد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که حمایت کردن تاثیر بسیار زیادی در حرکت افراد به سمت مدیر ارشد سازمان دارد. این موضوع مخصوصا برای زنان سودمند است و از آنها برای تاثیرگذاری بیشتر در فعالیتهای شرکت حمایت می‌کند. در این تحقیق از Deutsche بانک به عنوان نمونه ذکر شده است که در طول سال ۲۰۰۹ برنامه حمایت مالی برای زنان پیاده‌سازی شد. هدف این بود که به زنان کمک کند تا به جایگاه مدیریت ارشد برسند.

برنامه‌های حمایتی می‌تواند به زنان کمک کند تا در حرفه خود با اعتماد به نفس بیشتری عمل کنند. تحقیقات سال ۲۰۱۲ از مراکز تحقیق در لندن نشان می‌دهد که ۵۲ درصد زنان از وجود طرح‌های حمایتی نسبت به سایر زن‌هایی که چنین طرح‌هایی در محیط کار ندارند، خوشحال‌تر هستند. با وجود این برنامه، تنها ۲۵ درصد زنان درخواست تقاضای حقوق بیشتر کردند و ۵۸ درصد از آنها به فکر جابه‌جایی شغل در طول یک سال شدند.

این طرح‌های حمایتی تاثیر زیادی بر روی مادران دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که مادرانی که از طرح‌های حمایتی بهره‌مند نیستند دوبرابر دیگر زنان به فکر ترک محیط کار می‌افتند.

## شرکت پپسی

همان‌طور که می‌دانید شرکت پپسی به عنوان یک شرکت مشهور در زمینه مواد خوراکی به بازنگری درباره برنامه‌های شغلی خود می‌پردازد. به خاطر اینکه آنها نیاز دارند تا مطمئن شوند که نسل بعدی مدیران اجرایی تجربه‌های مختلفی را در بخش‌های جهانی شرکت به دست آورده‌اند. در حقیقت این برنامه چشم‌انداز طولانی‌تری را از هر فرد در نظر می‌گیرد و به طور دقیق تعیین می‌کند که چه وقت می‌توانند در سراسر دنیا بچرخند و چه زمانی را برای دور هم بودن خانواده در نظر گرفته‌اند.

افرادی که پست‌های بالای مدیریتی دارند، مصاحبه‌های جدی انجام داده‌اند که در آن تعیین می‌کنند که چه عواملی بر روی آرزوهای آنها تاثیر می‌گذارد و توانایی‌های آنها برای انجام وظایف بین‌المللی به چه صورت خواهد بود. سوال‌های این مصاحبه شامل مواردی همچون طرح شغلی همسر، میزان توجه به تحصیل فرزند یا اینکه آنها ابتدا به خانواده توجه می‌کنند یا عوامل دیگر.

ریچارد ایوان<sup>۱</sup> مدیر شرکت پپسی در لندن، ایرلند و آفریقای جنوبی می‌گوید که داشتن این اطلاعات می‌تواند به گفت‌وگوی متفاوت بین شرکت و افراد با استعداد تبدیل شود:

**«شما باید نحوه صحبت کردن را با مردم تغییر دهید. ما باید به جای یک گفت‌وگوی رسمی، از واژه‌های غیررسمی استفاده کنیم. این امر باعث می‌شود تا یک حس اعتماد دوطرفه ایجاد شود.»**

## نتیجه‌گیری

افزایش تعداد کارمندان، نه فقط زن‌ها و افرادی از نسل جدید، که هر کدام از آنها خواسته‌ای را از حضور در این شرکت دارند و شاید حاضر نباشند تا زندگی شخصی خود را برای رسیدن به مدیریت ارشد سازمان قربانی

1. Richard Evans

کنند. افراد با استعداد معمولاً وفاداری کمتری به سازمان دارند. آنها تاکید زیادی دارند که بتوانند استعدادشان را پرورش دهند و به اهداف شخصی‌شان قبل از شرکت برسند.

از طرف دیگر سازمان‌ها باید این واقعیت را بپذیرند و پیشنهادات واقعی برای فرصت توسعه توانایی‌ها و تجربه جدید بدهند. در غیر این صورت این افراد شرکت را ترک خواهند کرد.

برنامه‌های قابل انعطاف در میزان رضایت افراد با استعداد کمک زیادی می‌کند اما بعید به نظر می‌رسد که اعتماد و وفاداری آنها را به همراه آورد. علاوه بر این زمانی که این افراد وارد شرکت می‌شوند یاد می‌گیرند که چه کاری را می‌توانند انجام دهند و بر اساس آن حرکت می‌کنند.

در فصل بعدی درباره اینکه چطور شرکت‌ها با افراد با استعدادشان در زمینه اهداف و ارزش‌های مشترک بین آنها ارتباط برقرار می‌کند و اینکه آیا امکان دارد تا آنها با هم فرهنگ مشترکی را ایجاد کنند که سایر افراد شرکت را در برنامه استعدادیابی شرکت وارد کنند یا نه؟





فصل پنجم

# نزدیک شدن به فرهنگ رهبری در سازمان

«برخی اوقات من فکر می‌کنم که کلمه «مسئولیت سازمانی» یکی از ارزشمندترین واژه‌ها در مباحث مربوط به منابع انسانی است. زمان نشان داده است که نسل جدید به فعالیت در سازمان‌هایی اهمیت می‌دهند که تاثیر مثبتی بر روی دنیا و جامعه و محیط اطرافش داشته باشد.»

لوسیون ترنسکی<sup>۱</sup>

مدیرعامل شرکت اینترنتی BraveNewTalent

همان‌طور که به یاد دارید در فصل دوم، جاو دیپ بوس<sup>۲</sup> مدیرعامل شرکت بین‌المللی Olam توضیح داد که چطور یک شرکت می‌تواند اختلاف‌های درون محیط کسب کار را حل کند و فرهنگ سازمانی آن به یک دارایی تبدیل شود. هدفمندی، کارآفرینی و توانمندسازی از دیگر دارایی‌های باارزش شرکت‌ها است.

البته شرکت Olam تنها شرکتی نیست که این رویکرد را دارد. با وجود نسل جدید کارگرانی که اعتقادی به قراردادهای بلندمدت استخدام ندارند و ارتقاءهای سیستماتیک و توسعه توانایی‌ها در طول سال‌ها حضور در شرکت انگیزه‌ای برای آنها ایجاد نمی‌کند. استعدادهای درحال ظهور هم برایشان مهم است که برای چه کسی مشغول فعالیت هستند. (فصل ۴ را مطالعه کنید). اعلام عمومی آنچه که شرکت برای آن ایستاده و توسعه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که چطور ارزش‌های درون شرکت در عمل زنده هستند و ارتباط آن با افراد بااستعداد به چه شکل است.

شرکت مخابراتی چند ملیتی AT&T، قبل از هرگونه استخدام رسمی ارزش‌ها و فرهنگ‌های درون سازمانی‌اش را به نیروی جدید آموزش می‌دهد. آنها برای انجام این کار «شبکه استعدادیابی» راه‌اندازی کردند که بیشترین میزان موفقیت را در زمینه جذب افرادی که به دنبال کار می‌گردند داشته است. این موضوع را کاری کوربین<sup>۳</sup> مشاور مدیرعامل درباره کسب استعدادهای

1. Lucian Tarnowski

2. Joydeep Bose

3. Carrie Corbin

جدید می‌گوید. هدف آنها این است که حداقل ۲۰ میلیون درخواست کار برای هر سال داشته باشند که تنها ۲۵۰ هزار تا یک میلیون نفر از آنها برای شغل‌های جدید استخدام می‌شوند.

در این روش، افرادی که به دنبال کار می‌گردند به شبکه استعدادیابی شرکت متصل می‌شوند و از فرصت‌های کار احتمالی اطلاع پیدا می‌کنند. آنها از طریق وبسایت یا شبکه‌های اجتماعی و یا اپلیکیشن موبایل از این موضوع مطلع می‌شوند. آنها همچنین به صورت متناوب به موقعیت‌های تازه دسترسی پیدا می‌کنند. در حقیقت، زمانی که شرکت به دنبال افراد مورد نظر خود برای جایگاه در نظر گرفته شده می‌شود، در ابتدا به سراغ این شبکه‌های اطلاع‌رسانی می‌رود و سعی می‌کند تا از این طریق افراد جویای کار را از موقعیت جدید باخبر کند.

زمانی که شرکت AT&T شروع به تحقیق از میان ۹۵ هزار عضو شبکه استعدادیابی خود کرد و از نتایج آن شگفت‌زده شد. آنها متوجه شدند که افراد کاندید به اخباری که از سوی شرکت ارائه می‌شد ارزش بیشتری قائل بودند و در نتیجه ارتباط بهتری با محیط کار پیدا می‌کردند. مثلاً موسسه جهانی TMP که یک شرکت بین‌المللی در زمینه کاربایی بر اساس شبکه اینترنت است در سال ۲۰۱۰ افتتاح شده و در حال حاضر ۵۶۲/۱۷۸ عضو دارد که هر ماه نزدیک به ۱۸ درصد تعداد کاربران‌ش افزایش پیدا می‌کنند. جالب اینجاست که نرخ لغو اشتراک آن کمتر از یک درصد است.

حتی کسانی که برای جمع‌آوری اطلاعات این کتاب نیز مصاحبه کرده‌اند، اذعان دارند که این نوع ارتباط گرفتن آنها را بیشتر با فرهنگ و ارزش‌های شرکت‌ها آشنا می‌کند. برای مثال سنجار ایبرگما<sup>۴</sup> مدیر گروه رشته MBA در IMD می‌گوید که یکی از مهم‌ترین عامل‌های انتخاب محیط کار، شناسایی ارزش‌های آن از طرف مخاطبان است:

«من تجربه مشاوره دادن به تعداد زیادی از شرکت‌های را داشتم و بر اساس تجربه فعلی‌ام می‌توانم بگویم که تفاوت زیادی بین اهداف و آنچه که اجرا می‌شود وجود دارد. زمانی که من وارد

شرکت DuPont شدم درک کردم که ارزش‌های اصلی این شرکت در DNA آنها نهاده شده است. امنیت، محافظت از محیط زیست، مراقبت از مردم از جمله این ارزش‌ها بوده‌اند. من واقعا این مسائل را در تمامی تصمیم‌های این شرکت لمس کردم. در حال حاضر من شش ماه است که در این شرکت مشغول فعالیت هستم و الان می‌توانم با همه وجودم آنچه که آنها می‌خواهند را درک کنم. من خودم را در جای درستی می‌بینم و خوشحال هستم که ارزش‌های اصلی شرکت با وجود من همخوانی دارد. انگار آنها در وجود من از سال‌های دور تزریق شده است.»

این پرمِن<sup>۱</sup> مدیر ارشد شرکت AMV<sup>۲</sup> هم چنین دلایلی را برای ماندن در این شرکت داشت:

«من خیلی خوشحالم که شرکتی را پیدا کردم که با ارزش‌های شخصی من همخوانی دارد. در ابتدای همکاری، من به این جور مسائل فکر نمی‌کردم - بدهی است که این‌گونه مسائل قابل پیش‌بینی برای من نبود - اما به طور قطع تاثیر زیادی بر روی تصمیم من برای ماندن در این شرکت داشت. زمانی که به دنبال کار می‌گشتم، بدون هیچ پیش‌فرضی خودم را اختیار شرکت‌ها قرار دادم و نزدیک ۲۰ مصاحبه از من صورت گرفت و منتظر ماندم تا نتیجه آنها بیاید. من خیلی خوش‌شانس بودم که آژانس کاریابی من را به این شرکت معرفی کرد و از طرف دیگر خوش‌شانس بودم که آن را پذیرفتم. چرا؟ به خاطر چند چیز. اول اینکه آنها سیاست‌های متفاوتی داشتند که من آن را از متن درخواستشان برای نیروی کار فهمیدم. برای مثال ما یک اصلی درباره عدم تبلیغ وسایل بازی بچه‌ها داریم. زیرا معتقد هستیم که انجام این کار باعث افزایش «قدرت اذیت کردن ذهن» می‌شود. به عبارت دیگر، بر اساس فرهنگ این شرکت

1. Ian Pearman  
2. Abbott Mead Vickers

ما تنها حق داریم برای افرادی دست به تبلیغ بزنیم که ذهن کاملی داشته و بتوانند تصمیم بگیرند. در زمانی که این قانون وضع شد، شرکت حتی انجام تبلیغ روی سیگار را هم ممنوع کرد. سی سال پیش داشتن فرصتی برای همراهی با شرکت‌های فروش سیگار یک موقعیت فوق‌العاده محسوب می‌شد. در حقیقت، رعایت برخی اصول باعث افزایش هزینه می‌شود اما از سوی دیگر شما در دید کارکنان و مشتریان متمایز و متفاوت خواهید شد. من معتقد بودم که شرکت یک فلسفه منسجم و متقاعدکننده‌ای دارد و باید به آن احترام گذاشت. اکنون این موارد بسیار ارزشمندتر از گذشته است. در ده سال گذشته، اعتبار برند یک شرکت در برابر مشتری‌ها به شکل دیگری تعریف می‌شود و جوانان امروزی به دنبال برند و شرکتی می‌گردند که چنین اهداف و انگیزه‌هایی را داشته باشد. زیرا جامعه از کار کردن با این شرکت‌ها بیشتر استقبال می‌کند.»

حتی کارشناسان بخش منابع انسانی هم معتقد هستند که افراد بلندپرواز به وجود چنین ایده‌هایی در شرکت بیشتر بها می‌دهند. جیمز کولن<sup>۳</sup> مدیر بخش منابع انسانی شرکت Hays می‌گوید:

«من معتقدم که بیشتر کاندیداها قبل از استخدام این سوال را از خود می‌پرسند که «هدف شرکتی که من می‌خواهم برای آن کار کنم چیست؟» آنها توجه می‌کنند به اینکه «من دوست دارم نسبت به کاری که می‌خواهم انجام دهم انتخاب‌گر باشم. شاید من هم مجبور شوم تا برای پیدا کردن موقعیت جدید مدت‌ها منتظر بمانم، اما حاضر نیستم که تحت هر شرایطی کار کنم. من حاضر نیستم که یک رزومه آماده کنم و آن را به همه شرکت‌هایی همچون Mars و Unilever بفرستم. کاری که پدران ما آن را انجام می‌دادند. در حقیقت من می‌خواهم متفاوت باشم و برای تجربه‌های جدید رویکرد دیگری را انتخاب کنم. به

خاطر اینکه من می‌دانم که قرار است تا ۸۷ سالگی کار کنم. بنابراین باید کاری را انجام دهم که از آن لذت ببرم. اینها نشانه تفاوت نسل جدید است و آنها به دنبال موقعیت‌های جدید از طریق روش‌های دیگری که ما انتظار داریم می‌گردند.»

ایمیلی لائسون<sup>۱</sup> مدیر مکینسی با اشاره به موافقت خود می‌گوید: «مدیریت فرهنگ درون سازمانی بسیار اهمیت دارد. ما رویکرد بسیار متفاوتی را پذیرفته‌ایم و برای نگه‌داشتن چهارهای درون سازمانی برنامه‌ریزی کرده‌ایم. نحوه ارزیابی مشتریان و ایجاد یک برند معتبر و دارای شخصیت آن هم در ابتدای بحران مالی کار ساده‌ای نبود. مدیران مجموعه باید به سمت ارتباط بیشتر با دنیا حرکت می‌کردند.»

### عملیاتی کردن سیستم‌های مدیریت از طریق فرهنگ درون سازمانی

یکی از شرکت‌هایی که از سیستم فرهنگی به عنوان شاخص اصلی در استخدام و نگهداری نیروهای بااستعداد بهره می‌برد، شرکت هندی اینترنتی [www.naukri.com](http://www.naukri.com) که در سال ۱۹۹۷ افتتاح شده است. در آن زمان تنها ۱۴ هزار نفر در سراسر هند بودند که از خدمات این شرکت استفاده می‌کردند. ۱۲ سال بعد این رقم به ۵۰ میلیون نفر رسید. در حقیقت بعد از عرضه اولیه عمومی و گسترش سایر فعالیت‌های مربوط به شرکت، آنها را در سال ۲۰۰۹ به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های استخدامی کشور هند تبدیل کرد.

از ابتدا این شرکت، مشتریان را به ارزش‌گذاری بر روی انرژی، اشتیاق، جوانان و تجربه‌آموزی تشویق می‌کرد. این موضوع برخلاف بیشتر شرکت‌های هندی است که به ساختار سلسله مراتبی بسیار اهمیت می‌دهند. اجرای این فرهنگ‌ها باعث می‌شود تا افراد نابغه بتوانند به راحتی مسیر خود را برای رشد و پیشرفت پیدا کنند.

1. Emily Lawson

توجه شرکت Naukri بر روی طرح گزینه سهام کارکنان (ESOP)<sup>۲</sup> بود. اما زمانی که بازار سهام هند به خاطر بحران مالی که در اواخر سال ۲۰۰۸ شروع به پایین آمدن کرد و این امر باعث شد تا درخواست برای ابزارهای نگهداری و استخدام کاهش پیدا کند. در حقیقت مدیران ارشد سازمان از بابت ازدست دادن کارکنانشان نگران بودند و ترس داشتند که سایر شرکت‌های رقیب بتوانند پیشنهاد اغواکننده‌ای به آنها ارائه دهند و آنها را برای رفتن از شرکت وسوسه کنند.

معمولا تصمیم‌های پرسنل درباره برنامه‌های توسعه نقش حیاتی دارند. در حال حاضر، چالش اصلی بیشتر شرکت‌های این است که برنامه‌های آنها با استخدام و نگهداشتن نیروها و انگیزه آنها در یک راستا باشد. مسولان شرکت Naukri تصمیم گرفتند تا منطقی قانع کننده برای حضور در این شرکت ایجاد کنند تا این که شرکت رقیب بتواند با وعده‌هایی که می‌دهد آنها را غافل کند و از کارکردن در شرکت منصرف کند.

پایین آمدن قیمت سهام شرکت، انگیزه‌ای برای حق تقدم کارکنان بابت خرید سهام شرکت ایجاد نمی‌کند. به همین خاطر Sanjeev Bikhchan- dani و Hitesh Oberoi به عنوان روسای شرکت دو راه حل سریع را برای حل نگرانی کارکنان شرکت در نظر گرفتند. اول اینکه آنها قیمت پایین تری برای هر سهم نسبت به بازار پیشنهاد دهند تا میزان ارزش افزوده هر سهم بیشتر شود و کارکنان رقبتی برای خرید آن پیدا کنند. دوم اینکه آنها مشوق‌های مالی را برای تیم فروش به صورت ماهانه در نظر بگیرند و آن را جایگزین طرح‌های سه ماهه‌ای کنند که در میان شرکت‌های هندی بسیار مطرح است.

البته نباید غافل شد که تاکید بر روی فرهنگ درون سازمانی بسیار مهم است و تصویر Naukri میان جوانان پر جنب و جوش هندی به این موضوع بستگی دارد. آنها محیط کاری مفرح نشان می‌دهند و شانس اینکه استعدادهایشان همراه با توسعه سازمانی رشد پیدا کند هم در اختیار آنها گذاشته می‌شود. آنها به این موضوع اشاره می‌کنند که هر چند کار کردن

2. employee stock option plan



در یک شرکت بزرگ آمریکایی بسیار وسوسه برانگیز است اما کارمندهای این شرکت باید مدت زمان زیادی را فعالیت کنند تا بتوانند به سمت مدیران ارشد دست پیدا کنند. نشان دادن این موضوع به آنها ممکن است انگیزه‌های کار کردن در شرکت را بالا ببرد. مثلاً در شرکت Naukri سایر سازمان‌ها، هرکسی که ایده‌ای برای گسترش بازار و یا بخش دپارتمان فنی شرکت داشته باشد به سرعت استخدام خواهد شد و به او فرصت داده می‌شود تا ایده خود را پیاده کند و تأثیرات آن را مشاهده کند.

در نتیجه، بیشتر اعضای اصلی شرکت که در شکل‌گیری آن نقش داشته‌اند تمایلی به تغییر شرکت از خود نشان نمی‌دهند. دستمزدهای کارمندهای شرکت با سایر شرکت‌هایی که در زمینه استخدام افراد فعالیت دارند مقایسه نمی‌شود بلکه اگر بخواهد مقایسه‌ای صورت گیرد با شرکت‌هایی با تکنولوژی بالا و شرکت‌هایی با فرآیند برون‌سپاری انجام می‌شود. علاوه بر این حتی مدیرانی که شرکت را ترک کردند با فهمیدن شرایط جدید، به آن بازمی‌گردند.

بر اساس درسی که بالا از شرکت Naukri گرفتیم شرکت‌ها باید منطقی قانع‌کننده برای پرسنل‌شان بابت کار کردن ارائه دهند. آنها باید برای زمان‌هایی دچار بحران‌های اقتصادی می‌شوند هم برنامه‌ریزی مشخصی برای حفظ نیروهای فعلی ارائه کنند. این امر در اقتصادهای نوظهور بسیار اهمیت دارد.

تلاش برای ایجاد یک فرهنگ پرجنب‌وجوش و ایجاد کننده یک چالش بزرگ برای شرکت‌ها است. Budaraju Sudhakar مدیر بخش منابع انسانی شرکت Tata Chemicals می‌گوید:

«شش سال پیش ما می‌خواستیم که از یک توزیع‌کننده کالا به یک شرکت تخصصی در زمینه مواد شیمیایی تبدیل شویم. در ابتدا مرکز تحقیق و توسعه‌ای را ایجاد کردیم. اما هر ایده‌ای که متخصصین این بخش می‌دادند از سوی بازار کالاهای مصرفی رد می‌شد زیرا سطح سرمایه‌گذاری در این بخش پایین بود. ابتدا تصمیم گرفتیم تا مدیران ارشد سازمان را تشویق کنیم تا از

ایده پردازان جوان و مخترعین شرکت که بر روی محصول جدید کار می‌کردند حمایت کنند- اما آن محصول به خوبی جواب این اعتمادها را نداد. ما باید بدانیم که سطح صبر مدیران ارشد در زمینه محصولات جدید و جواب دادن بازار به آن بسیار پایین است. آنها تنها برای یک دوره زمانی مشخصی حمایت‌های مالی خود را از پروژه‌های جدید نشان می‌دهند. بنابراین ما تصمیم گرفتیم تا یک مدیر مستقل را از هیات‌مدیره بیاوریم تا روی افرادی که در بخش تحقیق و توسعه کار می‌کنند نظارت داشته باشد. این امر باعث شد تا بخش تحقیق و توسعه با آرامش بیشتری فعالیت کند زیرا این‌گونه مدیران نگاه بلندمدت‌تری نسبت به سهام‌داران به شرکت دارند. در حقیقت آنها هیچ نوع سهامی در شرکت ندارند که به خاطر کاهش ارزش سهام ضرر کنند بلکه در هیات‌مدیره شرکت حضور دارند و در نقش مشاور کمک‌های زیادی را انجام می‌دهند. آنها این قابلیت را دارند که حالت ضروری را در کسب‌وکار شناسایی و تبعات آن را خنثی کنند و برنامه‌های بلندمدت توسعه شرکت و محصولات جدید در کارخانه را پشتیبانی و حتی باعث تغییر طبیعت شرکت می‌شوند. بهترین مثال برای این موضوع فیلترهای آبی که شرکت ما برای مناطق روستایی تولید کرد. در سال‌های گذشته باید این محصول بیرون می‌آمد اما اخیراً مدیران مستقل از این محصول حمایت کردند و باعث شدند تا سود عظیمی نصیب شرکت شود. ما چه چیزی را از تغییر ماهیت شرکت Tata Chemicals به دست می‌آوریم؟ حتی اگر شرکت سالانه یک میلیون فیلتر بفروشد تنها ۲۰ میلیون سود به دست می‌آورد که سهم کوچکی از سود سالانه ۳۰۰ میلیون دلاری شرکت است. اما باید این را در نظر داشته باشیم که محصول جدید برای وجهه شرکت اعتبار می‌خرد و ما نباید تنها به سود شرکت فکر کنیم. قدرت هم بخشی از برنامه‌های ما برای برند سازی است. ارزش محصول

جدید بیش از بالا بردن نیروهای مشغول به فعالیت در شرکت است. در ابتدای کار ما کار سختی را برای جذب نیروهای با استعداد داشتیم زیرا ما بر روی تصورات قدیمی خودمان بابت شرکت داشتن بودیم. اما امروز، آنها می‌خواهند که بخشی از صنایع جدید در بازار باشند و محصول و خدمات جدید را عرضه کنند. این را یک فرهنگ با ارزش می‌دانند و ایجاد آن در هر شرکتی باعث پیشرفت و موفقیت خواهد شد.

### ایجاد فرهنگ درون سازمانی

تجربه شرکت‌های AT&T و Naukri, Tata Chemicals, Olam International نشان می‌دهد که برای ایجاد فرهنگ درون‌سازمانی به یک‌سری شخصیت‌های خاصی نیاز داریم.

### تأییدیه مدیر ارشد

ارزش‌های اصلی فرهنگ درون‌سازمانی هر شرکتی باید از سوی تیم مدیران ارشد و مدیرعامل مورد تأیید قرار گیرد و این تأیید باید به گونه‌ای باشد که همه اطرافیان و کارکنان به آن ایمان بیاورند.

این‌درا نوای<sup>۱</sup> مدیرعامل شرکت پیسی این نگاه را قبول دارد. او برای ایجاد پیوند بین اعضای تیم مدیران ارشد شرکت به آنها با تأکید نشان داد که «ما شرکت پیسی هستیم» و با آنها به گونه‌ای برخورد کرد که احساس کنند جزء یک خانواده محسوب می‌شوند. او همچنین جزء هدف‌گذاری‌هایش ایجاد مدیران ارشد جدید را گذاشته بود تا از وجود جانشین در مجموعه مطمئن باشد. او در این باره توضیح می‌دهد که:

«من آنها را در گروه‌های ۱۰ تا ۱۵ نفره به مدت دو روز از هم جدا می‌کنم. این کار را ۵ الی ۶ بار در سال انجام می‌دهم. فقط من و یک گروه ۱۵ نفره. ما هیچ نوع دستور جلسه‌ای نداریم. هر کدام از آنها در مورد خودشان صحبت می‌کنند و من هم درباره خودم.

1. Indra Nooyi

آنها اجازه دارند که هر سوالی که دلشان می‌خواهد از من پرسند. ما تقریباً به یک مسافرت کوچولو می‌رویم و یک روز کامل را کنار هم خواهیم بود. پاهایمان را بالا می‌گذاریم. هیچ نوع ساختاری وجود ندارد و هیچ‌کس مشغول نوشتن نیست. ما شروع می‌کنیم از هم دیگر سوال پرسیدن درباره مسائل شخصی خودمان و ذهنیت درونی هر فرد راجع به برنامه‌های شرکت می‌تواند به آن کمک کند. در حقیقت از آنها سوال پرسیده می‌شود که مجموعه پپسی چه فعالیتی را انجام می‌دهد که شما احساس می‌کنید که شرکت برای خودتان است نه اینکه برای شرکت کار کنید. آنها به عنوان بخشی از روح شرکت هستند و حضورشان در مجموعه بسیار اهمیت دارد. یک شرکت تعریف‌کننده افراد داخل آن است. شرکت درباره آجر و ساختمان نیست. درباره افرادی است که درون آن کار می‌کنند. ما می‌توانیم با سرمایه‌گذاری کردن روی این احساسات نتایج بهتری از هر فرد دریافت کنیم.»

حتی بیشتر از این، نویی نامه‌ای را به پدر و مادر کارکنانش می‌نویسد و از اینکه آنها چنین پسر و دختری را به مجموعه پپسی هدیه دادند تشکر می‌کند. قطعاً آنها این نامه را به دوستان، اقوام و همسایه‌ها نشان می‌دهد که فرزندشان از طرف مدیرعامل یکی از مشهورترین شرکت‌های جهان مورد تقدیر قرار گرفته و همچنین از آنها به عنوان والدین این فرد تشکر شده است. از این طریق شور و شوق آنها برای کار کردن و حمایت از مدیرعامل در برنامه‌های توسعه شرکت بیشتر می‌شود و شرکت متوجه می‌شود که تیم مدیران ارشد برنامه‌ای برای جدا شدن از شرکت ندارند. او حتی در برخی موارد از این هم فراتر می‌رود و در سفرهای تفریحی خود اگر والدین مدیران در کشور باشند به ملاقات آنها می‌رود و به گونه‌ای به آنها نشان می‌دهد بسیار اهمیت دارند.

نویی توضیح می‌دهد:

«من فکر می‌کنم هر چه جلوتر می‌رویم باید درباره مدیریت

استعدادهای مجموعه بازنگری انجام دهیم. در گذشته مدیران عامل شرکت‌ها می‌گفتند که احساسات باید از کار جدا شود. من فکر می‌کنم که زمانه تغییر کرده و مدیران عامل به وجود احساسات در محیط کار بسیار اهمیت می‌دهند. نایب‌ها به حمایت‌های کوچکی برای انجام کارشان نیاز دارند. اگر ما این فضای احساسی را در محیط کار ایجاد نکنیم، این افراد به سرعت از مجموعه ما خارج می‌شوند.»

او به دنبال این است که برای سایر کارکنان شرکت هم چنین فضایی را ایجاد کند. او توضیح می‌دهد:

من هر دو هفته یک بار برای تمامی ۲۸۵ هزار نفر کارمند شرکت پیسی نامه می‌نویسم. این نامه درباره برنامه‌ریزی و اطمینان از فروش محصول جدید نیست. آنها اجازه پیدا می‌کنند تا درباره مدیرعامل شرکت صحبت بکنند. من در این نامه می‌نویسم که دخترم تو سال آخر تحصیلی است و اگر او تصمیم به ترک خانه بگیرد من چطور می‌توانم این حجمه از بار غم را تحمل کنم؟ و من بیش از ۲ هزار تا پاسخ برای این نامه دریافت می‌کنم.

یا من برای آنها درباره والدینم می‌نویسم. اینکه سن آنها بالا رفته و اطمینان پیدا می‌کنم که با آنها حداقل هفته‌ای یک بار را صحبت می‌کنند و سعی می‌کنم تا آنها را ترغیب کنم تا بیشتر تماس بگیرند و به آنها می‌گویم که اگر والدینتان از ناراحتی و درد ناله می‌کردند، مطمئن باشید که به خاطر درد نیست. اگر از حال خوبشان گفتند سریع تلفن را قطع کنید. اگر راجع به دردهایشان با تو صحبت کردند زمان بیشتری را پای تلفن با آنها صرف کنید. من دوبار در روز با مادرم صحبت می‌کنم. بیشتر کارمندا می‌گویم به من گفتند که والدینشان بابت این نامه‌ها از من تشکر کرده‌اند. به خاطر اینکه آنها فرصت بیشتری را برای پدر و مادرشان گذاشتند. تمامی این کارها باعث می‌شود تا همه متوجه باشند که افراد واقعی در شرکت پیسی

فعالیت می‌کنند. افراد واقعی با هدف‌های واقعی. این از جمله کارهایی هست که ما برای نگه‌داشتن نیروهایمان انجام می‌دهیم.

### نقش ادغام شرکت‌ها در توسعه استعدادها

تعهدات شرکت‌ها نسبت به جامعه جهانی از طریق توسعه توانایی‌های افراد بااستعداد نشان داده می‌شود.

شرکت بین‌المللی Olam به شرکتی متعهد می‌گوید که به دنبال منابع ذی‌نفعان خود باشد. Sunny Verghese در این باره توضیح می‌دهد:

«این مسئولیت هر شرکتی در قرن ۲۱ است که نقش مثبتی را در ایجاد تغییرات پایدار در زمینه‌هایی که فعالیت می‌کند، ایجاد کند.»

کارکنان رده بالای سازمان، مخصوصاً آنهایی که تمایل زیادی به فعالیت در بازارهای در حال توسعه دارند، انتظارات زیادی را از شرکت‌های بین‌المللی برای توسعه این بازارها دارند. شرکت Olam برای جذب و نگهداری چنین نیروهایی تلاش کرد تا نیازهای این افراد در محیط کار کاملاً تامین کند. در حقیقت آنها فرصت متفاوت بودن را به این افراد می‌دهند که در نتیجه شرکت بتواند به اهداف خود برسد.

مثلاً شرکت Olam مدیران خود را تشویق می‌کند تا در جوامع محلی نمایندگان شرکت را پشتیبانی کنند و به آنها نشان دهند که شرکت تمام تلاش خود را برای تامین نیازهای زندگی آنها انجام می‌دهد.

چنین نتیجه مشابهی را می‌توانیم در شرکت Hays ببینیم. جیمز کالن<sup>۱</sup> مدیرعامل این شرکت می‌گوید:

«ما زمان زیادی را صرف می‌کنیم تا محیطی را ایجاد نماییم تا جامعه مدنی برای حضور در شرکت ما اشتیاق داشته باشد. مشکل جایی آغاز می‌شود که شما تعداد بالایی مدیران مسن دارید که قرار است به افراد جوان که هر کدام از آنها نیازهای

---

1. James Cullens

متفاوتی دارند، مدیریت کنید. اگر ما بخواهیم مسیر یادگیری مخرب را همانند پدرانمان ادامه دهیم باید به نیروهای جدید مباحث مالی و استراتژی‌ها را آموزش دهیم و بعد به مدت یک هفته برای داشتن تجربه متفاوت آنها را میان بی‌خانمان‌ها قرار دهیم. تا بتوانند با این افراد تامل داشته باشند. آنها از پروسه‌ها برمی‌گردند و ما از آنها می‌خواهیم که از راه‌های مختلف دست به نوآوری بزنند در حالی که ما آنها را مجبور کردیم تا با افراد مختلف درگیر شوند. با انجام این کار، ما تلاش می‌کنیم تا یک محیط مناسب و مدیریت درست و رهبران آموزش دیده و فرهنگ درون سازمانی را ایجاد کنیم. این امر هم با ایجاد ارزش‌های مختلف بوجود می‌آید. اگر شما می‌خواهید نوآوری داشته باشید یا اگر می‌خواهیم همکاری بین تیم‌های شرکت افزایش یابد، ما به عنوان شرکت باید در برابر افراد گوناگون منعطف‌تر باشیم و تلاش کنیم تا به اهداف کارمندان را هم ببینیم.»

### ثبات در برنامه‌ها

جایی که نسل جدید یا درواقع طیف گسترده‌تری از کارکنان این تصور را دارند که از طریق کارکردن در شرکت و حقوقی که ما به ازای آن دریافت می‌کنند، زمان و انرژی آنها «فروخته شده» است، (فصل ۴ را مشاهده کنید). شرکت‌ها برای حفظ ارزش‌ها باید سیستم فرهنگ‌محوری را در ساختار شرکت ایجاد و آن را به صورت دائم در برنامه‌های توسعه شرکت ادامه دهند. شرکت گوگل این درس را به سختی یاد گرفت. از ابتدای فعالیت، اولین فردی که به عنوان نماینده فرهنگ و باورها معرفی می‌شود، همان شرکت است. لیان هورنسی، قائم‌مقام بخش منابع انسانی معتقد است که شرکت‌ها به پروسه‌های بخش منابع انسانی پشت می‌کنند و برنامه‌ریزی خود را به گونه‌ای انجام می‌دهند که سازمانی که هیجان‌انگیز و اخلاقی باشد، بسازند. او توضیح می‌دهد که:

«دقیقا نمی‌دانم چند سال بود که من داشتم یک چیز را یاد می‌گرفتم و آن این بود که اگر شما خاک حاصل خیز برای کاشت دانه نداشته باشید، مهم نیست که فکر قوی یا پروسه اجرایی و یا برنامه شما به چه شکل باشد، چون در هر حالتی شکست خواهید خورد. اما اگر شما یک خاک حاصل خیز داشته باشید و یک فرهنگ درست را در شرکت خود پرورش دهید، عملیات اجرایی و برنامه‌ریزی هر چقدر هم ضعیف باشد، باز هم شما را تا حدودی به اهدافتان می‌رساند. برای اینکه داشتن یک فرهنگ درست بستر توسعه استعداد در سیستم شما خواهد شد.»

شرکت گوگل اساس فرهنگ خود را بر روی ارزش‌ها و آنچه که در جدول ۵/۱ خلاصه شده، گذاشته است. هورنسی تاکید می‌کند:

«ما بالغ بر ۳۰ هزار کارمند در بیش از ۷۰ دفتر در ۴۰ کشور دنیا داریم. در حقیقت ما در حال کار با ۱۱۲ زبان مختلف هستیم و ۱۵۷ دامنه در سراسر دنیا داریم. به عبارت دیگر، ما جهانی هستیم و در همه‌جا حضور داریم. همه دنیا اسم گوگل به گوششان خورده است. اما اگر شما پایتان را در یکی از ۷۰ دفتر شرکت ما بگذارید متوجه خواهید شد که وارد شرکت گوگل شدید. بدون هیچ‌گونه تفاوتی. هر کدام از این دفاتر فرهنگ محلی خود را دارند اما احساس درونی آنها یکسان است. و این تصادفی نیست. این نتیجه عملکرد ماست. ما بدون وقفه و ۲۴ ساعته کار کردیم و واقعا به ما سخت گذشت تا توانستیم این محیط را ایجاد کنیم. تمام خواسته ما این بود که فضای همکاری را در تمامی شعبه‌هایمان ایجاد کنیم. و فرهنگ سازمانی ما این بود که محیطی را ایجاد کنیم که کارکنان رشد کنند و باور داشته باشند که در راستای توسعه توانایی‌هایشان در حال قدم گذاشتن هستند.»



جدول ۵/۱ ارزش و اصول شرکت گوگل  
۱۰ موردی که در صدر قرار دارند

|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| ۱  | تمرکز بر روی کاربر و همه مواردی که انجام می‌دهد                                 |
| ۲  | بسیار مهم است که یک کار را به صورت واقعی انجام دهید و نتیجه عالی داشته باشد     |
| ۳  | سریع بودن بهتر از آهسته حرکت کردن است                                           |
| ۴  | فضای دموکراتیک در شبکه های کار                                                  |
| ۵  | نیازی نیست که همیشه برای پاسخگویی پشت میز خود باشید.                            |
| ۶  | شما می‌توانید پول بسازید بدون اینکه کار خلافی انجام دهید                        |
| ۷  | همیشه اطلاعاتی زیادی در بیرون از شرکت وجود دارد                                 |
| ۸  | ما نیاز داریم تا اطلاعاتی را که بدست می‌آوریم با سایر بخش ها به اشتراک بگذاریم. |
| ۹  | شما می‌توانی بدون کت و شلوار هم شخصیت جدی داشته باشی                            |
| ۱۰ | عالی بودن به معنای این نیست که به اندازه کافی خوب هستید.                        |

با این حال شرکت گوگل به دروس‌هایی راجع به اجرای ۱۰ اصل اصلی خود افتاده است. برخی از این دروس‌ها شامل حمله به قانون کپی رایت، موضوعات مربوط به حریم شخصی که درباره عکس‌برداری در خیابان مطرح شده است، جمع‌آوری اطلاعات خصوصی و نتایج جستجوی افراد در اینترنت، مجوزهای فعالیت در کشور چین که به خاطر برخی مطالب امکان‌پذیر نیست و پرداخت هزینه‌های مالیاتی سنگین که آن را نسبت به سایر شرکت‌ها تحت فشار قرار داده است.

در کشور انگلیس، جایگاه موتور جستجوگر آنها در میان سایر رقبایش پایین آمده است. این نتیجه از طریق شرکت Clear که در زمینه تحقیق درباره جایگاه برندها در بازار فعالیت دارد، به دست آمده است. آنها برای رسیدن به یک تحقیق جامع، ۱۲ هزار نفر را مورد مطالعه قرار دادند. طبق تحقیقی که سال ۲۰۱۲ توسط Britons انجام شد شرکت گوگل پنجمین برند محبوب شناخته شده بود. اما نتایج جدید این موسسه که در جولای سال ۲۰۱۳ منتشر شد نشان می‌دهد که این شرکت به رده بیستم سقوط

کرده است. علاوه بر این، اگر شما همین الان در ویکی‌پدیا کلمه «انتقاد از گوگل» رو سرچ کنید بیش از ۲۵ صفحه برای شما به عنوان نتیجه خواهد آمد.

البته خیلی زود است که راجع به تاثیرات این موضوع ها صحبت کرد اما به طور قطع بر روی توانایی این شرکت در جذب و نگهداری استعدادهايش تاثیر می‌گذارد و همچنین برخی از نیروها را برای کارکردن در این شرکت از دست خواهد داد.

### نیاز به شفافیت

مهم‌ترین پیش نیاز اینکه بتوانیم سیستم فرهنگ محوری را در سازمان ایجاد کنیم این است که در تمامی عملیات مدیریت استعدادها شفافیت کافی وجود داشته باشد. سخت‌ترین تصمیم که باید گرفته شود این است که چه کسی به عنوان «استعداد» شناخته می‌شود. بهتر آن است که سایر کارکنان به صورت شفاف متوجه باشند که چرا آنها در برنامه‌های حمایتی نیروهای بااستعداد حضور ندارند به جای اینکه به سیستم کاری شرکت مشکوک شوند و یا احساس کنند درباره این تصمیم دست‌های پشت پرده‌ای وجود دارد که این مسئله هر نوع ادعای شرکت درباره ارزش‌ها را زیر سوال می‌برد.

میزان شفافیت سازمان درباره نیروهای بااستعداد و نحوه گزینش آنها یکی از بحث‌های داغ در شرکت‌ها است. بیشتر شرکت‌ها از گفتن اینکه آنها به عنوان کاندید نیروهای بااستعداد در سیستم شرکت انتخاب شده‌اند و عملکردشان تحت نظر قرار دارد. برخی موارد غیرشفاف نشان می‌دهد که هر فرد می‌تواند به عنوان یک نیروی بااستعداد در سیستم دیده شود که صحبت زیادی درباره اینکه نتیجه فعالیت‌های آنها تحت نظر است، گفته نمی‌شود.

نتایج تحقیق موسسه Chartered در سال ۲۰۱۰ نشان می‌دهد که سازمان‌ها با داشتن یک شبکه پنهان در اغلب مواقع نگران موارد زیر هستند.

- روش آنها برای انتخاب افراد بالاستعداد و پروسه انجام آن قوی نیست و در نتیجه می‌تواند باعث ایجاد چالش در شرکت شود.
  - این اقدام می‌تواند عقیده هر فرد را درباره توانایی‌هایش تغییر دهد و در نتیجه آنها شروع به درخواست‌های غیر منطقی برای حقوق و ارتقاء شغلی نمایند، و حتی آنها را تشویق کند تا به دنبال شغل در شرکت رقیب بگردند.
  - شناسایی برخی از افراد شرکت به عنوان «نیروی بالاستعداد» می‌تواند بر روی روحیه سایر کارکنان اثر مخربی داشته باشد.
- تحقیق دیگری در زمینه شفافیت توسط موسسه Ashridge در سال ۲۰۰۷ از میان ۱۵۰۰ مدیر صورت گرفته است. اگر چه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تنها ۷ درصد مدیران باور دارند که به عنوان یک «فرد بالاستعداد» در میان ناراحتی سایر کارکنان شناخته می‌شوند. این تحقیق اشاره می‌کند:

«شما فکر می‌کنید که اگر سازمان شفافیت خود را نشان دهد و به کارکنانش اعلام کند که آنها به عنوان «نیروی بالاستعداد» مجموعه شناخته می‌شوید، چه نتایجی ایجاد می‌شود؟ آنها اعتماد به نفس خود را تقویت می‌کنند، بر روی حرفه‌شان تمرکز بیشتری قرار می‌دهند و درگیری‌های کاری خود را بالا می‌برند. اما این ریسک وجود دارد که آنها به خود مغرور شوند، احساس فشار زیادی روی خود کنند و ارزش به خود آنها بیش از اندازه رشد پیدا کند. یا می‌توانیم به این افراد این موضوع را نگوییم و آنها را با این سوال که شرکت درباره آنها چه فکری می‌کند رها کنیم و منفعتی که از دانستن این موضوع به دست می‌آید را از دست بدهیم.»

این گزارش یک راه‌حل را پیشنهاد می‌کند و آن این است که شرکت‌ها ساختار «مدیریت استعدادها» را ایجاد کنند که در آن یک نگاه ثابت نسبت به تحرکات افراد بالاستعداد وجود دارد و افراد خارج از این برنامه هم می‌توانند با اندکی تلاش به آن اضافه شوند. در حقیقت لیبل «بالاستعداد» برای هیچ فردی در سازمان به عنوان یک نشان دائمی شناخته نمی‌شود.

بنابراین سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد این ساختار افراد را در آن حرکت دهند و حتی برخی افراد در مراحل مختلف از این برنامه خارج شوند و در زمان دیگری که توانایی بهتری دارند به عنوان یک نیروی بااستعداد وارد شوند.

این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند فاصله بین افراد بااستعداد و کسانی که در این برنامه قرار ندارد را کاهش دهد (در جایی که شما در جایگاه واقعی خود هستید) و فشار را بر روی سایر افرادی که در این برنامه قرار ندارند بردارد) برای مثال آنها فکر می‌کنند که روابط فامیلی و یا دوستانه در این تصمیم‌گیری‌ها تاثیرگذاری زیادی دارد. همچنین این نوع ساختار باعث می‌شود تا از ایجاد غرور کاذب برخی نیروها جلوگیری شود و انتظارات بی‌جای آنها را کاهش دهد. دیر یا زود توسعه‌دهندگان جایگاه خود را در محیط کار پیدا می‌کنند.

نگاه Marielle de Macker به عنوان مدیر بخش منابع انسانی شرکت Rand-stad با آنچه که به عنوان نتیجه در این کتاب آمده همخوانی دارد. این شرکت برای هزار جایگاه مدیر در شرکت به ۲۰۰ نفر افراد با استعداد نیاز دارد تا در یک پروسه مشخص استعدادهای آنها را پرورش دهد. او می‌گوید:

«ما یک ساختار مشخصی داریم که براساس آن میزان استعدادهای هر فرد را به صورت دائم در حال بررسی و مقایسه هستیم و اطلاعات خود را در زمینه نحوه عملکرد، نوع تصمیم‌گیری و افزایش مهارت‌هایشان را به روز می‌کنیم. این امر به تشخیص ما برای آینده کمک زیادی می‌کند.»

زمانی که از او پرسیده می‌شود که آیا این افراد اطلاع دارند که تحت نظر هستند می‌گوید:

«نه همیشه. اما من معتقدم که ما باید این کار را بکنیم. در دنیای امروز افراد نیاز دارند تا اطلاع داشته باشند که شرکت درباره آنها چه فکری می‌کند و آنها در کجای برنامه‌های شرکت قرار دارند و اگر برای ارتقاء، نیاز به بهتر کردن توانایی‌ها هست آن را انجام دهند.»

باور این موضوع سخت است که چگونه یک فرهنگ درون‌سازمانی می‌تواند میزان شفافیت و باز بودن شرکت را نشان دهد. اگر عقیده شرکت درباره کارکنانش پنهان یا غیر شفاف است. حتی اگر شرکت تصمیم بگیرد که به تمامی افراد مد نظر اعلام کند که آنها توسط مدیر ارشد شرکت تحت نظر هستند، همکاران آنها این موضوع را متوجه خواهند شد که شما فرصت توسعه توانایی‌ها و تجربه‌های جدید بیشتری را در اختیار دارید.

اتخاذ یک رویکرد مناسب برای ارتقاء و مدیریت حرفه‌ای که در فصل ۴ توضیح داده شد امکان ندارد که ثابت بماند. علاوه بر این، نبود شفافیت لازم درباره آینده هر فرد در داخل سازمان باعث می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های اشتباهی در درون سازمان صورت گیرد. شاید برخی از این افراد نخواهند که در سیستم باقی بمانند. شاید آنها آرزوی مدیر ارشد شدن را ندارند و یا به خاطر شرایط شخصی امکان بودن در این جایگاه (چه به صورت دائم و موقت) را از لحاظ بین‌المللی و منطقه‌ای ندارند.

به عنوان مثال رز هال<sup>۱</sup> که در شرکت‌های Glaxo Smith Kline و Pearson به عنوان یک نیروی بااستعداد شناخته شده، چنین نظری را دارد. او نیز برخی سوالات را درباره اینکه آیا این افراد می‌توانند رویکرد شخصی به خواسته شدن از طرف افراد دیگر داشته باشند یا نه این گونه پاسخ می‌دهد:

من تعجب می‌کنم که اگر مفهوم استعدادیابی یک کار زائد و بی‌اثر است، چرا پس مدیریت استعدادها در سیستم می‌تواند به عنوان یک گسل معرفی شود و یا اینکه مفهوم جداگانه‌ای دارد. برای من جالب است که بدانم اندازه و سقف افرادی که می‌تواند به عنوان «نیروهای بااستعداد» شناسایی کرد به چه میزان است؟ زیرا همان‌طور که می‌دانید شرکت توانایی در اختیار گذاشتن فرصت برای توسعه استعدادهای همه اعضای سازمان را ندارد. این فرصت که گفته می‌شود به چه شکل است؟ آیا این بر اساس نیازهای شرکت تعیین می‌شود و یا بر اساس درخواست‌های هر فرد؟ جواب ایده‌آل به این سوال این است که ما تلاش خواهیم کرد که شرایطی را فراهم کنیم که اهداف

1. Ross Hall

سازمان و فرد دیده شود. در غیر این صورت ما چه کاری را می‌خواهیم با این افراد انجام دهیم که ربطی به استعدادهای آن افراد ندارد و یا اینکه آنها انجام چنین فعالیتی را در سازمان انتظار ندارند.

بر اساس تعریف‌های صورت گرفته این هدف‌ها باید شخصی باشد و بنابراین در این حالت ما محدودیت‌های زیادی را برای قرار دادن افراد در این پروسه خواهیم داشت. در این حالت با یک مشکل واقعی روبه‌رو هستیم برای اینکه شما باید تعیین کنید که چند نفر حاضر هستند که در این شرایط قرار گیرند و اگر به یک نفر برسیم آن موقع دیگر نمی‌توان اسم این سیستم را «مدیریت نابغه‌ها» گذاشت. اما اگر به عنوان مثال ۱۰۰ نفر کاندید داشته باشید شما تنها می‌توانید دو یا سه نفر را مدیریت کنید. همچنین نیازهای شما باید به صورت دقیق در این پروسه مشخص باشد.

آن چیزی که در بالا اشاره شد خلاصه‌ای از مدیریت استعدادها بود که باید به گونه‌ای شخصی می‌شد برای اینکه همه ما وقتی شرکتی را راه‌اندازی می‌کنیم به منظور دست‌یابی به اهداف شخصی‌مان است. ما موضوعاتی را برای همکاری داریم که می‌خواهیم از طریق نیروهای توانمند سیستم به آن دست پیدا کنیم. بر اساس تجربه من، آنچه که به ندرت اتفاق می‌افتد این است که مکالمه محض بین فرد و شرکت صورت گیرد که شما به عنوان یک کارمند به چه اهدافی می‌خواهید که دست پیدا کنید؟

آن چیزی که من به هیچ عنوان دوست ندارم این است که من به عنوان یک «نیروی بالاستعداد» در شرکت معرفی می‌شوم و از طرف دیگر باید با افرادی همکاری کنم که چنین لقبی را ندارند. البته یک ایده وجود دارد که اگر شما چنین لقبی را دریافت کردید با افرادی که این ویژگی را دارند همکاری شوید. اما سوال این جاست که چه کسی تعیین می‌کند که شما در این رابطه به عنوان «نیروی بالاستعداد» تعریف شوید؟ آیا منظور شما این است که هر فردی که داخل این دایره تعریف نشود، هیچ گونه استعدادی ندارد؟

سوال‌های زیادی پیش می‌آید و این راه‌حل پیشنهاد می‌شود که چرا شرکت افراد را در این رابطه باز نمی‌گذارد تا آنها به عنوان داوطلب وارد این پروسه شوند و خودشان را برای ارتقاء آزمایش کنند؟

## نتیجه‌گیری

اگر شرکت به دنبال جذب و نگهداری بهترین افرادش است، باید از طریق ارزش‌های فرهنگی و اهدافی که تعیین شده اقدام کند تا این ارزش‌ها در هر فرد نهادینه شود. باید بین افراد شرکت رابطه عاطفی مستحکمی برقرار شود تا آنجایی که سازمان آنها را به عنوان یک هدیه شناسایی کند و باور داشته باشد که آنها می‌توانند با کار کردن در آن محیط متفاوت باشند. مدیر ارشد سازمان نقش اصلی را در نگهداری نیروهای با استعداد سیستم ایفا می‌کند. او می‌تواند با شناسایی آنها و داشتن گفت‌وگوی شخصی با هر کدام از آنها، نشان دهد که چه میزان حضورشان در شرکت اهمیت دارد. داشتن این نوع فرهنگ می‌تواند تبعات مثبت و منفی داشته باشد. این امر می‌تواند کلید اصلی نگه داشتن این نیروها در طول توسعه پایین شرکت با همه سختی‌هایی که برای ارتقاء جایگاه در شرکت باشد و یا باعث انتظارات غیر واقعی در چنین شرایطی شود.

عدم موفقیت در داشتن اعتماد به کارکنان و تمامیت سازمان که در حال تلاش برای توسعه آن هستند می‌تواند اثرات جبران‌ناپذیری بر روی استراتژی‌های مدیریت استعدادها داشته باشد و ساختار برند شرکت را به هم می‌ریزد.

ایجاد یک پایه فرهنگی در سیستم خطراتی را به دنبال دارد. شرکت‌ها ممکن است در دستیابی به فرهنگ یکسان بین سازمان و افراد زیاده‌روی کنند و این امر ریسک استخدام و تصمیمات درون‌سازمانی را سخت می‌کند. سازمان افرادی که به شکل‌های متفاوتی انگیزه پیدا می‌کند را از دست می‌دهد اما با این وجود به افرادی که شخصیت آفرینندگی دارند پیشنهاداتی را برای توسعه استعدادهایشان می‌دهد. در فصل بعدی به این موضوع خواهیم پرداخت که چطور شرکت‌ها افرادی را که انتخاب کرده است را پرورش می‌دهد و یا بعضی از آنها را به دلایل مختلف رد می‌کند. آنها معمولاً به صورت پاره وقت با شرکت همکاری دارند و در نقش مشاوره ظاهر می‌شوند.

فصل ششم

# ایجاد یک اکوسیستم برای استعدادیابی



«اگر شما به شرکت مکینسی ببینید، در حقیقت به زندگی وصل شده‌اید حتی اگر دیگر نیاز نباشد که به عنوان کارمند در این مجموعه فعالیت داشته باشید.»

ایمیلی لاوسون<sup>۱</sup>

مدیر بخش منابع انسانی شرکت مکینسی

همان‌طور که در فصل‌های ۱ تا ۴ کتاب بحث شد، شرکت‌های اندکی پیدا می‌شوند که استراتژی مشخصی راجع به ایجاد فضای بهتر راجع به موارد زیر داشته باشند:

- آفرینندگی و ماموریت‌های خلاقانه
  - افرادی که ذهن خلاق و کارآفرینی دارند اما شرکت را ترک می‌کنند. به این خاطر که فضایی برای ایجاد فعالیت‌های استارت آپ وجود ندارد. همچنین افرادی هستند (البته بیشتر بدبینانه) که همکاری‌های حرفه‌ای را انجام می‌دهند به خاطر اینکه سنگ‌های جلو راهشان را برای فعالیت‌های کارآفرینی بردارند.
  - تاخیر در شروع و یا استخدام دیر هنگام افراد با پتانسیل به منظور پر کردن فاصله بین بخش‌های شرکت. البته معمولاً از این افراد به یک شکل دیگری استفاده می‌شود که در راستای هدف‌های آنها نیست.
  - افرادی که می‌خواهند در حاشیه شرکت فعالیت داشته باشند که ممکن است به دلایل شخصی باشد و یا اینکه آنها ترجیح می‌دهند بیش از اندازه درگیر کار نشوند و زندگی شخصی خود را داشته باشند.
  - افرادی که باید هزینه بالا رفتن از نردبان شرکت را بدهند اما از آن خودداری می‌کنند.
- اینها هزینه‌هایی هست که در شرکت‌ها وجود دارد و به نسبت انعطاف‌پذیری، چابکی و آفرینندگی فرد متفاوت خواهد بود. آنها باید پیش‌بینی کنند که کدام یکی از این دسته‌ها قرار دارند و بر اساس آن برنامه‌ریزی خود را انجام دهند.

1. Emily Lawson

علت این خط‌های شکست در شرکت‌ها به مدل برنامه‌ریزی آنها برمی‌گردد که برخی از آنها در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرده است. این نوع تقسیم بندی، هسته اصلی شرکت را به دو بخش کارکنان و مدیران جدا کرده است. در اینجا مدیران به عنوان افرادی معرفی می‌شوند که بر روی ارتقاء و توسعه شخصی و شرکت تمرکز دارند. رشد در حاشیه شرکت مربوط به افراد نیمه وقت، قراردادی و کارمندی متخصص موقت برمی‌گردد. به این دلیل آنها در حاشیه هستند که استفاده موقت از آنها ارزان‌تر از استخدامشان در می‌آید.

دومین مفهوم متناقض در این موضوع، نگهداری و استفاده دائم از افراد با استعداد در داخل سیستم است در حالی که ایده گذاشتن زندگی در یک مکان و برای یک شرکت نه واقعی است و نه افراد بااستعداد آن را می‌پذیرند. در این فصل تصمیم داریم تا درباره افزایش آزادی عملکردی و فکری نیروهای بااستعداد صحبت کنیم و اینکه این موضوع چه مزیت‌هایی را می‌تواند برای شرکت به بار آورد. همچنین شرکت‌ها به چه می‌توانند حس مالکیت خود را نسبت به این افراد کاهش دهند.

### برنامه‌ریزی حرفه‌ای و کارآفرینی داخلی

در اواسط دهه ۱۹۸۰ بود که مارشا سینتار<sup>۲</sup> در دانشگاه ماساچوست تصمیم گرفت تا درباره افرادی که روحیه و آرزوی کارآفرینی دارند، اما تصمیم گرفتند تا در یک شرکت بزرگ فعالیت کنند، تحقیق انجام دهد. مصاحبه او با صدها مدیر و افکار کارآفرینی آنها نشان می‌دهد که آنها به یک شکل فکر می‌کنند که در زیر موارد آن اشاره شده است:

- آنها زود خسته می‌شوند و ترجیح آنها این است که به مناطق ناشناخته قدم بگذارند.

- آنها با شرایط مبهم راحت هستند و مشکلی با آن ندارند.

- آنها از اینکه ریسک جدیدی بپذیرند خوشحال می‌شوند و در واقع از انجام آن لذت می‌برند.

- آنها فکری کنجکاو دارند. نیاز دارند تا ذهنشان برای حل مشکلات استفاده کنند و شخصیت آنها به گونه‌ای است که برای حل مشکلات هیجان دارند.
- آنها به کار خود نگاه متفاوتی دارند و آن را همچون دعوت شدن به مهمانی می‌دانند.
- داشتن آزادی در سه منطقه برای این افراد بسیار حائز اهمیت است و Sinetar این مناطق را این‌گونه بیان می‌کند:
- آزادی کلی در محیط کار داشته باشند و در روش کاری خود این آزادی را احساس کنند.
- آزادی عمل در برابر مسائل جدید و سوال‌های بیش از اندازه راجع به شرایط جدید را از او نپرسند.
- آزادی عمل در ارائه راه‌حل‌های غیرعادی راجع به مسائلی که قبلاً راجع به آن فکر کردند.
- برخی مواقع این راه‌حل‌ها از دید دیگران غیرمنطقی و غیرعملی دیده می‌شود. در همین زمان، او متوجه شد که تفکر انحصاری این افراد ممکن آنها را در همکاری‌های تیمی ضعیف نشان دهد و باعث می‌شود تا کار نظارت بر عملکرد کارکنان سخت و مدیریت کردن آنها در درون سیستم شرکت غیرممکن شود.
- این مسئله یک دوراهی سختی پیش‌روی برنامه‌ریزهای حرفه‌ای معمولی در کنار برنامه‌هایی که شرکت برای افراد بااستعداد دارد، ایجاد می‌کند. مگر اینکه شرکت نیازهای این افراد را بپذیرد و مسئولیت از دست دادن هر کدام از آنها بابت مغایرت آزادی‌ها با سیستم شرکت را قبول کند.
- این موضوعات توسط تیم لوین<sup>۱</sup> به عنوان محقق مورد بررسی قرار گرفت. او در دوران جوانی همانند افراد کارآفرین داخلی بود و در حال حاضر به عنوان مدیرعامل شرکت Augmentum Capital شناخته می‌شود. او می‌گوید:
- «اگر یک شرکت، نیروهایی که روحیه کارآفرینی دارند را به چالش نکشند، آنها زود خسته و افسرده می‌شوند و نگاه خود را**

به مسائلی غیر از کار متمرکز می‌کنند. همیشه گزینه دیگری وجود دارد. اما برای همکاری نیروها با شرکت همیشه محدودیت وجود دارد و آنها تا اندازه مشخصی تلاش می‌کنند تا خود را با اهداف شرکت همراه کنند و انتظارات و آرزوهایشان را با اهداف شرکت مطابقت دهند.

برخی از این فرصت‌ها به درگیر کردن این افراد با فعالیت‌های شرکت و یا انتقال آنها به یک بخش جدید و دادن جایگاه تازه تا آنها این احساس را داشته باشند که در حال پیشرفت هستند.

در اغلب اوقات شرکت‌ها، یک سری شرکت‌ها و بخش‌های زیرمجموعه دارند که مدیریت مجموعه می‌تواند آنها را در این جایگاه‌ها به عنوان مسئول آن بخش منصوب کند. این موضوع یک فرصتی را برای یادگیری بیشتر و افزایش حس استقلال‌طلبی آنها ایجاد می‌کند. از سوی دیگر، برخی از شرکت‌ها هستند که اقدام جدی‌تری را راجع به این موضوع انجام می‌دهند و به این افراد شانس ایجاد کردن یک فضای کسب‌وکار جدید را می‌دهند و تمام امکاناتی که آنها برای این موضوع نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارند. من زمانی که در حال یادگیری بودم از چیزی که بیشترین سطح رضایت را داشتم، لذت می‌برد. این می‌تواند درگیر شدن با اشتباهاتی باشد که در محیط کار انجام می‌دادم و یا یادگرفتن مسائل جدید از افرادی که تجربه کاری بیشتری نسبت به من دارند. شاید بگوئید که شرایط اقتصادی افراد آنها برای پیدا کردن یک محیط کار مناسب تحت فشار قرار می‌دهد و برخی مواقع آنها مجبور می‌شوند تا در محیطی که مورد رضایتشان نیست فعالیت کنند. اما این افراد به خاطر طاقت پایینی که دارند فضاهای کاری مختلفی را تجربه می‌کنند تا اینکه بتوانند بهترین شرایط را در محیط کار برای خود ایجاد کنند. برخی از آنها ریسک کار نداشتن و جدا شدن از محیط کاری که دوست ندارند را می‌پذیرند. این افراد

### معمولا به خود و توانایی‌هایشان ایمان دارند.»

استفان دوری<sup>۱</sup> مدیر توسعه بازار شرکت سانتاندر به عنوان یک نمونه خوب از صحبت‌های Levine است. او فضای کاری خود را در رویال بانک استکاتلند برای پیوستن به شرکت سانتاندر رها کرد. او از کارکردن در این بانک اسپانیایی بسیار خوشحال است. زیرا احساس می‌کند که مدیران این شرکت به فرهنگ کارآفرینی اعتقاد دارند و شما را برای نوآوری تشویق می‌کنند. او هدف خود را در این شرکت برای راه‌اندازی یک کارآفرینی کوچک در ارتباط با مشتریان قرار داده است. او می‌گوید:

«من یک بازاریاب هستم که تحصیلات و تجربه کافی را در این زمینه دارم. من علاقه و اشتیاق زیادی به توسعه بازارهای جدید، نوآوری، تکنولوژی‌های مخرب و یادگیری راه‌های کارآفرینی در محیط کار را دارم. ما نوآوری‌های زیادی را در داخل سیستم شرکت ایجاد کرده‌ایم. من شرکت سانتاندر را می‌شناختم و از بیرون می‌دیدم که چگونه افرادی که در آن فعالیت دارند در حال توسعه توانایی‌هایشان هستند و می‌شنیدم که چطور افراد فرصت‌هایی را برای آفرینندگی دارند و محیط کارآفرینی آنجا من را به خود جذب کرد. وارد شدن به شرکتی که نظرات شفافی درباره مسئولیت‌پذیری دارد و فضا برای نوآوری و حمایت از سمت مدیریت ارشد شرکت مهیا است، هر فردی را به سمت آن شرکت می‌کشاند. در حقیقت این فرهنگ درون‌سازمانی شرکت است که خلاقیت را ایجاد می‌کند و باعث کشیده شدن نخبگان به سمت آن می‌شوند.»

کاری که دوری در شرکت انجام می‌داد این بود که خدمات و ایده‌های جدید را توسعه و آنها را به نتیجه می‌رساند. این جایگاه باعث می‌شد تا با کارآفرین‌های مختلفی در ارتباط باشد و هر روز ایده‌های نویی را دریافت کند. موضوعی که او را از کارکردن در این شرکت بسیار خوشحال می‌کرد.

«من عاشق کارکردن با کارآفرین‌ها هستم. خوشبختانه من

1. Stephen Dury

امکان این کار کردن را دارم و مسئول تعداد زیادی از پروژه‌های کارآفرینی هستم. من زمان زیادی را برای مواجه شدن با ایده‌های جدید صرف می‌کنم و راجع به آنها دائماً در حال فکر کردن هستم. دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهم که یک کارآفرین بخواهد کسب‌وکار خود را راه‌اندازی کند. من تلاش می‌کنم تا شبیه کسی که در حال ایده‌پردازی است فکر کنم تا بتوانم موقعیت آن را درک کنم و امکان راه‌اندازی آن ایده را داشته باشم.

کارآفرین‌ها همیشه فکر می‌کنند که آنها بخشی از راه‌حل هستند و برای آنها مهم نیست که راه‌حل آنها چقدر متفاوت است. تنها چیزی که برای آنها اهمیت دارد فائق آمدن بر مشکلی است که پیش‌روی آنها ایجاد شده است. آنها اعتماد به نفس دارند و روی فکر خود برای پیدا کردن راه‌حل بسیار متمرکز هستند. و همین امر آنها را موفق‌تر از سایرین می‌کند. روحیه کارآفرینی چیزی نیست که همه افراد داشته باشند.»

### دوران نهفتگی کسب و کار

بعضی از کارآفرین‌ها هرگز خوشحال نمی‌شوند از اینکه فرصت همکاری با شرکت‌های بزرگ سنتی را پیدا کنند. در این زمینه رز هال بهترین نمونه است. او در شرکت Pearson فعالیت دارد. این شرکت بین‌المللی در زمینه نشر و آموزش فعالیت دارد و مرکز آن در لندن است. او بر اساس تجربه‌ای که دارد در فضای جدیدی از سوی این شرکت به کار گرفته شده است. او می‌گوید:

«آنها دقیقاً فردی را می‌خواهند که بتواند اینجا بیاورد و نگاه

جدیدی را در واحدهای این شرکت ایجاد کند.»

هر چند، ذهن بی‌قرار او و وجدان اجتماعی که داشت باعث شد تا راه‌های دیگری را برای بروز استعداد درونیش پیدا کند. او با این شرکت که تعهد قوی در زمینه توسعه تحصیلات در مکان‌های جدید دارد، شروع به ایجاد شکل جدیدی از آموزش در مناطق روستایی تانزانیا کرد. این پروژه

شامل گسترش برنامه سنتی درسی بود که قرار بود فراتر از یک موضوع عادی است. هدف توسعه ذهن افراد در این مناطق بود که تاثیر بالای بر روی آفرینش و نگهداری برابری زندگی می‌شد. یکدلی، خلاقیت و ایجاد اعتماد به نفس از جمله ویژگی‌های این پروژه بود.

او متوجه شد که این پروژه از اهداف شرکت دور است و به خاطر همین هم مدیریت ارشد مجموعه از آن حمایتی انجام نداد. همین امر هم باعث شد تا راس به تنهایی ایده خود را اجرا کند. او تنها از شرکت قدردانی کرد که اجازه داد این پروژه را با استفاده از منابع خودش به سرانجام برساند. اما این تنگنا باعث شد تا او سوال عمیقی راجع به کارآفرینی به ذهن‌اش خطور کند:

«من یک سوال دارم که ذهنم را به شدت مشغول کرده است و آن این است که: «آیا واقعا شرکت می‌خواهد که مردم من را دوست داشته باشند؟» من فکر می‌کنم که به راحتی می‌توان تشخیص داد که انجام این پروژه باعث ایجاد طرفداری‌هایی از من در آن منطقه خواهد شد. اما واقعیت این است که برای کارآفرین‌ها بسیار سخت است تا این موضوع را مدیریت و ارزش‌گذاری کنند. حتی تشخیص این امر برای آنها زمان طولانی‌تری را می‌خواهد. البته این موضوع می‌تواند باعث ایجاد اصطکاک با هدف اصلی کارآفرینی شود و مانع از انجام آن به روش‌های مختلف گردد. حال این سوال پیش می‌آید که آیا شرکت میل و توانایی اجرای ایده‌های جدید را دارد؟»

البته او تنها کسی نیست که این سوال را مطرح می‌کند. خورشید دهنوگرا<sup>۱</sup> نویسنده کتاب «روح چالش‌پذیر» درباره تضاد بین آنچه که شرکت می‌گوید و آنچه که در زمان مواجه شدن با ایده‌های یک کارآفرین از خود نشان می‌دهد، صحبت می‌کند.

او در این کتاب به این موضوع اشاره می‌کند که شرکت‌ها دائما تلاش دارند تا خود را حامی کارآفرینی، نوآوری و پذیرش ریسک‌های جدید نشان

1. Khurshed Dehnugara

دهند در حالی که از سوی دیگر افرادی را به خاطر «از بین بردن و ناتوانی در نگه داشتن همه چیز به صورت زیبا و پایدار» تنبیه می‌کنند. او می‌گوید:

«روبه‌رو شدن با این تناقض ممکن است افراد را به این سمت بکشاند که همه چیز را در همان حالت قبلی نگهدارند تا حرکت اشتباهی صورت نگیرد. نگرانی من این است که حرکت افراد نابغه برای ایجاد تغییر بسیار کند و یا حتی غیر ممکن خواهد شد.»

برخی از شرکت‌های مخابراتی و فناوری اطلاعات با خواسته‌های کارآفرین‌هایی در درون سیستم خود مواجه می‌شوند که آرزوی ایجاد یک کسب‌وکار جدید را دارند و آنها به صورت نرمال برنامه‌هایی برای این خواسته خود نمی‌گذرند. معمولاً شرکت‌ها به آنها پیشنهاداتی می‌دهند تا بتوانند این آرزوی خود را محقق کنند. این پیشنهاد کمک به بازگشت مالی پروژه و یا دسترسی به تکنولوژی جدید و یا فکر جدید برمی‌گردد. هر چقدر این خواسته‌ها در آن حضور داشته باشد امکان حمایت مالی از سمت شرکت بیشتر می‌شود.

این یکی از بهترین راه‌های تاثیرگذار برای استخدام افراد کارآفرین در سیستم شرکت است بدون اینکه آنها را درگیر ساختار و بروکراسی شرکت کرده باشیم. تیم لوین<sup>۲</sup> در این باره می‌گوید:

«من شغل متعارف شرکتی داشتم که واقعا از آن بیزار بودم زیرا مرا درگیر بروکراسی و محدودیت‌های اداری کرده بود. آن چیزی که شروع کردم تکنولوژی‌های جدید بود که می‌توانستم در اختیار داشته باشم و آنچه که می‌توانستم امیدوار باشم این بود که نسل جدید کارآفرین‌ها بر روی پلت فرم جدید اینترنت کارهای خود را انجام دهند. زیرا در دنیای جدید هیچ اتفاقی بدون حضور اینترنت تعریف نخواهد شد. این موضوع تمام حرکت‌های نسل جدید را به منظور کارآفرین شدن تحت تاثیر قرار خواهد داد. در حال حاضر کارها راحت‌تر و سریع‌تر نسبت



به ۱۵ سال پیش جلو می‌رود. انسان‌ها توانمندتر شده‌اند. در دهه ۱۹۸۰ اگر شما نابغه و یا کارآفرین بودید برای اجرای آنچه که در ذهن می‌پرورداید به فضا و دفتر بزرگی نیاز داشتید. امروزه شما می‌توانید یک وبسایت برای ایده جدید خود ایجاد کنید و تنها فضایی که نیاز دارید میز کامپیوتر و لپ‌تاپ شما است. تغییرات بزرگی نسبت به انگیزه افرادی که از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند ایجاد شده است. اگر بخواهم به پدرم توضیح دهم که اگر دانشگاه را ترک کنم به دنبال پیدا کردن یک کار راحت و مشخص نمی‌روم. اما به عنوان یک کارآفرین مشغول فعالیت خواهم شد، او پیش خودش فکر می‌کند که من تصمیم گرفته‌ام که حداقل سه یا چهار سال بی‌کار باشم. اما امروز داشتن این هدف بعد از اتمام دانشگاه یا مدرسه کاملاً طبیعی است و از سوی جامعه پذیرفته می‌شود. شما می‌توانید به راحتی افرادی را پیدا کنید که با داشتن این هدف چه شرکت‌های موفق‌تری را در دنیا ایجاد کرده‌اند. موانع ورود به کارآفرینی مثل قدیم پیچیده و سخت نیست. من فکر می‌کنم که این امر یک چالش واقعی برای همکاری فرد با شرکت است. هدف موجود است و این افراد نمی‌خواهند که مثل کبوتر زندگی کنند. درجه‌ای از بی‌تابی بین افراد با استعداد جوان وجود دارد که اگر آنها در یک بازه زمانی کوتاهی به خواسته‌های خود نرسند، شرکت را ترک می‌کنند. این تصمیم به این معنا نیست که آنها هر جا بروند موفق خواهند شد و یا دوباره به شرکت بازخواهند گشت، بلکه این سوال مطرح می‌شود که شرکت‌ها با این نوع نگاه نسل جدید چگونه برخورد می‌کند. آیا آنها را تشویق می‌کند؟ آیا تلاش دارد تا این حس را بین آنها از بین ببرد؟ گزینه‌های مختلفی برای حل این مسئله وجود دارد.»

خوزه ماریا آلوز پالت<sup>۱</sup> موسس شرکت بین‌المللی Telefonica یک فعالیت جدید را با هزینه ۵۰ هزار یورو بودجه سالانه شروع کرد و شرکت مطبوع‌اش از خرید سهام این شرکت خودداری کرد. این شرکت ابتدا در امریکای لاتین و اسپانیا شروع به فعالیت کرد. برنامه آنها این بود که در سراسر اروپا بتوانند حضور داشته باشند. به عنوان مثال در دفتر لندن، دانشگاه Wayra به بیش از ۲۰ استارت‌آپ در طول شش ماه وام ارائه کرد. این کمک‌ها به آنها کمک کرد تا برای سرمایه‌گذاری‌های دیگر به دنبال منابع مختلف بگردند. اگر یکی از فعالیت‌ها نتواند در طول شش ماه سرمایه‌گذار جدید پیدا کند، دانشگاه سرمایه‌گذاری خود را به مدت شش ماه دیگر تمدید می‌کند. اما اگر بعد از همه اینها باز هم خبری از سرمایه‌گذار نبود، دانشگاه سهام خود را به رقم یک یورو می‌فروشد.

سیمون دوون‌شیر<sup>۲</sup> رییس دفتر دانشگاه Wayra روش غیرمعمولی را برای فروش ایده در کلوپ و کافه‌ها انتخاب کرده بود. او در این باره توضیح می‌دهد:

«شناسایی کارآفرین‌ها همیشه کار مشکل و سختی است. من نمی‌توانم تصور کنم که تبلیغات از طرف رسانه‌های معمولی بتواند به شناسایی این افراد کمک کند. من همیشه علاقه خاصی به ارتباطات غیررسمی و شبکه‌ای داشتم. اگر شما پیام خود را به درستی به محیط اطراف انتقال دهید و گزینه‌های درستی را انتخاب کنید، مطمئن باشید که در کوتاه‌ترین زمان پاسخ پیام خود را خواهید گرفت. وقتی برای بازیابی شروع به فعالیت کردیم، اطرافیان گفتند که شرکت Telefonica دیوانه شده است. آنها می‌گفتند که تنها می‌توانیم ۱۲ نفر را جذب کنیم. در حالی که ۳۰ نفر به شبکه ما پیوستند. بار دوم این عدد به ۵۰ رسید و در دفعه چهارم، ما بیش از ۳۰۰ مشترک داشتیم. حرف ما در همه‌جا پخش شد و تعداد مشترکین ما روز به روز در حال

1. Jose Maria Alvarez-Pallete

2. Simon Devonshire

افزایش بود. جالب است که بدانید کافه‌ها محل اصلی ما برای تبلیغ شده بود و ما کمتر به محل‌های رسمی برای تبلیغ توجه می‌کردیم. ما تصمیم داشتیم تا دفترهایی در برلین، دوبلین و پراگ افتتاح کنیم. سرانجام، توانستیم که بر روی ۳۵۰ استارت آپ سرمایه‌گذاری انجام دهیم.»

همان‌طور که Devonshire بحث می‌کرد ما بخشی از یک برنامه استعدادیابی بودیم که افراد و برنامه‌های جدید را پشتیبانی و حمایت می‌کردیم و به آنها کمک می‌کردیم تا در مقابل شرکت‌های بزرگ طاقت بیاورند و بتوانند توانایی خود را به اثبات برسانند. او می‌گوید:

«این موضوع فقط درباره داشتن یک ایده جدید نیست. شامل جذب افراد باهوش هم می‌شود. ما از دانشگاه Wayra استفاده می‌کردیم تا بهترین افراد را برای شرکت Telefonica جذب کنیم. و همانند سایر برنامه‌های استعدادیابی، مربیانی را در دانشگاه برای این منظور استخدام و استعدادهای بالقوه آنها را شناسایی و در برنامه‌های آتی شرکت استفاده کردیم.»

### پیوستن به دوره کارآموزی

هر دو شرکت Santander و Telefonica کارآموزانی که برنامه‌هایی برای استارت آپ داشتند شناسایی می‌کردند و امکاناتی را در اختیار آنها می‌گذاشتند تا بتوانند هدف‌های کارآفرینی خود را دنبال کنند. برای مثال، برگزارکنندگان دوره کارآموزی با مشارکت سانتاندر به پشتیبانی کارآموزها در برابر مشتریان بانک SME می‌پرداختند که به برنامه‌های دانشگاه سانتاندر متصل است که در آن ۶۰ دانشگاه و ۵۰۰ برنامه کارآموزی حضور دارد.

راجب دی<sup>۱</sup> موسس دوره‌های کارآموزی توضیح می‌دهد که این برنامه‌ها شرکت‌ها را قادر می‌سازند تا با افراد جوان بااستعداد ارتباط بگیرند مخصوصاً کسانی که به دنبال کارهای کارمندی راحت نیستند:

1. Rajeeb Dey

شرکت‌ها، چه کوچک و بزرگ، نیاز دارند تا کارآفرین‌ها یا افرادی که این‌گونه فکر می‌کنند را شناسایی کنند و از توانایی آنها برای شناسایی فرصت‌ها، پذیرش ریسک و ضربه زدن به هدف استفاده نمایند.

جهان به سرعت در حال حرکت است و شرکت‌ها به افرادی که خود را به سرعت به روز می‌کنند نیاز دارند. افرادی که چابک هستند و می‌توانند در یک زمان به چند موضوع رسیدگی کنند و به توسعه کسب‌وکار کمک نمایند. در استارت آپ‌ها، این نوع کیفیت بودن لازم و ضروری است و به راحتی آن را می‌توان پیدا کرد برای اینکه شما بخشی از یک تیم کوچک هستید و همه در حال انجام وظایف خود هستند و هیچ فضایی برای از بین بردن فرصت‌ها وجود ندارد. به عبارت دیگر، هیچ فرصتی برای اشتباه نیست.

شما به سرعت از دور خارج خواهید شد اگر نتوانید ارزشی را به مجموعه اضافه کنید. در همین زمان، شرکت‌های بزرگ به دنبال کارآفرین‌های باهوش در درون سازمان خود می‌گردند. اما چالش بزرگ اینجاست که ساختار شرکت‌ها محل مناسبی برای شکوفا شدن استعداد این افراد نیست. برای اینکه برای داشتن یک کارآفرین باهوش در سیستم شرکت ما باید امکان ریسک کردن و درجه‌ای از خودمختاری و آزادی را به این افراد بدهیم. اما آن‌گونه که از گزارش‌ها و ارزیابی‌های داخلی شرکت‌های بزرگ برمی‌آید، آنها توانایی هدایت کارآفرین‌ها درباره آزادی و تک‌روی‌های فردی را ندارند.

همان‌طور که گفتم طیف مهارت‌های کارآفرین‌ها بسیار گسترده است. در حقیقت کارآفرین‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا با محیط شرکت‌ها تطابق یابند. بعد از آن شما یا با افرادی روبه‌رو خواهید شد که روحیه کارآفرینی و ریسک‌پذیری را دارند و یا تمایل دارند که امنیت شغلی خود را ابتدا حفظ کنند.

شرکت‌ها چه کوچک و بزرگ نیاز دارند تا افرادی را شناسایی کنند که اولویت اول آنها نگهداشتن کسب‌وکار باشد، فرصت‌های جدیدی را ایجاد کنند و به توسعه شرکت کمک نمایند. داشتن برنامه برای کارآفرین‌ها بسیار اهمیت دارد زیرا باعث می‌شود تا انگیزه‌های نیروهای جوان افزایش پیدا کند.

کارل شرام<sup>۱</sup> رئیس هیات‌مدیره شرکت «کافمن»<sup>۲</sup> می‌گوید:

«نسل جدید نشانه‌هایی از خود بروز می‌دهد که قطعاً به آینده آمریکا کمک زیادی خواهد کرد. براساس تحقیقات صورت گرفته ۵۴ درصد از جمعیت بین ۱۸ تا ۲۵ سال می‌خواهند کسب‌وکار خود را شروع کنند و یا اینکه این کار را انجام دادند. آنها متوجه شدند که روحیه کارآفرینی نقش کلیدی در زنده نگه‌داشتن شرکت خواهد داشت.»

حتی درصد زیادی از اقلیت‌های قومی - ۶۴ درصد از کشورهای لاتین و ۶۳ درصد از شهروندان آمریکایی - آفریقایی - گفتند که می‌خواهند فعالیت خود را آغاز کنند.

هرچند تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۸ درصد مردم توانسته‌اند کسب‌وکار شخصی خود را راه بیندازند و تنها ۱۱ درصد از آنها برای سال بعد هم در فعالیت خود حضور داشتند. ۳۸ درصد از افرادی که روحیه کارآفرینی دارند می‌گویند که به خاطر شرایط اقتصادی نتوانسته‌اند فعالیت خود را راه‌اندازی کنند.

آرون اسمیت<sup>۳</sup> مدیر ارشد موسسه تحقیقاتی Young Invincibles می‌گوید:

«تعدادی از این جوان‌ها هنوز هم می‌خواهند یک روز کسب‌وکار خود را راه بیندازند و آنها به شدت فعالیت‌هایی که باعث کاهش موانع برای تحقق رویاهایشان بشود را حمایت می‌کنند.»

موانعی که این افرادی برای کارآفرینی سد راه خود می‌بینند شامل ناتوانی در دسترسی به سرمایه برای جلوگیری از فعالیت، نداشتن دانش کافی

1. Carl Schramm  
2. Kauffman Foundation  
3. Aaron Smith

در ایجاد یک شرکت کوچک، نگرانی برای بالا آوردن بدهی‌های بزرگ و کمبود مربی برای افراد جوانی که بتوانند یاد بگیرند، از جمله این موارد است.

۶۵ درصد از این جوان‌ها فکر می‌کنند که ایجاد راه‌های آسان‌تر برای راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید باید در اولویت کنگره آمریکا قرار گیرد. ۴۱ درصد از اینها معتقدند که اولویت اول کنگره باید این موضوع باشد؛ ۸۳ درصد معتقدند که کنگره باید قانونی را تصویب کند تا درصد سود وام کسب و کارهای تازه به حداقل ممکن کاهش یابد. بیش از ۹۲ درصد از شرکت‌کنندگان در این تحقیق معتقد بودند که در دسترسی افراد در حال آموزش و کارآموز به امکانات برای راه‌اندازی شغل جدید باید به سرعت افزایش پیدا کند و ۸۱ درصد معتقد بودند که سود بانکی وام جوانان برای راه‌اندازی کسب‌وکار باید صفر شود.

### فارغ‌التحصیلان و همکاران

شرکت‌ها باید فضایی را ایجاد کنند تا امکان دسترسی به کارآفرین‌های جوان را داشته باشند. افرادی که به دنبال یک همکاری ساده و راحت با شرکت نیستند. همچنین حفظ رابطه با افرادی که در میانه راه شرکت ترک کرده‌اند بسیار حیاتی است. معمولاً شرکت‌های بزرگ این رابطه را به سرعت قطع می‌کنند، اما حضور ذهن داشته باشید که داشتن این ارتباط در آینده باعث همکاری‌های بزرگ‌تری خواهد شد.

شرکت‌های بزرگ مشاوره‌ای همچون مکینسی و بوستون ارائه‌دهنده این ایده هستند که کارمندان سابق باید به گونه‌ای دیده شوند که انگار از شرکت «فارغ‌التحصیل» شده‌اند. آنها یک نگاه واقعی را مد نظر قرار دادند که تقریباً همه مشاوران بر روی آن تاکید دارند که حداقل ۵۱ درصد کارمندان در دهه اول فعالیت شرکت جدا می‌شوند تا فعالیت حرفه‌ای خود را در شرکت دیگری انجام دهند و یا اینکه فعالیت کارآفرینی خود را ایجاد نمایند.

زمان دستبند زدن به کارمندا و نگه‌داشتن آنها با تهدید و زور گذشته

است. بسیاری از شرکت‌های مشاوره در حال تشویق شرکت‌ها یا کارآفرین‌ها هستند تا به تفکر نگهداری کارمندان و مشارکت‌کننده‌ها پایان دهند. و شرکت‌های جدیدی را با فرمت‌های متفاوت ایجاد نمایند. ایمیلی لاوسون مدیر شرکت میکنسی در این باره توضیح می‌دهد:

«ما به عنوان شرکت مشاوره چالش‌های فراوانی داریم. ما در فرآیندهایمان در حال بازنگری هستیم تا مطمئن شویم که بهترین‌ها را برای شرکت‌ها ایجاد کرده‌ایم. آن‌ها را به خوبی مدیریت کرده و پیشنهادهای ویژه‌ای از فرصت‌های پیش‌رو ارائه دهیم. سعی کنیم تا برای آنها احساس خوبی نسبت به فعالیت‌های شرکت ایجاد نماییم. زیرا آنها هستند که تصمیم می‌گیرند بمانند و یا ما را ترک نمایند. ماتازه فارغ‌التحصیل شده را به صورت فعالانه مدیریت می‌کنیم. به خاطر همین شعار همیشگی ما این است که «اگر به شرکت میکنسی بپیوندید، شما به زندگی وصل شده‌اید حتی اگر لازم نباشد که به عنوان کارمند در این محیط کار کنید.» ما مدیریت خود را کمتر بر روی سیستم قرار می‌دهیم. ما بیشتری نیروی مدیریت خود را بر روی ارزش‌های درون سیستم می‌گذاریم. در حقیقت مدیریت ما مربوط به تعبیه یک مجموعه مشترک از ارزش‌ها و نگه داشتن آنها در داخل فرآیند شرکت است. یک سری هنجارها درباره نحوه رفتار کارکنان در سال اول فعالیت وجود دارد که به چگونگی فهمیدن و تحریک‌پذیری می‌پردازد. آنها نمی‌خواهند که در گذشته بمانند. اگر شما گذشته را رها کنید، آنها توجه بیشتری به خودشان می‌گیرند. در حقیقت آنها به خودشان بابت فارغ‌التحصیلی افتخار می‌کنند و در مورد من، اجازه می‌دهند تا در دفترم کار کنم و از آنها به عنوان یک منبع قوی در محل کار استفاده کنم. خیلی سخت خواهد بود که شما به روش مخصوص خودتان کار کنید در حالی که تعداد زیادی نیروی باهوش کنار شما قرار گرفته باشند. این یک مرحله گذار

است. آنها خوشحال خواهند شد که بدانند اگر فعالیت جدید و یا همان استارت آپ نتوانست موفق شود، شغل قدیمی آنها همچنان پابرجاست. آنها دائماً تکرار می‌کنند که من را دوست دارند و من همزمان برای موفقیت آنها درباره شغل جدیدشان دعا می‌کنم. این یک موقعیت کاملاً ایده‌آل است.»

به طور معمول، کارمندان سابق در جایگاه مشاور در زمانی که کارفرما می‌شوند قرار می‌گیرند. یک نژاد جدید از افراد باکیفیت که ما آنها را «حرفه‌ای‌های مستقل» می‌نامیم. آنها انتخاب می‌کنند تا بر اساس شایستگی‌هایی که دارند کارمند نباشند و در حقیقت زمان کار را خودشان تعیین نمایند زیرا اعتقادی به ۸ ساعت کار در روز ندارند. پاتریشیا لایتون<sup>۱</sup> به عنوان محقق اصلی موسسه تحقیقاتی IPros و استاد ارشد در رشته اشتغال از دانشگاه Glamorgan توضیح می‌دهد:

«اگر ما موسسه IPros را در مهارت بالا و داشتن امکانات آموزشی فوق‌العاده تعریف کنیم این افراد مستقل یا همان بااستعداد هستند که این امکانات را بین خود تجزیه می‌کنند. آمارها نشان می‌دهد که حضور این افراد در آزمایشگاه‌های انگلستان و اتحادیه اروپا در حال افزایش است. در سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۱ تعداد افراد مشغول در آزمایشگاه‌ها ۱۲/۵ درصد رشد داشته که در برخی از کشورهای اتحادیه اروپا تعداد این افراد بیش از این رقم بوده است. علاوه براین، هیچ نوع مدرکی وجود ندارد که نشان دهد این افراد در موسسه تحقیقاتی IPro زمانی که کارمند دائمی وجود ندارد باز هم حضور داشته باشند. معمولاً آنها در انتخاب کار خود آزاد هستند و تحقیقاتی که به طور مرتب در انگلیس، هلند و استرالیا انجام می‌شود نتایج یکسانی را نشان می‌دهد که آنها از همکاری‌هایی که منجر به کارمند دائمی شدن بشود، خودداری می‌کنند. در کل آنها تمایلی به فعالیت در محیط‌های بروکراتیک، سلسله‌مراتبی و مخصوصاً دفاتر



اداری ندارند. آنها به دنبال خودمختاری هستند. در حقیقت تعهد آنها، مهارتشان محسوب می‌شود نه حضور مستقل به عنوان یک کارفرما. آنها با مهارتشان و کمک به توسعه شرکت، تعهد خود را نشان می‌دهند و شرایط آنها را نمی‌توان همانند سایر کارکنان در نظر گرفت.»

او بر اساس گزارش‌های IPros نشان می‌دهد که بالاترین میزان رضایت و ارزش به خود در این سازمان وجود دارد و آنها از اینکه در این مجموعه فعالیت دارند احساس ارزشمندی و مهم بودن می‌کنند. جمله معروفی بین آنها هست که می‌گوید: «ما بی‌صبرانه منتظر آمدن اول هفته هستیم.» با اینکه بیشتر کارکنان این موسسه مرد هستند و آنها ابتدا یک کارمند معمولی هستند و بعد از آن شروع به راه‌اندازی کار شخصی خود می‌کنند. اما تحقیقات جدید در اتحادیه اروپا نشان می‌دهد که تعداد زیادی از افراد تازه فارغ‌التحصیل شده در دوره آزمایشگاهی شرکت نمی‌کنند و به صورت مستقل شروع به راه‌اندازی کسب‌وکار جدید می‌کنند. و بیشتر زنان در این گروه قرار می‌گیرند و به خاطر همین بیشتر کارکنان این موسسه را مردها تشکیل می‌دهند. لایتون در ادامه می‌گوید:

«این آمار جالب است و شاید مربوط به قبل از بچه‌دار شدن و یا سایر مسئولیت‌های زندگی باشد. به عبارت دیگر، بیشتر این افراد این جمله را بیان می‌کنند که «واقعیت این است که من می‌خواهم کار کنم من تمایلی به کار کردن در یک سازمان بزرگ‌تر ندارم.» این یک نشانه توسعه شخصیتی در این افراد است. در حال حاضر میانگین سنی IPros رو به کاهش است و بیشتر آنها هیچ وقت این حرف را نمی‌زنند که ما هرگز به عنوان یک کارمند کار نمی‌کنیم. اغلب می‌گویند که ترجیح می‌دهند که کارمند نباشند.

### نتیجه‌گیری

هر شرکتی باید به این موضوع توجه داشته باشد که چگونه قرار است

به نیروهای بااستعداد دسترسی پیدا کنند. برخی از کارمندان هستند که با استفاده از حضور در شرکت توانایی‌های خود را توسعه می‌دهند و بعضی از آنها در حاشیه شرکت حضور دارند. البته اینها معمولاً کارهای قراردادی و یا نیمه‌وقت شرکت را انجام می‌دهند و جزء کارکنان اصلی شرکت محسوب نمی‌شوند.

البته تعداد زیادی از کارکنان هم هستند که خارج از همکاری‌های معمول شرکت حضور دارند و مهارت‌های زیادی دارند اما از سوی شرکت رها شده‌اند.

با داشتن همکاری‌های بزرگ، افرادی هستند که مهارت بالایی دارند و روحیه کارآفرینی در آنها موج می‌زند اما در برنامه‌های سنتی استعدادیابی شرکت‌ها قرار نمی‌گیرند و مخالف هر گونه بروکراسی اداری هستند. اما مهارت آنها می‌تواند در پیشبرد برنامه‌های شرکت بسیار تاثیرگذار باشد.

در این حالت شرکت‌ها برنامه‌های خاصی می‌ریزند و با برنامه‌های کارآموزی دانشگاه‌ها همراه می‌شوند. آنها هدف خود را ایجاد کسب‌وکار تازه قرار می‌دهند و رابطه بین این افراد و شرکت در این مواقع شکل می‌گیرد و شرکت طوری با آنها رفتار می‌کند که احساس می‌کنند از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند. این ارتباط به سازمان کمک شایانی می‌کند که در مواقع سخت از حضور این نیروها استفاده کند.

همه اینها به فکر تازه و جدید و انعطاف بالا نیاز دارد. کارولین کرتیس<sup>۱</sup> رییس بخش توسعه موسسه سانتاندر معتقد است که باز کردن برنامه استعدادیابی و تمرکز داشتن بر روی توانایی‌های هر بخش کسب‌وکار و ارزیابی توانایی‌های هر فرد می‌تواند بسیار موثر باشد و باعث موفقیت و پیشرفت سازمان شود.

*زمانی که من یک ایده نو می‌دهم، پروژه چالش برانگیز شروع می‌شود. معمولاً این ایده‌ها راجع به ایجاد یک موقعیت و یا فرصت جدید در بازار است که باعث توسعه شرکت و جایگاه برند ما در بازار می‌شود. در حقیقت من به دنبال این هستم که*

1. Caroline Curtis

یک نوع کارآفرینی را زیر چتر شرکت ایجاد کنم و همه افراد داخل سیستم خود را متعهد می‌دانند که کارها بهتر از گذشته انجام شود و همه چیز را متفاوت می‌کنند.

چالش این است که افرادی که در درون برنامه استعدادیابی حضور ندارند را پیدا کنیم. افرادی که از توانایی بالایی برخوردارند و نیاز به حمایت ما دارند. البته ما می‌دانیم که با افرادی که در برنامه ما قرار می‌گیرند چگونه برخورد کنیم. حتی این برنامه می‌تواند راجع به افرادی باشد که در درون سازمان شما قرار ندارد و شما به دنبال چنین فردی در بازار می‌گردید. مهم این است که این افراد را بتوان به موقع پیدا کرد و از توانایی‌های آنها برای پیشبرد اهداف سازمان بهره برد. در حقیقت ما باید این افراد را پیدا و برای نگهداری آنها برنامه‌ریزی کنیم.

فصل هفتم

# حضور در بازی استعدادها

من فکر می‌کنم که موضوع اعتماد به نفس برای بیشتر افراد مطرح است و برای من این معنا را پیدا می‌کند که از پذیرفتن ریسک ترسی نداشته باشم. شما به اعتماد به نفس نیاز دارید تا راه‌های جدید را امتحان کنید و از شکست خوردن نترسید.

راین نیوتون اسمیت<sup>۱</sup>

رییس بخش بازارهای نوظهور در دانشگاه اقتصاد آکسفورد

شالینی جوزف<sup>۲</sup> در طول سی سال زندگی در سمت‌های مختلفی مشغول به فعالیت بوده تا اینکه در سال ۲۰۰۶ از دانشگاه ملی هند در رشته حقوق فارغ‌التحصیل می‌شود. او به عنوان مدیر آموزش یک شرکت بین‌المللی (FMGC) به عنوان مذاکره‌کننده، تهیه‌کننده پیش‌نویس قراردادهای کاری و مشاوره حقوقی به بخش فروش، استخدام شد. یک سال بعد او به عنوان کارآموز در موسسه تحقیقاتی حقوقی ضد تبعیض به مدت ۱۰ ماه کار کرد و بعد از آن دوباره به یک شرکت حقوقی پیوست. او می‌گوید:

«من در واقع در حال تجربه کسب کردن بودم که چه چیزی را دوست دارم. من متوجه شدم که بین آنچه که انتظار دارم و آن چیزی که به دست می‌آورم اختلاف‌های ناچیزی وجود دارد. این اختلاف به خاطر این است که بعضی جاها از روی ترس حرکتی انجام ندادم و ثبات را به حرکت کردن ترجیح دادم.»

آن چیزی که او می‌خواست دقیقاً همان چیزی بود که الان استخدام شده بود. او ادامه می‌دهد:

«زمانی که آگهی استخدام شرکت FMCG را در حیاط دانشگاه دیدم، برای من بسیار هیجان‌انگیز بود. بیشتر افرادی که به عنوان متقاضی کار آمده بودند اطلاعات حقوقی نداشتند. آنها در زمینه بازاریابی و منابع انسانی تجربه‌هایی داشتند که می‌توانست برای شرکت مفید باشد.»

1. Rain Newton-Smith

2. Shalini Joseph

زمانی که برای اولین بار در بخش حقوقی شرکت مشغول فعالیت شدم، متوجه شدم که این جایگاه نمی‌تواند تمامی آرزوهای من را برآورده کند. برای اینکه تنها در نقش حمایتی سایر بخش‌های شرکت ظاهر می‌شد و هیچ راهی برای حرکت به سمت هسته اصلی مدیریتی سازمان نداشت. در آن مرحله من متوجه شدم که باید موارد بیشتری را یاد بگیرم. اگر به سمت یادگیری حرکت نکنم، تمام همکاران من در دانشگاه به سمت جایگاه‌های بهتری حرکت خواهند کرد و جایگاه حقوقی بهتری را در شرکت برای خودشان ایجاد می‌کنند. بنابراین من نیاز دارم که آموزش‌های بیشتری را ببینم. اولین برنامه‌های آموزشی یک نگاه جامعی راجع به کسب‌وکار ارائه کرد اما بعد از آن محیط کارم مثل سابق نبود. دیگر خارج شدن از محیط کار برای من یک چالش نبود. بلکه چالش اصلی من افزایش توانایی در مهارت‌های شخصی‌ام بود. در این مرحله شما باید یک نگاه درست نسبت به آینده داشته باشید که کار فعلی شما به کجا خواهد رسید. این نوع نگاه باعث شد که من احساس کنم که به هر جایگاهی که دوست دارم می‌توانم برسم. احساس من این بود که اگر توانایی‌هایم را در برخی از شرکت‌های حقوقی ثابت کنم، می‌توانم با سرعت بیشتری حرکت کنم. این یک انگیزه بسیار قوی برای من بود.»

جوزف برای مدت سه سال در شرکت حقوقی Trilegal فعالیت کرد. بعد از آن رویایی قدیمی او برای شرکت در دوره‌های مدیریت اجرایی (MBA) برگشت و او در این دوره در موسسه INSEAD ثبت نام کرد و به سرعت از کار فعلی‌اش خارج شد. این تصمیم ممکن بود که یک اشتباه بزرگ از لحاظ شخصی و شرایط اقتصادی او باشد. زیرا شرایط او به گونه‌ای بود که حداقل باید ورود به این دوره را یک سال به تاخیر بیندازد.

در طول این دوره او به بخش‌های مختلفی سفر کرد و به عنوان داوطلب در سازمان‌های غیر دولتی مشغول به فعالیت شد. اولین جایی که او

احساس کارآفرینی و مدیریت یک کسب‌وکار را در وجودش احساس کرد. این تجربه به او ثابت کرد که او می‌تواند روزی در جایگاه مدیر شرکت باشد. او این موضوع را این‌گونه توضیح می‌دهد:

«من در اصل علاقه خاصی به بازار داشتم که آن را در وجودم مخفی کرده بودم. من درباره جایگاه حقوق در کسب‌وکار متوجه شدم که جایگاه خاصی قبل و بعد از معامله دارد. بنابراین تصمیم گرفتم که یک قدم به جلو حرکت کنم. در محیط کار، موارد بسیاری وجود دارد که من می‌توانم انجام دهم و نیازی به این ندارم که کجای معامله وارد شوم و کجا وارد نشوم. رشته MBA دقیقاً به من کمک کرد که راجع به این موضوع تصمیم بگیرم. من می‌توانم در بخش بازاریابی باشم یا مشاوره و یا در زمینه حقوق خصوصی فعالیت کنم. یک سال فعالیت و کسب دانش در رشته MBA به من نشان داد که من می‌توانم راجع به این موضوع به درستی تصمیم بگیرم.»

تحقیق و آنالیزهایی که جوزف برای آینده خود انجام داد، فعالیت غیرمعمولی نیست. بازی کردن با بازی استعدادیابی نیاز دارد که شما فردی ریسک‌پذیر، فرصت‌طلب و با اعتماد به نفس بالا باشید. البته به یک سازمانی نیاز هست تا بتوان در آن شروع به فعالیت کرد و توانایی‌های فرد را مورد آزمایش قرار داد. همان‌طور که از فصل ۴ برمی‌آید این موضوع پیچیدگی‌های خاص خود را دارد.

### ایجاد رده‌بندی در شرکت

اولین چالش برای رسیدن به هدف این است که یک شرکت با مشخصات معین برای کار کردن پیدا کنیم. همان‌طور که در فصل اول اشاره شد بیشترین معیارهایی که برای هر فرد توسط سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد به شرح زیر است:

- توان اجرایی بالا
- توانایی نشان دادن پتانسیل به مدیر ارشد اجرایی سازمان

اهداف عملیات اجرایی شرکت قابل اندازه‌گیری است. بیشتر شرکت‌ها فرمت خاصی از مدیریت را بر روی هر کارمند (یا تیم) اجرا می‌کنند که باعث افزایش فرصت رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده می‌شود. آنها هدف‌های دقیقی را تعیین می‌کنند و در ارزیابی‌های سه‌ماهه یا سالانه، این هدف‌ها را دوباره بازتعریف می‌کنند و روند حرکتی تیم‌ها را برای رسیدن به آن مورد بررسی قرار می‌دهند. در حقیقت کار سختی نیست که متوجه باشیم که آیا هر فرد بر اساس برنامه عمل کرده است یا نه؟

نشان دادن پتانسیل هر فرد مشکل بزرگ‌تری است. اول اینکه شاخص‌هایی که برای تغییر پتانسیل‌های رهبری استفاده می‌شود معمولاً به سطح مسئولیت‌پذیری، فرهنگی و استراتژی شرکت برمی‌گردد. دوم اینکه شرکت‌ها معمولاً شفافیت کمتری درباره معنی «پتانسیل» در برابر عملیات اجرایی شرکت دارند. افراد معمولاً بر اساس گمان‌هایی که می‌زنند یا کارهای کارگاهی که انجام می‌دهند به معنای این کلمه می‌رسند.

ابزار گوگل برای ارزیابی پتانسیل از طریق روش‌های خاصی صورت می‌گیرد که شبیه آن در شرکت‌های دیگر نیست. آنها نسبتاً درباره شاخص‌های که استفاده می‌کنند شفاف هستند. کنفرانسی در سال ۲۰۱۲ توسط معاون شرکت گوگل برگزار شده بود که او در آن گفته بود:

«ما رهبری هر فرد را بر اساس پنج شاخص می‌سنجیم. برای اینکه شما وارد شرکت ما شوید، حتماً باید این پنج شاخص را داشته باشید. ما از تمامی اطلاعاتی که از نظرسنجی‌های پنج سال اخیر انجام دادیم استفاده خواهیم کرد. تمامی اطلاعاتی که از عملکرد این افراد منتشر شده باشد را بررسی می‌کنیم و اطلاعات اجرایی که چگونه می‌توان یک رهبر ایده‌آل را در مجموعه داشت در خواهیم آورد. البته ما مصاحبه‌های عمیق و طولانی با کاندیدهای حضور در مجموعه انجام می‌دهیم. چه آنها که در رزومه‌شان قوی باشد و چه آنها که در رزومه قوی به نظر نیایند. همچنین گزارش‌های مستقیمی که درباره این



افراد وجود دارد را مطالعه می‌کنیم. با این روش، نگاه کردن به کیفیت و کمیت یک فرد بر اساس اطلاعات به دست آمده باعث می‌شود تا ظرفیت آنها برای مدیریت در سیستم مورد ارزیابی قرار گیرد. البته به دست آوردن این اطلاعات آسان است و به راحتی می‌توان آنها را تشخیص داد اما مهم هستند. اولین شاخص بسیار واضح است و آن توانایی رهبری کردن افراد است. به عبارت دیگر، این رهبری کردن درباره همتراز کردن و ایجاد تعامل بین افراد گروه است. در حقیقت سوالی در شرکت گوگل وجود ندارد. اگر شما قلب نداشته باشید، مغز خود را هم فراموش خواهید کرد. شاخص دومی که مدیران ما باید داشته باشند توانایی همکاری در سراسر پروژه‌های پیش‌روی شرکت است. ما اعتقاد داریم که یک تیم هستیم و به یک تیم در درون تیم باور داریم. ما علاقه‌ای به سیاست نداریم. بنابراین من تمام تلاش خود را می‌کنم که بهترین رهبر برای تیم خودم باشم و نمره عالی در سیستم نظرسنجی شرکت به دست آورم. اما اگر بازخورد ۳۶۰ درجه بگویند که یک نفر فکر می‌کند که من آدم مناسبی برای این سمت نیستم و کار خود را به خوبی انجام نمی‌دهم. بنابراین شرکت به دنبال فردی خواهد گشت که بتواند همکاری واقعی را بین اعضای تیم ایجاد کند. سومین شاخص این است که ما به دنبال افرادی می‌گردیم که تصمیم‌های به موقعی را در زمان‌هایی که ابهام‌های زیادی وجود دارد بگیرند. این موضوع برای ما مهم است برای اینکه ما تعداد زیادی مهندس داریم که همیشه نیاز به دیتا دارند. ما باید هوش هیجانی و ذهنی افراد را کنترل کنیم تا بتوانند تصمیم‌های درستی بگیرند. ما کارهای زیادی را انجام می‌دهیم تا افراد همان‌طور که به ذهن خود توجه می‌کنند به غرایزشان در تصمیم‌گیری‌ها بها بدهند. فکر همیشه در رأس سیستم شرکت قرار دارد اما ما به قلب انسان‌ها و تصمیم‌گیری بر

اساس آن اهمیت می‌دهیم. ما بر روی رشد افراد در همه ابعاد شخصی و حرفه‌ای فکر می‌کنیم و در تمامی برنامه‌ریزی‌ها بر روی این موضوع تمرکز داریم. چهارمین شاخص ما برای مدیران مجموعه توانایی رهبری تیم به سمت موفقیت است. اگر نظرسنجی‌هایی که در سیستم صورت می‌گیرد بازخورد مناسبی راجع به شما ارائه ندهد، به طور حتم شما در عملیات اجرایی سیستم به مشکل برخورد خواهید کرد. اگر تیم شما باور نداشته باشد که شما مدیر هستید، قطعاً درباره اجرای برنامه‌های خود دچار مشکل خواهید شد. خلاصه اینکه ما توانایی‌های افراد را در به نتیجه رساندن پروژه در زمان تغییر شرایط اندازه می‌گیریم و بر اساس آن به افراد مسئولیت‌ها را واگذار می‌کنیم.»

البته این روش ارزیابی در شرکت گوگل کار لذت بخشی است. او در ادامه می‌گوید:

«شرکت گوگل بر اساس تحلیل ایجاد شده است. ما هر چیزی را اندازه می‌گیریم و سیستم عملیات اجرایی افراد تفاوتی باهم ندارند. این بیشترین عملیات تحلیل‌گری است که من در محیط کار دیده‌ام. ما کاری را بدون الگوریتم انجام نمی‌دهیم. اگر این طور نباشد ما چگونه می‌توانیم عملکرد را ارزیابی کنیم؟ ما به طور کامل توانایی رهبرهایمان را بررسی می‌کنیم. ما دو بار در سال همه مدیران شرکت را از نظر عملیات اجرایی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در واقع این پروسه بسیار ناراحت کننده است. هر فردی در سازمان می‌تواند درباره مدیرش هر نظری که بخواهد بدهد. علاوه بر همه اینها ما یک نظرسنجی کلی از تمام سازمان در سال انجام می‌دهیم و دوباره ما از افراد می‌خواهیم که درباره مدیرانشان نظر بدهند. و در انتها ما همه مدیران را ستایش می‌کنیم و در عوض به جای تنبیه افرادی که نمره پایینی را کسب می‌کنند، با آنها جلسه‌ای برگزار می‌کنیم. ما تلاش نمی‌کنیم تا شفاف بکنیم که آنها نمره

پایینی کسب کرده‌اند و آنها را بازخواست نخواهیم کرد. اما بخش منابع انسانی این آمار را برای تصمیم‌های آینده مد نظر قرار خواهد داد. همه این افراد با بخش منابع انسانی جلسه‌ای را برگزار می‌کنند که درباره این موضوع هم‌اندیشی خواهند کرد. آنها به سراغ نتایج خواهند رفت و نقاط قوت و ضعف آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مورد همه چیز صحبت می‌شود و راه‌هایی برای پیشبرد اهداف و حمایت کردن سیستم از این افراد مطرح خواهد شد. و بعد از آن، با این روش، ما به خاطر اینکه برای رفتار ارزش قائل هستیم و بر روی رفتار افراد توجه می‌کنیم، ما نقاط قوت را به هدف‌هایی که داریم پیوند می‌زنیم و هزینه‌های آن را می‌پردازیم. ما پول خود را جایی قرار می‌دهیم که زبانمان قادر به حرف زدن باشد. اگر شما می‌خواهید رهبر ایده‌آلی باشید باید هزینه بیشتری بپردازید.»

### فرصت طلب باشید

آخرین شاخصی که توسط گوگل برای شناسایی پتانسیل افراد جهت مدیریت ارشد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد این است که این افراد می‌توانند ریسک پذیر باشند. معاون گوگل راجع به این موضوع می‌گوید:

«یکی از مواردی که ما از نیروهایمان می‌خواهیم این است که بزرگ بیندیشند و آفریننده و ایده‌پرداز باشند. داشتن ایده به تنهایی کافی نیست. بلکه آنها باید بتوانند یک تیم درست کنند و افراد را کنار هم جمع کنند و آن ایده را پیاده‌سازی کنند. انجام این کارها چه تاثیری بر روی توسعه استعداد افراد می‌گذارد؟ البته آنها استعداد شما را بدون اینکه کار انجام دهید و یا برای آنها بجنگید شناسایی می‌کنند. تمام کاری که شما باید انجام دهید این است که محیط را برای افرادی که مشتاق هستند تا ریسک‌پذیری خود را نشان دهند، آماده کنید. البته همان‌طور که در زندگی مشخص است، کرم به راحتی نردبان زندگی را بالا

می‌رود. این یک قاعده اساسی برای مدیران ارشد است حتی اگر از طرف سازمان مورد تشویق قرار نگیرند. یکی از مواردی که مدیران در مصاحبه‌های این کتاب به وضوح به آن اشاره کردند اشتیاق آنها برای ریسک‌پذیری و فرصت‌طلبی آنها بود.»

راین نیوتون اسمیت<sup>۱</sup> رییس بخش بازارهای نوظهور در دانشگاه اقتصاد آکسفورد و برنده جایزه «رهبران جوان جهان»<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۲ به این موضوع اشاره می‌کند که از فرصت‌های بالقوه خطرناکی که برای مدیر ارشد فراهم می‌شود بیشترین استفاده را بکند. اول اینکه او نقش مشاور اقتصادی ریچارد لمبرت<sup>۳</sup> را قبول کرد. او یکی از نه نفر کمیته تعیین سیاست‌های پول بانک لندن در زمینه تعیین نرخ سود است. دوم اینکه او قبول کرد که فعالیت خود را در صندوق بین‌المللی پول ادامه دهد به خاطر اینکه او می‌خواهد روی اقتصادی نوظهور تمرکز داشته باشد. در هر دوی اینها، تصمیم‌گیری همراه با ریسک‌های فراوانی است. او توضیح می‌دهد:

«زمانی که من تصمیم گرفتم به عنوان مشاور کنار ریچارد لمبرت کار کنم یک تصمیم با ریسک بالا بود چراکه من میتوانستم یک جایگاه فوق‌العاده در بانک سنتی لندن داشته باشم و بر اساس سلسله مراتبی که وجود داشت پیشرفت کنم. اما من انتخاب کردم که شغلی را انتخاب کنم که مثل گذشته ساختار حمایتی وجود ندارد اما پتانسیل پیشرفت‌های بزرگی در آن قرار دارد. من هزینه این تصمیم را پرداخت کردم و فرصت حضور در صندوق بین‌المللی پول را با بودن مشاور اقتصادی برای یک سال عوض کردم. شما در این نقش‌ها دیده می‌شوید و قرار گرفتن به عنوان مشاور باعث ایجاد تنش بین اعضای داخلی و خارجی کمیته سیاست پولی بوده است. البته هنوز یک مقدار سقوط در این انتخاب وجود دارد. اما من معتقدم که این موضوع احمقانه است. همه ما برای یک هدف مشخص کار

1. Rain Newton-Smith  
2. Young Global Leaders  
3. Richard Lambert

می‌کنیم و این روشی است که من برای حمله به هدف انتخاب کرده‌ام. من فکر می‌کنم که با رویکرد ساده‌تری می‌توان به هدف‌های تعیین شده رسید. در ضمن، من از کاری که انتخاب کرده‌ام رضایت کامل دارم. کاری که از انجام دادنش لذت ببرید، قطعاً به درستی آن را انجام خواهید داد.»

فلسفه نیوتون اسمیت این است که اگر فرصت سر راه تو قرار گرفت باید به سرعت از آن استفاده کنی:

«چیزی که مردم برای آن ارزش قائل هستند این است که هر فرد بتواند در فضاهای مختلف کار کند. اگر شما از فرصت‌های پیش‌رو استفاده نکنید، هرگز نخواهید دانست که چه اتفاقی در آینده برای شما خواهد افتاد. برای من، پذیرفتن نقش مشاور یک فرصت بی‌نظیر بود و من زمان فوق‌العاده‌ای را در این جایگاه گذراندم. این نقش به من اعتماد به نفس بالایی اعطا کرد و من توانستم توانایی‌های خود را پیدا کنم. البته جایگاه و شغل من در بانک لندن هم خوب بود. از لحاظ استقرار در صندوق بین‌المللی پول شاید شرایط را سخت کند. زیرا اگر شما در بانک بمانید فرصت حضور در این سازمان را بهتر خواهید داشت و خارج شدن از این مجموعه، این فرصت را کاهش می‌دهد.»

در حقیقت، برخی از مدیرانی که برای این کتاب مصاحبه شده‌اند معتقد هستند که افراد نباید به خاطر محدودیت‌های بیش از حد برنامه شغلی تحت فشار قرار گیرند و اینکه آیا آنها مجاز هستند برای سازمان کار کنند و یا می‌توانند برای خودشان هم فعالیتی داشته باشند.

لن پیرمان<sup>۱</sup> مدیرعامل AMV<sup>۲</sup> می‌گوید:

«من فکر می‌کنم که نداشتن یک برنامه بلندمدت درباره شرایط کاری می‌تواند کمک‌کننده باشد. این نوع برنامه‌ریزی رفتار ضدتولید را میان مدیران و رهبران سازمان‌ها ایجاد

1. Ian Pearman  
2. Abbott Mead Vickers

می‌کند. در این نوع برنامه‌ها شما تلاش می‌کنید که کشیده شوید تا اینکه شما را بالا ببرند.

اگر شما بر روی کار بعدی تمرکز کنید، طبق تعریفی که در ذهن خود دارید باید بهترین عملکرد را در شغل فعلی داشته باشید. این نوع فکرهای جاه‌طلبانه باعث یک ایجاد رفتارهایی خواهد شد که تحسین و احترام را در بلند مدت به همراه می‌آورد.

من افرادی را دیدم که قصد بالا رفتن در موقعیت‌های شرکت را هر چه سریعتر داشتند. کافی است که به جلو نگاه کنید و هر آن چیزی را که باعث پیشرفت شما می‌شود را انجام دهید. بنابراین آنها نگرانی‌های بیشتری نسبت به مدیریت کردن افراد بالاسری خود دارند تا مدیریت کردن همکاران و یا افراد زیر دست.

این یک استراتژی پایدار است که شما را به یک نقطه مطمئن می‌رساند اما نکته اینجا است که زمانی شما از مسیر هدف خود خارج می‌شوید که همه از شما متنفر خواهند شد برای اینکه آنها زیر دست شما بودند و شما هیچ‌گاه به آنها نگاه نکرده‌اید. شما نیاز دارید که مطمئن شوید که موفقیت شما باعث افزایش احترام و اعتماد به شما بین اطرافیان و افرادی که برای شما کار می‌کنند بشود.

### توسعه یک شبکه پشتیبان

شاخص دیگری که یک مدیر موفق را مشخص می‌کند این است که آنها بتوانند سازندگی داشته باشند و از شبکه پشتیبانی در داخل و خارج از شرکت حمایت کنند. همان‌طور که پیرمان می‌گوید:

«من خیلی خوش‌شانس بودم که مربی فوق‌العاده‌ای را در مسیر پیشرفت‌های کاریم همراه خود داشتم. هیچ‌کدام از آنها بر من تحمیل نشده‌اند. آنها افرادی بودند که به دنبال راه‌هایی برای حل کردن چالش‌های پیش‌رو بودند. افرادی که می‌توانند اشتباهات من را تصحیح کنند. بزرگ‌ترین فاکتور این است که «آنها چیزهایی را می‌دانند که شما نمی‌دانید.» در حقیقت این

راهنمایی‌ها درباره ترکیبی از دانسته‌هاست و اینکه چه سوال‌هایی را باید پرسید. چطور می‌توان به آنچه که نمی‌دانیم دسترسی داشته باشیم و اینکه چه تلاش‌هایی باید در این مسیر انجام دهیم. مربی من ماموریت دارد تا من را از سرزمین ناشناخته به سمت آگاهی و دانش حرکت دهد. من این جمله را در تمامی لحظاتی که در حال تغییر مدیر هست تکرار می‌کنم. مخصوصاً زمانی که می‌خواهیم در یک بازار، نظم و ترتیب جدید داشته باشیم. ما باید افرادی را در شرکت داشته باشیم که به دنبال یادگیری باشند و از این طریق ریسک اشتباه کردن را به حداقل برسانند.»

نیوتون اسمیت هم مربی خود را از طریق مشاورانش پیدا کرد که می‌تواند به او در تصمیم‌گیری‌های مهم کمک کند:

یک سازمان همچون بانک لندن، محیطی سنتی و محافظه‌کارانه دارد. در این محیط، صحبت کردن راجع به تغییر با مدیر بالاسری و یا افرادی که تجربه تغییر را داشته‌اند بسیار مفید و مثمر‌تر است. مخصوصاً زمانی که این افراد در خط مدیریتی توقرار نداشته باشند. افرادی موفق می‌شوند که یک شبکه پشتیبانی از نیروها در شرکت ایجاد کنند که بتوانند انعطاف داشته باشند و به ایده‌های زیردستانش گوش فرا دهد.

یکی از همکلاسی‌های من از زمانی که کارم را در بانک به عنوان اولین شغل شروع کردم، به توانایی‌های من اعتماد داشت. او از جمله افرادی بود که من درباره نحوه پیشرفتم در محیط کار با او صحبت می‌کردم و او هم شرایط محیط کارش را به من توضیح می‌داد. یکی از مدیرانم بسیار حمایت‌گر و موفق بود. او تنها از واژه موفقیت برای نشان دادن توانایی‌های من استفاده نمی‌کرد بلکه تمامی ویژگی‌های من را ریز به ریز اشاره می‌کرد. او در حمایت از زن‌ها در شرکت مشهور بود و از شرایط اقتصادی بیشتر خانم‌های شرکت مطلع بود.

## چرخش در کار و تحرک شرکت

همان‌طور که در فصل‌های گذشته به آن اشاره شد مرکز هر نوع برنامه توسعه‌ای این است که افراد بلند پرواز و با پتانسیل بالا تجربه‌های زیر را به دست آورند:

- عملکردهای تخصصی مختلف - مالی، استراتژی و برنامه‌ریزی، اجرایی، منابع انسانی، بازاریابی و غیره
- پروژه‌های پیشرو و تیم‌هایی که شامل عملیاتی‌های مختلف برای شرکت هستند.
- پروژه‌های مختلف در نمونه کارهای شرکت
- فعالیت در جغرافیاهای مختلف - و همچنین فرهنگ‌های متفاوت- که در محدوده عملکرد شرکت وجود دارد.
- انجام وظایف مدیریت اجرایی

داگ بایلی<sup>۱</sup> رئیس بخش منابع انسانی شرکت Unilever استراتژی استعدادیابی شرکت مطبوع‌اش را این‌گونه توضیح می‌دهد:

«Unilever شرکتی است که افراد را تشویق به عمیق بودن می‌کند. بالای ۶۰ درصد از مدیران شرکت حداقل در دو منطقه مختلف کار کردند. گستردگی تجربه بسیار اهمیت دارد چون اگر شما امروز به دنیا فکر می‌کنید باید بدانید که بسیار پیچیده، مبهم و تغییر پذیر است. ما واقعا به یک رهبر چابک نیاز داریم تا بتواند با تجربه بزرگ و عمیقی که دارد تغییراتی را که در محیط وجود دارد را مدیریت کند.»

این احتمال وجود دارد که اگر شرکت بسیار بزرگ و بخش‌های مختلفی داشته باشد، کارمندایی که به دنبال موقعیتی برای پیشرفت و توسعه هستند آنها باید به صورت منظم و پیوسته در مسیر پیشرفت حرکت کنند. بایلی یک مثال واضح در این مورد است. او درباره فعالیت خود در شرکت Unilever این‌گونه توضیح می‌دهد:

«من باید کار خودم را بکنم. من از آفریقای جنوبی به عنوان

1. Doug Baillie



یک فروشنده و بازاریاب فعالیت خودم را در این شرکت شروع کردم. من برای ۷ سال در این بخش بودم. من ابتدایی ترین کارها را در این بخش انجام دادم. من از چیدن و طبقه بندی کردن اسناد شروع کردم تا اینکه به بخش های بالاتر در شرکت رسیدم. من به استرالیا در بخش بازرگانی رفتم و دوباره به آفریقای جنوبی در بخش فروش بازگشتم. بعد از آن من به دفتر مرکزی شرکت فرستاده شدم تا یاد بگیرم که شرکت چگونه فعالیت دارد. بعد از مدتی به عنوان مشاور بخش بازاریابی در شرکت فعالیت را ادامه دادم و کار من این بود که برندهای جدید و ایده های نو را در بازار پیاده کنم. من مسئول پروژه های زیادی در آفریقا، خاورمیانه، مرکز و شرق اروپا، روسیه و ترکیه بودم و بعد از آن دوباره به آفریقای جنوبی بازگشتم و فعالیت هایی را در آفریقا و خاورمیانه انجام دادم. هند از جمله کشورهایی بود که شرایط کاری آن با آفریقا بسیار متفاوت بود. من برای راه اندازی فعالیت های شرکت در منطقه آفریقا انتخاب شدم. جایی که چالش های فرهنگی آن یکی از بزرگ ترین دردهای کار من بود. بعد از آن من به عنوان مدیر بخش اتحادیه اروپا انتخاب شدم و سرانجام به عنوان مسئول منابع انسانی شرکت را به دست آوردم.»

به طور واضح این گونه شغل ها و حرکت های چرخشی تاثیر زیادی بر روی زندگی شخصی و فامیلی هر فرد می گذارد. مخصوصا زمانی که شما بچه ای را به دنیا بیاورید و یا اینکه وابستگی هایی را به والدین خود داشته باشید. در چنین شرایطی، رضایت خانواده و همسر برای همراهی مسافرت های کاری بسیار اهمیت دارد و آنها باید خود را با این شرایط وفق دهند. اما در شرایط سنی که همسران دارند و متقاعد کردن اینکه شغل حرفه ای خود را کنار بگذارند و یا مدرسه بچه ها تغییر پیدا کند (مخصوصا در دوره نوجوانی) می تواند بسیار سخت باشد و اینکه در این حالت پروسه بزرگ شدن بچه ها با مشکلات عدیده ای روبه رو خواهد شد. یا اگر وابستگی به والدین

داشته باشید که حال مساعدی هم نداشته باشند ممکن است این شرایط را برای محیط کار نپذیرند.

به نظر می‌آید که شرکت باید مذاکرات شفاف و صریحی را با کارمندان انجام دهد تا مشخص کند که چه زمانی از چرخشی بودن خوشحال خواهند شد و چه زمان از اینکه در یک منطقه ثابت بمانند. زیرا در این نوع تصمیم‌گیری‌ها مسائل شخصی با حرفه‌ای درگیر می‌شود.

تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که هر چه ارزش کارمند بیشتر باشد، اقامت‌های طولانی‌مدتی در شرکت دارد. همان‌طور که در فصل ۴ نشان داده شد، بزرگ‌ترین شرکت‌ها با تغییر شرایط شخصی کارمندان تغییر خواهد کرد که می‌توان به شرکت پپسی و Unilever اشاره کرد. این شرکت‌ها به برنامه ۱۰ ساله مدیران ارشد خود در زندگی شخصی توجه می‌کند و با توجه به آن برنامه‌ریزی شرکت را انجام می‌دهد.

## ملاحظات MBA

افرادی که به صورت جدی به دنبال به دست آوردن جایگاه مدیران ارشد یک سازمان هستند دیر یا زود باید تصمیم بگیرند که در دوره‌های MBA حضور پیدا کنند یا در یک دوره همسطح آن شرکت نمایند.

رشته MBA در اوایل دهه ۱۹۹۰ تدریس شد. این رشته برای سه تخصص بیشترین کاربرد را دارد نه برای همه زمینه‌ها که اینها عبارتند از:

- مدیر ارشد اجرایی یک مجموعه بزرگ
- حرفه‌ای به عنوان همکار و بعد از آن مشاور اصلی مدیران عامل
- تاسیس یک شرکت و کارآفرین

حضور تمام وقت در رشته MBA به زمان و پول کافی نیاز دارد. ممکن است دو سال زندگی یک فرد را به صورت کامل اشغال کند. آن هم در زمانی که دانشجوی مسئولیت‌هایی را بابت خانواده و ارتقاء در محیط کار دارد. مجموع هزینه‌های تحصیلی و اقامتی می‌تواند بین ۵۰ تا ۸۰ هزار دلار شود.

حضور به صورت پاره‌وقت در رشته MBA می‌تواند شرایط مشابهی را داشته باشد. با این تفاوت که شما می‌توانید مسئولیت‌های شرکت و

خانواده خود را تا حدودی انجام دهید و زمانی برای اوقات فراغت در بعدازظهرها و آخر هفته داشته باشید.

مطالعه رشته MBA می‌تواند شرایط زیر را فراهم کند:

- یک فرصتی را برای مطرح شدن گزینه‌های حرفه‌ای‌تر و تغییر در جهت حرکت افراد ایجاد می‌کند.
- شانس را برای دوره انتخابی در اختیار شما قرار می‌دهد تا به عنوان یک کارآفرین توانایی‌های خود را گسترش دهید.
- پایه‌های مهارت‌های مدیریتی را تقویت می‌کند و تخصص‌های حرفه‌ای این زمینه را در هر کارشناسی ایجاد می‌کند.
- اطلاع یافتن از آخرین تحقیقات و نظریه‌ها در مدیریت کسب و کارها
- فرصت ایجاد یک شبکه بین‌المللی از افراد مختلف که در کشورهای متفاوتی مشغول فعالیت هستند و تجربه‌های حرفه‌ای به همراه خود دارند.
- شانس افزایش حقوق اگر دانشجویها برای به دست آوردن جایگاه مشاوره مدیریت عامل و یا مدیر ارشد یک سازمان اقدام کنند. در این صورت تمامی سرمایه‌های شخصی که فرد برای یادگیری این حرفه انجام داده است باز خواهد گشت.
- فرصتی برای به دست آوردن گزینه‌های حرفه‌ای شغلی یکی از مهم‌ترین عواملی بود که رشته MBA را ایجاد کرد. ساندرا شوآرتزر<sup>۱</sup> مدیر بخش خدمات شرکت INSEAD می‌گوید:

«اگر شما فردی هستید که دوباره به موقعیت و یا صنعت مشابه بازمی‌گردید، شاید رشته MBA برای شما مناسب نباشد و نمی‌تواند به حرفه‌ای شدن شما کمک کند. برای کسی که حرفه خود را تغییر می‌دهد همه درهای دنیا به رویش باز خواهد شد. آن چیزی که ما سعی می‌کنیم تا به افرادی که گزینه «تغییر حرفه» را انتخاب کرده‌اند این است که شما قدرت یادگیری خود را نشان می‌دهید زیرا قرار است که همه

چیز را از صفر شروع کنید. البته ما به فارغ‌التحصیلانمان حضور طولانی مدت در یک حرفه را پیشنهاد می‌کنیم. یکی از مواردی که بیشتر افراد به ما مراجعه می‌کنند این است که آنها در تمام مراحل شغل حرفه‌ای خود نیاز به مربی دارند. نیمی از افراد فارغ‌التحصیل بعد از سه یا چهار سال حرفه خود را تغییر می‌دهند و در یک شغل دیگری مشغول به کار می‌شوند. آن چیزی که در طول سال تلاش داریم تا به این افراد آموزش دهیم این است که چگونه مهارت‌های خود را به صورت مؤثرتری مدیریت کنند و به چه شکل نسبت به محیط اطرافشان خودآگاهی داشته باشند. اساتید ما به آنها فقط مهارت‌های سخت را آموزش نمی‌دهند، بلکه نحوه مواجهه و مذاکره کردن را هم به این افراد آموزش می‌دهند. (مثلاً زمانی که رئیس اتحادیه پیش شما می‌آید و خطر اعتصاب گروهی کارگران شرکت را تهدید می‌کند شما به چه شکل واکنش نشان دهید؟) و ما موظف هستیم تا آنها را آگاه کنیم که اگر در جایگاه یک فرمانده حرفه‌ای قرار گرفته‌اید به زمان‌های مشخصی در محیط کار نیاز دارید تا درباره اینکه چه چیزی می‌خواهید و چطور می‌خواهید به آن دست پیدا کنید فکر کنید. چطور از دانش خود محافظت می‌کنید و چگونه استعدادهای خود را پرورش خواهید داد.»

### کارآموزی، انتقال موقت و فرصت مطالعاتی

زمانی که یک سازمان بخش‌های پراکنده‌ای دارد، شما می‌توانید فرصت‌های بیشتری را در حاشیه‌های شرکت برای مهارت‌های تخصص و دانش یا علاقه‌های شخصی یا افزایش مهارت‌های حرفه‌ای که می‌تواند در ابتدای آن باشد و یا اواسط آن. در حقیقت، شرکت‌ها چنین موقعیت‌هایی را به صورت قابل ملاحظه‌ای پیشنهاد می‌کنند تا افراد باهوش را به سازمان جذب کنند. (به فصل ۴ مراجعه کنید)

## کارآموزی

کارآموزی یکی از بهترین روش‌ها برای توسعه مهارت‌های هر فرد است. دوره کارآموزی در یک مدت زمان کوتاه مشخص است که شما وارد یک شرکت می‌شوید. این دوره برای شما طراحی شده تا بتوانید در قسمت خاصی از صنعت تجربه کسب کنید. این مرحله می‌تواند به عنوان پلی بین کارمندی و مطالعه شرایط محیط باشد که در آن فرد متوجه می‌شود که به چه حرفه و شرکتی علاقه دارد و یا اینکه تصمیم می‌گیرد حرفه خود را تغییر دهد و ماهیت آن را متفاوت کند. دوره کارآموزی به فارغ‌التحصیلان و محصلین دوره MBA به عنوان بخشی از دوران تحصیل پیشنهاد می‌شود (و با کمک بخش خدمات دانشگاه این دوره برگزار می‌شود) البته این دوره می‌تواند برای افرادی که به صورت نیمه‌حرفه‌ای هم هستند مفید باشد.

به عنوان مثال شرکت CRCC به عنوان طراح دوره‌های کارآموزی در کشور چین پیشنهاد می‌کند که دوره‌های یک تا سه ماهه برای کارآموزی برگزار شود و ابتدای هر ماه از سال شروع یک دوره جدید باشد. این دوره‌ها به زبان چینی برگزار می‌شود تا دانشجویان و نیروهای جوان بتوانند یک تجربه حرفه‌ای بین‌المللی را از طریق کارکردن در چین به دست بیاورند.

Tingwei Tan یکی از دانشجویان سنگاپوری که در دانشگاه Leicester انگلیس درس می‌خوانده از تجربه یک ماهه خود برای حضور در دوره‌های موسسه CRCC این گونه تعریف می‌کند:

«ایمیلی را از بخش کارآموزی دانشگاه دریافت کردم که در آن یک دوره در کشور چین پیشنهاد کرده بود. از آنجا که من نسبت به فرهنگ و محیط کشور چین بسیار کنجکاو بودم. بدون هیچ نوع وقفه‌ای رزومه کاری خود را برای آنها ارسال کردم و امیدوار بودم تا تجربه خوبی را در این کشور به دست آورم. من سه روز قبل از شروع دوره در چین بودم. بنابراین زمان کافی

برای مستقر شدن در محیط جدید را داشتم. نیروهای موسسه CRCC در مستقر شدن من بسیار کمک کردند. آنها من را به سایر افرادی که در این دوره حضور داشتند معرفی کرد و یک بسته کامل خوش‌آمدگویی برای ما تدارک دیده بودند که بسیار جالب بود. آنها یک نقشه کامل از شهر پکن ارائه کردند، یک سیم‌کارت تلفن به همراه اعتبار و یک کتاب ترجمه برای ارتباط گرفتن با محیط اطراف، ارائه آدرس دقیق از خوابگاه و دفتر کار، و شماره تلفن‌های افراد رابط را هم به ما دادند. در اولین روز کاریم، افراد موسسه من را به دفترم بردند و من را به سایر همکارانم در بخش معرفی کردند. همراه من وقت‌گرانی‌های خود را گذاشت تا ارزش‌های اصلی، نیازها و هدف‌های شرکت را به دقت توضیح دهد و بعد از آن او من را به بخش‌های مختلف محیط کار برد و من را به همه کارکنان شرکت آشنا کرد. هیچ وقت من احساس نکردم که به عنوان یک کارآموز در آن محیط قرار دارم. فضا به گونه‌ای بود که احساس می‌کردم که بخشی از فرآیند عملیاتی شرکت هستم. من در بیشتر زمان مشغول کار بودم. من به دوستانم درباره تحقیق، ترجمه و تدوین متن‌ها کمک می‌کردم. یکی از معاملات اصلی که به من کمک زیادی کرد سرمایه‌گذاری در کشور زیمبابوه بود. همان‌طور که می‌دانید قانون‌های اصلی این کشور که توسط دولت وضع شده است به زبان انگلیسی است و من متوجه شدم که ترجمه متون انگلیسی به چینی همیشه یکی از معضلات وکلای چینی است و متن‌های ترجمه شده همانند متن اصلی نیستند.»

### انتقال موقت

در طول مسیر شغلی هر فرد ممکن است فرصت‌هایی برای کسب تجربه بیشتر از طریق انتقال موقت به فضای جدید ایجاد شود. همان‌طور که راین نیوتون اسمیت در صندوق بین‌المللی پول انجام داد و برای

پیگیری‌های بیشتر و کسب تجربه‌های فراوان به سمت بازارهای نوظهور حرکت کرد و یک متخصص در این زمینه گردید.

تشخیص اینکه بهترین افراد زمان ارزشمند خود را این‌گونه می‌گذرانند باعث می‌شود تا تعداد زیادی از سازمان‌ها به سمت ایجاد چنین فضایی در برنامه‌های توسعه‌ای خود بروند. مثلاً شرکت پیسی یکی از این نمونه‌هاست. ایندرا نوای درباره این مسئله توضیح می‌دهد که:

«به آنها پروژه‌های خلاقانه‌ای که به آینده شرکت مربوط است پیشنهاد دهید. این امر می‌تواند خرابکاری به وجود آورد اما امتحانش کنید. اجازه دهید تا آنها روش‌های غیر سنتی را امتحان کنند. افراد جوان تمایل دارند تا در پروژه‌هایی مشارکت کنند که بتوانند در جهان تفاوت ایجاد کنند. ما سیستم تحت عنوان «بدنه پیسی»<sup>۱</sup> را ایجاد کردیم که افراد با پتانسیل بالا را برای کسب تجربه جدید یک ماه به مناطق مختلف اراسال می‌کند. ما به آنها اجازه می‌دهیم که به روش‌های غیر سنتی با ما تعامل داشته باشند. این موضوع همانند ارتباطات مالی مهم است و ما می‌خواهیم که به خودشان افتخار کنند و به اینجا احساسی شبیه خانه داشته باشند.»

این سیستم یک برنامه توسعه مدیریت با عنوان عملکرد با هدف است. هدف آن این است که به کارمندان فضایی را برای مواجه شدن با چالش‌های اجتماعی بدهد و به آنها اجازه دهد تا از پتانسیل‌شان جهت پیدا کردن راه‌حل استفاده کنند و تأثیرات مثبتی روی مسئله داشته باشند. به عنوان مثال در سال ۲۰۱۲ یک تیم هشت نفره به جنوب غربی ایالات متحده آمریکا رفتند تا با مشارکت جوامع محلی و سازمان‌ها بتوانند بر روی مسائل سلامتی، تغذیه و کشاورزی باثبات تحقیق کنند.

یک تیم دیگر به مدت یک ماه بر روی دسترسی به آب تمیز در هند فعالیت می‌کردند. آنها همچنین با انجمن‌های محلی آب برای دسترسی بهتر آب همکاری داشتند و استراتژی برای ایجاد تورسم و افزایش بهداشت

در مدرسه‌ها پایه‌ریزی کردند.

برخی از تبلیغات شرکت‌های بزرگ به همین کارهای موقت در صفحه‌های اطلاع‌رسانی و یا شبکه داخلی شرکت برمی‌گردد. کاترین آرمسترانگ<sup>۲</sup> استاد ارشد دانشگاه تاریخ منچستر کتابی درباره مدیریت انتقال موقت کارکنان منتشر کرده که در آن می‌گوید:

«شما احتمالاً با اعضای تیم‌های جدید و قدیم برای موافقت درباره جدول زمان‌بندی و جزئیات نقش جدید برخورد کرده‌اید. این موضوع باید در فضایی باز و سالم مطرح شود و شما راجع به تمامی جزئیات آن موافق باشید. زیرا اگر شما نسبت به بخشی از آن احساس نارضایتی دارید، اجازه دهید که مدیر بالاسری شما از این موضوع باخبر باشد. البته یک سری مشکلات خاصی همچون داشتن فضای اختصاصی وجود دارد. ممکن است که در طول انجام این کار از فضای کار اصلی خود در شرکت دور شوید، اما شما می‌توانید در طول دوره با همکاران قدیمی خود در ارتباط باشید و مطمئن باشید که شما توانایی آن را دارید که به راحتی به محیط کار قبلی خود بعد از پایان دوره انتقال بازگردید. شما در محل کار جدید به چالش کشیده خواهید شد اگر مهارت لازم برای انجام کارها را نداشته باشید. به همین خاطر قبل از شروع کار از توانایی‌های خود اطمینان حاصل کنید. آن چیزی را که از همکاران جدید انتظار دارید به صورت شفاف بیان کنید در غیر این صورت شما زمان غیرقابل تحمل را در فضای جدید خواهید داشت و در این حالت آرزو می‌کردید که هیچ‌گاه با این انتقال موقت موافقت نمی‌کردید. به همان اندازه، با انتقال موقت به بهانه اینکه کار فعلی‌تان را دوست ندارید موافقت نکنید. حتی اگر اطمینان داشته باشید که این انتقال موقت در چه جایی را برای شما باز می‌کند اما مطمئن باشید که بعد از یک دوره زمانی باید به تیم قدیمی خود بازگردید و این امر می‌تواند بازگشت شما را سخت و پیچیده کند.»



## فرصت مطالعاتی

فرصت مطالعاتی معمولاً یک بازه زمانی مشخص است که افراد در آن منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند و معمولاً با برنامه توسعه داخلی شرکت‌ها مربوط نیست. اساساً یک فرصت مطالعاتی در درون شرکت‌ها به کارمندان اجازه می‌دهد تا برای توسعه مهارت‌هایش برای مدت مشخصی که از دوره مرخصی آنها بیشتر است، از فضای کار در شرکت فاصله بگیرد و این تضمین را به شرکت می‌دهد که پس از پایان دوره دوباره بازگردد. این دوره می‌تواند یک ساله باشد و یا حتی سه ماهه و شش ماهه هم می‌تواند به عنوان فرصت مطالعاتی مورد پذیرش قرار گیرد.

اصولاً پذیرش فرصت مطالعاتی از سوی کارمندی انجام می‌گیرد که بازه زمانی حداقلی را در شرکت حضور داشته باشند. (البته این بازه در شرکت‌های مختلف متفاوت است.) در این دوره‌ها معمولاً شرکت‌ها پولی را به کارمندان پرداخت نمی‌کنند اما برخی از آنها این کار را انجام می‌دهند. حتی برخی از آنها این فرصت مطالعاتی را همانند جایزه خوش‌خدمتی که در طول این سال‌ها به شرکت داشته‌اند ارائه می‌دهند. ایده آنها این است که این فرصت باعث توسعه ظرفیت‌های کارمندان می‌شود و در آینده می‌تواند به شرکت برای رسیدن به اهدافش کمک کند.

به طور سنتی، فرصت مطالعاتی یک جهش دانشگاهی برای افراد محسوب می‌شود در حالی که بقیه افراد با نگاه حسرت‌آمیزی به آن نگاه می‌کنند. با این حال در دهه ۱۹۹۰ ایده پرداخت یا پرداخت نکردن برای یک ماه یا یک سال به صورت کامل یکی از بحث‌های جدی بود که امروزه بسیار گسترده‌تر شده است. در حقیقت طبق تحقیقی که موسسه IRS از ۱۶۱ شرکت انگلیسی انجام داد مشخص شد که بیش از نیمی از کارمندان معتقد هستند که این فرصت مطالعاتی باید به کارمندی که مدت زیادی در شرکت فعالیت داشتند تعلق بگیرد. جان لوئیس<sup>۱</sup>، تسکو<sup>۲</sup> و نشریه گاردین<sup>۳</sup> از جمله شرکت‌هایی هستند که این فرصت را به کارمندان قدیمی می‌دهند.

1. John Lewis

2. Tesco

3. Guardian Media Group

این یک اتفاق معمول است که کارمندان نسبت به حفظ جایگاهشان بعد از فرصت مطالعاتی نگرانی داشته باشند. اما از لحاظ تئوری، فرصت مطالعاتی می‌تواند تأثیرات مثبتی بر روی عملکرد شرکت داشته باشد و همچنین نگاه تازه‌ای را به مجموعه اضافه می‌کند که راه‌های حل مسئله را تغییر خواهد داد.

جاناتان دنی<sup>۴</sup> مدیر شرکت حقوقی کریپس هریس هال<sup>۵</sup> می‌گوید که این فرصت می‌تواند تأثیرات مثبتی روی شرکت داشته باشد و اثرات مثبت آن فقط درباره بعد شخصی افراد نیست. او روش غیرمعمولی را در این باره اتخاذ کرده و از سال ۱۹۷۰ فرصت مطالعاتی اجباری را در سیستم شرکت راه انداخته است. مثلاً یک کارمند که ۱۰ سال است که در این مجموعه کار می‌کند از او می‌خواهند که برای سه ماه شرکت را ترک کند. «این یک نوع جایزه به خاطر فعالیت این افراد است و عدالت در محیط کار می‌گوید که ما به آنها شانس دوباره‌ای بدهیم تا باتری خود را برای فعالیت جدید شارژ کنند و با انرژی متفاوتی وارد محیط شوند.»

دنی برای دومین بار در سال ۲۰۱۱ از این فرصت استفاده کرد و به استرالیا و آفریقای جنوبی سفری را انجام داد. در حقیقت یک تعطیلات کامل بود. آنها مطمئن بودند که به مدت چند ماه هیچ تماسی از دفتر با او نخواهند گرفت و او آزاد بود که در این مدت به مسائل مربوط به سلامتی‌اش بیشتر بپردازد. او می‌گوید:

«زمانی که من برگشتم تقاضای برنامه جدیدی برای شرکت کردم. یکی از موارد این بود که من در طول سفر به آفریقای جنوبی و استرالیا متوجه شدم که خدمات اخلاقی در این کشورها بسیار قوی‌تر از انگلیس است. زمانی که در حال نوشتن برنامه شرکت بودم، خدمات را بر اساس ارائه قلبی و حسی طراحی می‌کردم. نتیجه این بود که یک رژیم جدید برای مشتریان شرکت ایجاد شد.

4. Jonathan Denny

5. Cripps Harris Hall

## رسیدن به هدف

همان‌طور که در این کتاب آمده است موفقیت شغلی معانی مختلفی دارد و بر اساس ارزش‌ها، شرایط شخصی و پیش‌زمینه هر فرد تعریف می‌شود. استعداد هم یک اصلاح وابسته است که در بسیار از افراد وجود دارد با اینکه به عنوان مدیر و رهبر یک شرکت شناخته نمی‌شوند. اما اگر برخی انتخاب کنند که در جایگاه مدیر ارشد شرکت قرار گیرند در کیفیت زندگی شخصی آنها چه نوع تغییری ایجاد خواهد شد و چه کارهایی را بیشتر از گذشته باید انجام دهند؟

لن پیرمان<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶ به عنوان کارآموز به شرکت AMV ملحق شد و بیشتر از افرادی که در آن شرکت فعالیت داشتند انرژی گذاشت و در سال ۲۰۰۵ توانست به رده مدیریت در آن شرکت دست پیدا کند و این ارتقاء شغلی همچنان ادامه داشت تا اینکه در سال ۲۰۱۰ به سمت مدیرعامل شرکت منصوب شد. تعداد زیادی عوامل وجود داشت که او بعد از این مدت توانست به بالاترین رده سازمانی در این شرکت دست پیدا کند.

## بازخوردهای منظم

اولین عاملی که پیرمان توضیح می‌دهد این است که:

**اگر شما خوش‌شانس باشید در محلی مشغول به فعالیت می‌شوید که بازخوردهای اطرافیان را می‌توانید به صورت غیررسمی و مداوم دریافت کنید. البته که بیشتر نظرسنجی‌ها در شرکت‌ها به صورت رسمی و تکرارناپذیر انجام می‌شود. در این حالت شما متوجه خواهید شد که بازخورد عملکرد شما در طول ۱۲ یا ۲۴ ماه چه بوده است و از این طریق می‌توانید به توانایی‌های خود ایمان بیاورید و مواردی که اشتباه بوده را متوجه شوید. اگر نتایج نظرسنجی بر طبق میل شما نباشد، نباید آن را به ناراحتی بیان کنید زیرا شما شانس این را دارید که فضا را بهتر کنید و با تغییرات جدید مشغول به فعالیت**

شوید. به خاطر همین من در سال‌های اخیر بسیار حس اعتماد به نفس داشتم و اعتراف می‌کنم که نظرسنجی‌ها راه موفقیت را به من نشان داد. اعتماد به نفس بالا اهداف و انتظارات هر فرد را تعیین می‌کند و باعث ایجاد نقشه راه برای عملکرد هر فردی می‌شود. وقتی حرکت ما در برنامه‌های شرکت به این میزان دقیق باشد قطعاً بازخوردهای مثبت بیشتری را از اطرافیان دریافت خواهیم کرد. اینها چهار بخش یک دایره را تشکیل می‌دهند و باز خورد اولین بخش این دایره است.

### شناسایی سرمایه‌های فرهنگی

دومین عامل را توانایی شناسایی و استفاده از سرمایه‌های فرهنگی یک سازمان دانست. او می‌گوید:

«در هر سازمانی یک بخش نامرئی به نام سرمایه‌های فرهنگی وجود دارد. مثلاً همه دارای یک ظاهر مشخص هستند. در یک سازمان شما به راحتی می‌توانید بخشی از فرهنگ آن را بسازید. همیشه یک کلید و یا کد در هر سازمان وجود دارد که با زدن آن می‌توانید فرهنگ آن سازمان را تغییر دهید. شما با دستیابی به این راه‌ها به راحتی می‌توانید فعالیت‌های خود را در جایگاهی که قرار دارید جلو ببرید به خاطر اینکه شما متوجه شدید که مسیر پیشرفت در این سازمان از چه طریقی است و رفتارهایی که مورد پذیرش و مناسب آن سازمان هست را شناسایی کرده‌اید. بنابراین شما در مسیر پیشرفت در آن سازمان قرار می‌گیرید و کارها و انتظارات شما به راحتی محقق می‌شود. البته این امر برای یک فرد بی تجربه بسیار سخت است و به خاطر همین من ترجیح می‌دهم که در این زمینه تأمل بیشتری داشته باشم. شما حتی متوجه نمی‌شوید که این مسائل چقدر می‌تواند برای

سازمان مهم باشد تا زمانی که یک نفر به شما تذکر دهد و من همین مسئله را به دانشجوهایم می‌گویم و در برنامه‌های درسی قرار می‌دهم که شناخت فرهنگ درون سازمانی بسیار مهم است و شما باید بدانید که از چه طریقی می‌توانید خواسته‌های خود را محقق کنید. زمانی که به آنها می‌خواهیم فرهنگ درون سازمان را تعریف کنیم، این‌گونه مطرح می‌کنیم که چه رفتاری خنثی محسوب می‌شود و چه نوعی مورد پذیرش است، چه مواردی را باید در مکان مشخص تعریف کرد و چه مواردی نیاز نیست که گفته شود. شاید آنها متوجه حرف‌های من در کلاس نشوند اما این بهترین کاری است که می‌توانم برای آنها انجام دهم. زیرا این‌گونه مسائل را تنها از طریق تجربه می‌توان درک کرد و توضیح دادن آن به صورت تئوری شاید غیر ممکن باشد. آنها بیشتر مهارت‌هایی که برای کار نیاز دارند را یاد می‌گیرند و متوجه می‌شوند که محیط کار چه شرایطی دارد. تلاش برای فهمیدن فرهنگ هر سازمانی بسیار تاثیرگذار است. افرادی که این مسئله را بتوانند تشخیص دهند از هوش ذهنی و هیجانی بالایی برخوردارند.»

### نظریه مدیریت عمومی و عمل

سومین عامل که قبلاً هم به آن اشاره کردیم این است که تئوری‌ها و تجربه مدیران عامل شرکت‌های مختلف را مطالعه کرده و با آخرین تحقیقات و ایده‌ها در این زمینه آشنا باشید. او برای توضیح این عامل به دوره مدیریت پیشرفته‌ای که در دانشگاه هاروارد گذارنده است اشاره می‌کند و می‌گوید:

«زمانی که وارد دانشگاه هاروارد می‌شوید احساس می‌کنید که در حال ورود به کلیسای سرمایه‌داری هستید به خاطر شکل و فرمت این دوره است. آنها یک کمپ کامل راجع به سرمایه‌داری

و ارزش‌های آنها برگزار می‌کنند. منطق من برای انجام کارهای این دوره دقیقاً با هدف مربیان یکی بود. من می‌خواستم چیزی را بدانم که از آن اطلاع نداشتم. تعدادی از درس‌ها به صورت تئوری و برخی عملی بودند که من توانستم برخی از استراتژی‌های مالی این دوره را کشف کنم. معمولاً یک سری واژگان در مفهوم این دوره وجود داشت که حتی شما در شرکتی که روزانه با ۴۰ تا ۵۰ مشتری برخورد داشته باشید متوجه نخواهید شد که این کلمه‌ها را استفاده می‌کنید. این دوره برای من یک خودآموز مدیریت بود. همه چیز درباره محتوای مطرح شده بود. و من می‌خواستم مطمئن بشوم که تمام محتویات درس‌های مربوط به استراتژی‌های مالی را فرا گرفته‌ام.»

### اعتماد به نفس، مدیریت و هدایت درون

این عامل چهارم موفقیت او بود که این‌گونه آن را شرح می‌دهد:

«یک سری موارد درباره مدیریت درون وجود دارد که بیشتر به مباحث بهداشتی و سلامتی مربوط است اما آنچه ما اینجا مدنظر داریم در زمینه شناخت روان و نوع شخصیت هر فرد برای موفقیت و یا جاه‌طلبی است. من فکر می‌کنم بیشتر مردم این فرض را دارند که عملکرد عالی برخی افراد به استعداد ذاتی آنها برمی‌گردد. اما دلایل زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد موفقیت افراد به مسائل روانشناختی برمی‌گردد و اینکه چگونه توانسته با سطح بالای ارتباط، احساسی و در برخی موارد روانی کار خود را به خوبی انجام دهند. آنها ساعت‌های طولانی کار می‌کردند، تمرکز بیشتری داشتند، قوی بودند و به میزان بیشتری در کار درگیر می‌شدند به خاطر اینکه آنها می‌دانند که نیازها چیست و چگونه آن را می‌توان رفع کرد. من فکر می‌کنم که این مسئله بیشتر مواقع نادیده گرفته می‌شود.»

### نحوه جلب توجه گرفتن از مدیر ارشد سازمان

پنجمین عامل که پیرمان به آن اشاره نکرده اما بسیار مهم می‌تواند باشد و در بخش‌های قبلی اندکی به آن اشاره شد این است که مدیر پروژه این آزادی را بدهد که تمامی موانع و نظم‌های درون‌سازمانی برداشته شود و این خود می‌تواند بحران مسئولیت و رقابت‌پذیری را ایجاد کند.

پروژه Shiseido's Hadasui نمونه خوبی برای این مسئله است. در سال ۱۹۹۵، این شرکت که در زمینه محصولات آرایشی فعالیت داشت کرم دست و صورت جدیدی را به نام Hadasui وارد بازار کرد. کمپین بازاریابی این محصول بسیار مورد توجه قرار گرفت زیرا برای اولین بار در طول تاریخ این شرکت آنها محصولی توسط یک فرد با نام نورکیا شیمادا<sup>۱</sup> که مدیر بازاریابی بود به بازار معرفی کرده بودند. این امر یک شکاف قابل توجهی را در بازاریابی سنتی شرکت ایجاد کرده بود. آنها در گذشته بیشتر به بازخوردهایی که از کارخانه‌های رقیب می‌گرفتند توجه داشتند. دو سال قبل بود که شرکت یک سری محصول جدید را معرفی کرد که از سوی بازار به خوبی استقبال نشد و به فروش نرفت.

روشی که شیمادا استفاده کرد این بود که چگونه می‌تواند نظر مشتری را به محصول جلب کند. این کرم از مواد معدنی دامنه‌های کوه‌های فوجی ساخته شده بود. به طول همزمان، در ژاپن فروش زیادی روی آب‌های معدنی صورت می‌گرفت و او از این فرصت استفاده کرد و به بازار اعلام کرد که این کرم از آب‌های معدنی گرفته شده و شما می‌توانید با استفاده از آن، خاصیت‌های طبیعی این آب‌ها را به پوست صورت و دست‌تان منتقل کنید.

چکیده بازاریابی این شرکت راجع به این محصول این بود که پوست صورت شما برای آبرسانی بهتر به آب‌معدنی نیاز دارد و ما آن را در درون این کرم قرار دادیم. البته آنها احساس کردند که حرف‌هایی که در بازاریابی گفته می‌شود اغراق شده است و با واقعیت محصول تطابق ندارد. او تصمیم گرفت که شخصا راجع به این موضوع با هیات‌مدیره شرکت صحبت کند

1. Norika Shimada

و از هیچ یک از همکارانش در بخش بازاریابی درباره این مسئله کمک نگرفت. در حقیقت نزدیک یک سال طول کشید تا صحبت‌های او با هیات‌مدیره به نتیجه رسید و بعد دو سال این محصول توانست کل بازار ژاپن را تسخیر کند.

شیمادا تصمیم گرفت تا برای ورود این محصول به بازار از روش خاص خود استفاده کند که با روش‌های سنتی بسیار فاصله داشت. روزنامه‌ها و مجلات ژاپنی تلاش بسیاری کردند تا داستان او را برای بازاریابی این محصول به دست آورند. او به آنها گفت: «کار من راجع به این محصول اعتبار من را تایید کرد اما برای من ریسک بزرگی بود»

سرپرست او از عملکرد خوب او در این قضیه درس‌های زیادی گرفت و متوجه شد که کارمندانی که انتخاب می‌کنند به عنوان سربازان خط مقدم شرکت باشند باید ذهن ایده‌پردازی داشته باشند. البته یک نتیجه مثبت دیگر هم به همراه داشت و آن این بود که روش قدیمی معرفی محصول منسوخ شد. در آن روش تنها مدیرعامل شرکت تعیین می‌کرد که یک جنس چگونه به فروش برسد و او به تنهایی سایر افراد را هدایت می‌کرد بدون اینکه حق اعمال نظری داشته باشند.

یک درس مثبت دیگری که این موضوع به همراه خود آورد این بود که یک سری ایده‌ها و تجربه‌ها در شرکت وجود دارد که مربوط به آن بخش و یا قسمت شرکت نیست. عدم استفاده از این تجربه‌ها می‌تواند شرکت را سال‌ها به عقب برگرداند.

شیمادا در حرفه خود جهش بزرگی کرد و به عنوان مدیر پروژه‌های شرکت منصوب شد که یک سری محدودیت‌هایی را برای او به همراه می‌آورد. اما هدف او و افرادی که او را دوست داشتند، کمک کردند تا دو ویژگی شخصیتی دیگر او شکوفا شود.

اولین آن توانایی استفاده از حمایت‌های شخصی بود. همان‌طور که در فصل ۴ توضیح دادیم شانس خانم‌ها برای قرار گرفتن در موقعیت مدیر ارشد یک سازمان پایین است و مورد حمایت هیات‌مدیره قرار نمی‌گیرد. در حقیقت هر فردی که توسط اعضای هیات‌مدیره مورد حمایت قرار



می‌گیرد، مسئولیت شخصی برای پیشرفت پیدا می‌کند زیرا در غیر این صورت از گردنه رقابت حذف خواهد شد.

Neeha Khurana رییس بخش آموزش بانک آمریکایی Merrill Lynch درباره مزایای این برنامه برای خانم‌ها در کنفرانس سال ۲۰۱۲ این‌گونه توضیح می‌دهد:

«این نوع برنامه‌ها برای زنان نابغه در نظر گرفته می‌شود. آنها برای رشد و پیشرفت تحت نظر کمیته اجرایی شرکت قرار می‌گیرند. به آنها فضای بیشتری برای تجربه کردن داده می‌شود و تلاش می‌شود تا تمامی استعدادهای آنها شکوفا شود. از نظر من، موفقیت در اطراف گفت‌وگوی بین افراد شکل می‌گیرد و افراد از طریق آن وارد یک چالش خواهند شد.»

دومین بخش شخصیتی این بود که او ارتباط نزدیکی با مدیر عامل شرکت پیدا کرد. ما در فصل دوم به این موضوع اشاره کردیم که مدیران ارشد سازمان‌ها چگونه با کارمندان و افراد زیردست خود ارتباط برقرار می‌کنند. در آنجا گفتیم که چطور مدیران شرکت به صورت قانونی به عنوان جانشین مدیرعامل شرکت به هیأت‌مدیره معرفی می‌شوند و تیم مدیران ارشد درباره اینکه چگونه می‌توان توانایی این افراد را توسعه داد و درباره استراتژی‌های شرکت و آینده به نقطه نظر مشترک رسید بحث و گفت‌وگو می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

فرضیات این فصل این بود که افراد باهوش و بااستعداد رهبران آن مجموعه هستند و یا برای رسیدن به رده‌های بالایی سازمان تلاش می‌کنند. درست است که این همه داستان نیست. افرادی هستند که مهارت‌های خاصی دارند و همان‌طور که در فصل شش توضیح دادیم ترجیح می‌دهند تا تعادل بین زندگی کاری و شخصی خود را حفظ کنند و خودمختاری به محافظه‌کاری برای موفقیت ترجیح می‌دهند و دوست دارند که به عنوان یک کارفرما در محیط‌های کوچک مشغول فعالیت شوند.

طبق تحقیقاتی که از بازار کار صورت گرفته هر ساله ۱۰ درصد به تعداد این افراد اضافه می‌شود. تعدادی از افراد خوشحال می‌شوند که به همراه همسرشان شغل معمولی داشته باشند و در عوض آن بتوانند از پس مسئولیت‌های خانواده و بچه‌های خود برآیند. البته نیروهای مهار دیگری هم وجود دارد که می‌خواهند در مهارت خود پیشرفت کنند و علاقه‌ای به مدیر شدن ندارند. برخی از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که این افراد را از سایر کارمندان شرکت جدا کنند و اجازه دهند تا در تخصص خود پیشرفت کنند و افرادی هم که سوادی مدیر شدن دارند را در یک فضای دیگر پرورش دهند.

همان‌طور که Marielle de Macker رییس بخش منابع انسانی راندستاد<sup>۱</sup> راجع به این موضوع می‌گوید:

«من فکر می‌کنم که ما نیاز داریم مهارت‌های تخصصی افراد با استعداد را پرورش دهیم. معمولاً زمانی که مردم درباره استعداد حرف می‌زنند - که شامل خود من هم می‌شود - به استعداد رهبری فکر می‌کنند. اما همه ما می‌دانیم آن چیزی که بسیار اهمیت دارد کارشناسان خبره در سازمان است. کارشناس‌های بااستعدادی که دانش و تجربه کافی درباره محصول، بازار، تکنولوژی و نحوه عملیات اجرایی شرکت داشته باشند. همه ما اطلاع داریم که ایده‌های اساسی شرکت از طریق مدیرعامل نابغه شرکت ارائه می‌شود. این امر باید با ساختار استعدادیابی شرکت مطابقت پیدا کند.»

البته ناگفته نماند که افرادی هستند که با توجه به استعداد بالایی که دارند، تشنه رسیدن به جایگاه مدیریت ارشد سازمان هستند که معمولاً زندگی شخصی آنها کاملاً تحت تاثیر این موضوع قرار می‌گیرد. برای آنها اعتماد به نفس، ایجاد فرصت و ساختن شبکه پشتیبانی در شرکت برای رسیدن به موفقیت‌های شخصی و سازمانی بیشترین اهمیت را در زندگی دارد. آنها آرزو دارند تا به بالاترین مقام دست پیدا کنند. حال می‌تواند این

1. Randstad

موضوع راجع به مهارت‌های تخصص باشد و یا در درون سازمانی که در آن فعالیت دارند. در فصل ۴ بحث کردیم که بهترین کارفرمایان افرادی هستند که بیشترین شفافیت را در مذاکره با کارمندان بااستعداد خود جهت برنامه‌های توسعه کاری خود دارند.

فصل هشتم

# برنامه ریزی برای آینده

«من فکر می‌کنم که همه ما نیاز داریم تا بازنگری اساسی به برنامه‌های استعدادیابی انجام دهیم... ما این شانس را داریم که نگاه جدیدی به این موضوع داشته باشیم. زیرا کارمندان، سازمان و حتی سهام‌داران این را از ما انتظار دارند.»

*Indra Nooyi*

رییس و مدیرعامل شرکت پیسی

تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که سازمان‌ها چگونه به بحث مدیریت استعدادهای داخل شرکت نگاه می‌کنند و نشان می‌دهد که آیا رویکرد آن تاثیرگذار و مناسب شرایط محیطی کسب‌وکار هست یا نه؟ در حقیقت این تحقیقات به اینکه هر فرد به عنوان یک نیروی نخبه چه انتظاراتی دارد و شرکت چگونه باید به آن پاسخ بدهد می‌پردازد. هدف نهایی که فصل آخر کتاب قرار است به آن پردازد این است که چه اتفاقاتی درون شرکت می‌افتد و چگونه می‌توانیم یک برنامه استعدادیابی را تا آنجا که امکان دارد به موفقیت برسانیم؟

### بازنده و جنگنده در جنگ بایکدیگر

ایده اصلی این کتاب از پیش‌بینی‌هایی که ۱۵ سال پیش موسس مکینسی انجام داده بود، می‌آید. زمانی که بیشتر شرکت‌ها در فضای روتین خود گیر کرده بودند و در یک جنگ پرهزینه برای استخدام افراد بااستعداد قرار داشتند. افرادی که توانایی‌های ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، تمرکز و شخصیت فراگیرشان، آنها را برای هر سازمانی به عنوان یک عنصر ضروری معرفی می‌کرد.

پیش‌بینی‌های مکینسی در آن تحقیق کاملاً درست از آب درآمد. بالا بودن نرخ بی‌کاری در میان افراد فارغ‌التحصیل باعث می‌شود تا انتخاب گزینه درست که آنها انتظار دارند استخدام کنند سخت شود.

همان‌طور که در فصل یک به آن اشاره شد، دلایل این افزایش انتظارات این است که کارفرمایان می‌خواهند افرادی را استخدام کنند تا فاصله آنها

را با تکنولوژی کم کند و در مقابله با فضا‌های نامطمئن، ایجاد فضای همکاری در محیط کار (اغلب اوقات در محدودیت‌های بین‌المللی) و توانایی مدیریت تیم‌های مختلف را داشته باشد.

الگوی جمعیتی هر منطقه باعث ایجاد تغییرات ماهوی در بازار کار می‌شود. برخی از کشورها نیروی کار ماهر دارند، در حالی که در برخی از کشورها تناسب بین نیروی کار جوان و کارگران غیر ماهر افزایش می‌یابد. معمولاً برنامه‌ریزان اصلی یک کشور درباره انعطاف این نمودار و تصویرسازی که این تغییرات به وجود می‌آورد، فعالیت دارند و سران هر کشوری موظف است که برای آینده آن سرزمین توجه کافی به نمودار جمعیتی و مهارتی داشته باشند.

بالارفتن نرخ بی‌کاری در میان نیروی کار جوان در کشورهای اروپایی نشان‌دهنده این است که آنها شروع به کار خود را با تاخیر انجام داده‌اند. قسمتی از این مشکل به سیستم آموزشی کشورها برمی‌گردد که در تجهیز این نیروها به ترکیبی از دانش و مهارت‌هایی که یک کارفرما به آن نیاز دارد، موفق نیستند. در همین زمان، خیلی از کارفرما حوصله آموزش و انتقال تجربه را به افراد تازه کاری که از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند را ندارند و به‌خاطر همین انتقال آنها به بازار کار معمولاً با مقاومت‌هایی از سمت کارفرمایان روبه‌رو می‌شود.

یکی از اثرات جهانی شدن، حرکت جهانی نیروی کار و چرخش آنها بین کشورهای مورد نیاز است و آنها به راحتی می‌توانند انتخاب کنند که کجا کار کنند و چه کسی بیشترین انتظار را از آنها داشته باشد؟

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات کارفرمایان این است که تغییر رویکرد میان کار و کارکنان شرکت تشدید می‌شود. به عبارت دیگر، کارمندانی که دست به مهاجرت می‌زنند، معمولاً انتظار دارند تا تعادل بهتری را بین محیط کار و زندگی شخصی خود برقرار کنند و می‌خواهند با شرکتی کار کنند که این ارزش در آن وجود داشته باشد. البته نسل جدید افراد با استعداد انگیزه و اشتیاقی برای ماندن پیش یک کارفرما برای طولانی مدت را ندارند. حتی اگر از لحاظ مالی و جایگاه شغلی پیشنهادات خوبی شود.

### نیت‌های خوب، فرآیندهای غیرمفید

آن چیزی که برای نیروهای بااستعداد در یک کسب‌وکار موفق اهمیت دارد این است که شرکت‌های بزرگ ساختاری برای هدایت و مدیریت این افراد داشته باشند.

تحقیقات خوبی در این زمینه انجام شده که نشان می‌دهد هنوز بسیاری از شرکت‌ها با استراتژی‌هایی که خودشان برای نیروهای بااستعداد در سیستم تعیین کرده‌اند در حال مبارزه هستند و متوجه نیستند که این رویکرد آنها تضمینی برای حضور مدیران و متخصصین شرکت برای وضعیت فعلی و آینده نخواهد داد.

با وجود نیت‌های مثبت، خیلی از شرکت‌ها هستند که با شکوفایی برخی استعدادها در حال مبارزه هستند. معمولاً برنامه‌هایی که راجع به استعدادها سیستم صورت می‌گیرد خارج از استراتژی‌های کسب‌وکار است و ما به این نتیجه می‌رسیم که بخش منابع انسانی در وظایف اداری بهتر از انجام کارهای استراتژی در جهت حمایت از اولویت‌های کسب‌وکار است. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های بیشتر شرکت‌ها این است که مفاهیم مرتبط با پتانسیل افراد و عملیات اجرایی در میان تغییر سریع کسب‌وکار فرموله شود. مسئولان اجرایی شرکت موظف هستند تا هر چه سریع‌تر جاهایی که نیاز به افراد با استعداد دارد را سریع پر کنند. همچنین در همه سازمان‌ها باید استراتژی که توسط معیارهای اندازه‌گیری کنترل می‌شود، وجود داشته باشد تا ظرفیت‌های لازم را برای موفقیت شرکت در برنامه‌های بلند مدت ایجاد کند. شرکت‌ها باید ظرفیت کشیده شدن به سمت آینده را داشته باشند و افرادی که کار آنها حمایت کردن از مدیران و کارکنان بخش منابع انسانی است نیاز دارند که مهارت‌های آنها در برنامه‌های استراتژیک تقویت کنند و در زمینه منابع انسانی و پیاده‌سازی برنامه‌های استعدادیابی به‌روزتر شوند. حتی در زمان‌هایی که تغییراتی در اهداف شرکت ایجاد می‌شود یا محیط اطراف کسب‌وکار تغییر پیدا می‌کند.

سه راه اصلی برای شرکت‌ها وجود دارد تا ظرفیت خود را در زمینه

استعداد پر کنند: خرید آن‌ها، قرض گرفتن این افراد به صورت موقت از طریق قراردادهای مشاوره و یا پرورش این افراد از طریق آموزش و توسعه توانایی‌های کارمندان فعلی شرکت. البته آنها می‌توانند برای دسترسی بهتر به این افراد جستجوی گسترده‌تری را انجام دهند که در فصل ۶ به آن اشاره شد.

بیشتر شرکت‌های بزرگ به فکر توسعه توانایی نیروهای موجود هستند. آنها تمایل دارند تا ظرفیت قابل اعتمادی را از این نیروها ایجاد کنند تا جایگاه‌های حساس داخل شرکت را به آنها واگذار کنند. البته این جایگاه‌ها فقط مدیر ارشد سازمان و یا رئیس هیات‌مدیره نیست بلکه تخصص‌های زیادی وجود دارد که باعث رشد و پیشرفت مجموعه می‌شود. داشتن این رویکرد باعث همبستگی برنامه‌های بخش منابع انسانی می‌شود که نتیجه آن موفقیت در برنامه‌های استعدادیابی شرکت خواهد بود. هر چند که ضعف‌های بالقوه‌ای وجود دارد. ایجاد یک رویه مشخص استعدادیابی در ساختار شرکت باعث می‌شود تا شرکت‌ها به راحتی متوجه شوند که استعداد نیروهای بالقوه شرکت کجا فعال می‌شود و چه زمانی در همان حالت گذشته باقی می‌ماند و کجاها کاملاً مسدود می‌شود. برای شروع این نگاه می‌تواند کمک کننده باشد اما قطعاً ادامه دادن آن به سود شرکت نخواهد بود زیرا این نوع نگاه باعث تقویت حس مالکیت و کنترل بر روی استعدادهای شرکت می‌شود و حتی ممکن است یک نگاه مکانیکی به افراد بااستعداد ایجاد شود و آنها هم همچون کالا تعریف شوند.

معمولاً افراد برجسته در شکل‌ها و اندازه‌های متفاوتی نمایان می‌شود و شرکت‌ها اگر تمایل دارند که آنها را حفظ کنند باید نگاه مشخص و شخصی‌تری به این افراد داشته باشد. آنها دیگر نمی‌توانند محل کار و چگونگی آن را به این افراد دیکته کنند. افراد بسیار توانا معمولاً برنامه خود را برای توسعه توانایی‌هایشان دارند و این روزها با شروع پدیده جهانی شدن در هر جای این کره خاکی می‌توانند حضور داشته باشند و توانایی‌های خود را گسترش دهند. علاوه بر اینها، استخدام‌کنندگان می‌توانند با فشار دادن چند کلیک این افراد را پیدا کنند.



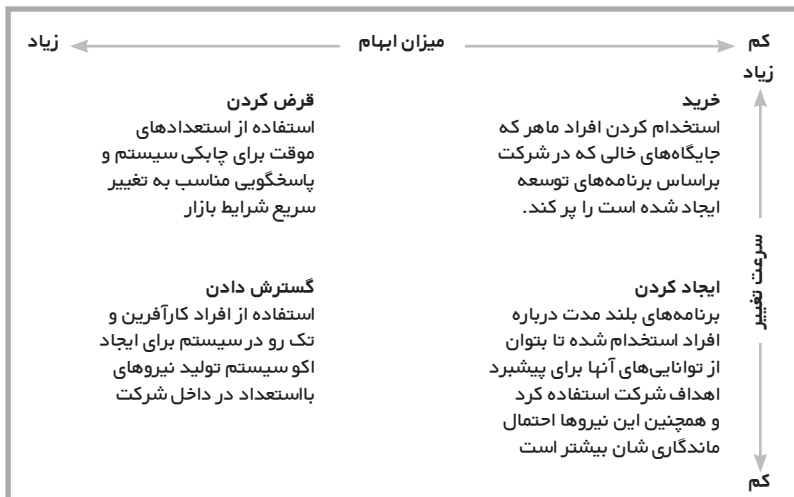
تکنولوژی‌های جدید دریچه تازه‌ای برای کارآفرین‌های باهوش در نسل جدید ایجاد کرده است. همچنین تکنولوژی این امکان را به افراد نابغه می‌دهد که هر جا و مکانی که می‌خواهند برای کار کردن انتخاب کنند.

این نکته بسیار حیاتی است که شرکت‌ها و نیروهایشان با یکدیگر درباره آنچه که می‌خواهند و نیاز دارند صادق باشند. دیگر نمی‌توان از واژه خرید و فروش برای استفاده از نیروی افراد خاص استفاده کرد، بلکه در حال حاضر هر دو طرف به عنوان یک طرف معامله شناخته می‌شوند که برای کسب سودهای مختلف با همدیگر معامله می‌کنند.

روشی که در مدیریت استعدادها استفاده می‌شود، منجر به ایجاد یک نوع زندگی خاصی خواهد شد که منابع شرکت را می‌بلعد و به جای آن بروکراسی‌های غیر ضرور را ایجاد خواهد کرد. در حقیقت ساختار استعدادیابی از شرایط محیطی رقابت خارجی جدا شده زیرا آنها بیشتر به چگونگی فعالیت می‌پردازند و درباره چرایی آن سوالی نمی‌پرسند.

معمولاً مدیران ارشد شرکت‌ها مسئولیت مدیریت استعدادهای درون

### جدول ۸/۱ ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌های توسعه و استعدادیابی شرکت



منبع: Marion Devine and Michal Syrett, 2013

سیستم را به بخش منابع انسانی واگذار می کنند زیرا برنامه ها و عملیات اجرایی بسیار سنگینی دارد. در اغلب موارد، افراد نابغه شرکت در جایگاه مدیر ارشد شرکت ظاهر نمی شوند.

در رویکرد سنتی، مدیریت نابغه ها در درون فعالیت های شرکت صورت می گرفت که روش منطقی به نظر می آید و تعریف استعداد و توانایی بالقوه شفاف و آشکار است و با اهداف برنامه های شرکت همخوانی دارد. اما مشخص است که شرایط غیر قابل پیش بینی امروزه نیاز دارد تا شرکت ها راجع به این مسائل رویکرد انعطاف پذیر و مسئولیت پذیرتر داشته باشند.

در شکل ۸/۱ نشان می دهد که شرکت ها چگونه باید بر روی ایجاد کردن، خریدن، قرض گرفتن نیازهای خود به نیروی کار مهار در برنامه های آتی تمرکز کنند.

#### سرعت تغییر کم، سطح ابهام پایین

در این حالت، شرایط محیطی کسب و کار تقریباً در حالت ثابتی قرار دارد و آینده فعالیت های شرکت به اندازه ای قابل پیش بینی است که بتوان برنامه های کوتاه و میان مدت را پی ریزی کرد. شرکت ها می توانند نیازسنجی دقیقی از انتظارات کارمندان برای رسیدن به اهداف شرکت انجام دهند. سیستم سنتی مدیریت به منظور ایجاد ترکیبی از دانش و تجربه در میان کارکنان موجود برنامه ریزی می کند.

#### سرعت تغییر بالا، سطح ابهام پایین

در این حالت، سرعت تغییرات محیطی کسب و کار بالا است اما نگاه شفاف نسبت به آینده وجود دارد. برنامه های بلندمدت یادگیری و توسعه توانایی ها به بروز شدن شرکت کمک می کند اما در برخی از مهارت های اصلی شرکت نیاز دارد تا نیروی کار مهار را استخدام کند.

#### سرعت تغییر بالا، سطح ابهام بالا

در این شرایط، پایه و اساسی برای پیش بینی آینده وجود ندارد و اولویت های شرکت پاسخگویی به شرایطی که غیر قابل پیش بینی است قرار می گیرد. قرض گرفتن نیروی کار مهار به صورت موقت یکی از راهایی

است که شرکت‌ها در این شرایط استفاده می‌کنند تا بتوانند تنظیم مجددی بر روی ظرفیت‌های خود داشته باشند تا توان استفاده از فرصت‌های جدید را به دست آورند. همچنین حضور این افراد شرکت را به حدی از توانایی می‌رساند که آنها را از برنامه‌های بلند مدت درباره نیروهای فعال در شرکت بی‌نیاز می‌کند زیرا برنامه‌های آموزشی آنها باید بر اساس نیازهایی که به‌وجود می‌آید چیده شود و تشخیص این نیازها در این شرایط بسیار سخت است.

### سرعت تغییر پایین، سطح ابهام بالا

در این حالت تاکید بر روی سناریو و برنامه‌ریزی احتمالی برای آینده است. اولویت این است که گزینه‌های پیش‌رو را افزایش دهیم و یکی از آنها با توجه به شرایط محیطی کسب‌وکار انتخاب نماییم. از طریق افزایش دسترسی شرکت به نیروهای نابغه، سازمان می‌تواند از محدودیت‌های فکری و بروکراسی عبور کند و نگاه و ایده‌های جدیدی را از متفکران خلاق به دست می‌آورد.

### تعیین اولویت‌های جدید

یک نوع نگاه در میان مدیران ارشد سازمان‌ها رواج دارد که برنامه استعدادیابی باید به صورت استراتژی و کلی باشد و کمتر به جزئیات و مسائل ریز توجه گردد. زمانی که درباره چالش «آنها را در شب بیدار نگهدار» برای جمع‌آوری اطلاعات این کتاب از شرکت‌کنندگان در تحقیق پرسیده شد. جواب‌های متفاوتی ارائه شد که آن را می‌توان به ۴ بخش تقسیم کرد.

یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌ها درباره این بود که چگونه می‌توان برنامه استعدادیابی شرکت را با برنامه‌های استراتژیک هم‌تراز کرد و به نیازهای فوری شرکت پاسخ داد. سه نگرانی دیگر درباره موارد زیر بود:

چطور می‌توان تعریف دوباره‌ای درباره استعداد و پتانسیل‌های بالقوه در اولویت‌های استراتژیک شرکت انجام داد؛ چگونه می‌توان تاثیر افراد نابغه را در برنامه‌های شرکت افزایش داد؛ چگونه می‌توان روحیه همکاری را در شرکت

ایجاد کرد در حالی که گروه‌های متفاوتی از نایب‌ها در حال رشد و پیشرفت در سیستم هستند.

## همترازی

در این کتاب سازمان‌ها و رهبران آنها در حال تقابل با نحوه برنامه‌ریزی برای استعدادیابی معرفی شدند. که این برنامه‌ها باید با تغییرات سریع محیط شرکت همخوانی داشته باشد.

همان‌طور که در فصل دوم شرکت Unilever را به عنوان نمونه گفتیم، عامل اصلی موفقیت در بازارهای جهانی بستگی به استفاده از فرصت‌ها و حضور در میان رقبای جدید دارد. شرکت باید برنامه‌های توسعه خود را پی‌ریزی کند و در فعالیت‌های جدید به سرعت رشد کند.

مواردی که در بالا ذکر شد به این معنی است که برنامه شرکت‌ها باید در بازه زمانی کوتاهی طراحی شود و آنها باید انعطاف بیشتری در برنامه‌ریزی از خود نشان دهند و از سناریو و برنامه‌های احتمالی که شرکت در تغییرات ناگهانی اتفاق می‌افتد استفاده کند. آنها نمی‌توانند فاصله طولانی بین تدوین استراتژی و پیاده‌سازی آن قرار دهند و همچنین مدیرانی باید حضور داشته باشند تا هر نوع تغییری را مدیریت کنند.

تحقیقات و مصاحبه‌هایی که برای جمع‌آوری اطلاعات در این کتاب انجام شده نشان می‌دهد که سازمان‌ها به موارد زیر نیاز دارند:

- اطمینان از اینکه برنامه استعدادیابی آنها فاصله هدف‌های توسعه را پر می‌کند و آنها توانایی پر کردن جایگاه‌های جدید را دارند
- ایجاد یک فضای برای حضور ملیت‌های مختلف در برنامه استعدادیابی شرکت و اطمینان از اینکه تنها چند ملیت خاص در این برنامه غالب نیستند.

- امکان نشان دادن عکس‌العمل سریع در فعالیت‌های شرکت به منظور توسعه و یا حضور در بازارهای نوظهور- برای مثال اطمینان از اینکه مدیر منطقه‌ای این بازارها استعداد کافی را دارد و برنامه‌های کاری آنها با نیازهای بازار همخوانی دارد.

- پرکردن فاصله مهارتی بین نیروها و اصلاح یادگیری و برنامه‌های توسعه شرکت در زمانی که اهداف و نیازهای کسب‌وکار تغییر پیدا می‌کند و ظرفیت‌های جدیدی به استراتژی شرکت اضافه می‌شود.
- هماهنگی با برنامه‌های استراتژیک شرکت - تیم مدیران ارشد و مدیرعامل شرکت نیاز دارند تا همکاری‌های بیشتری با بخش منابع انسانی داشته باشند تا از سیستم مدیریت استعدادها و نیازهای شرکت مطمئن شوند.

### تعریف دوباره «استعداد»

- همان‌طور که در فصل‌های قبل از شرکت‌های بزرگی همچون Mars, Santander UK, Olam International و Randstad مثال‌هایی را آوردیم، موضوع اصلی آنها این است که «استعداد یا پتانسیل‌های بالقوه» چه مشخصاتی دارد و اینکه آیا با اولویت‌های شرکت همخوانی دارد یا نه؟ بسیاری از شرکت‌ها تعریف‌هایی راجع به عملیات اجرایی و ارزیابی دوباره درباره ترکیب مهارت‌های مدیرعامل و تخصص‌های یک کارشناس انجام داده‌اند. آنها نیاز دارند به:
- تشخیص یک مدیر برجسته از مدیر خوب و اطمینان از اینکه استراتژی‌های استعدادیابی بر روی برنامه‌ایند شرکت تمرکز دارد
  - تعریف مناسب از پتانسیل و استعدادهای مورد نیاز که منطبق با برنامه‌های شرکت باشد. همان‌طور که نشان‌دهنده ارزش‌ها و تغییرات در استراتژی و ساختار شرکت است.
  - فاصله گرفتن از حرکت‌های هماهنگ رهبری سیستم به منظور داشتن استعداد‌های مختلف در درون سیستم. البته نه فقط درباره فرهنگ، توجه، جنسیت و سن، بلکه درباره فکر و تمرکز و تجربه آن فرد هم باشد.
  - جذب کارمندان دیجیتالی باهوش که ایده و نوآوری به همراه دارند و ایجاد محیطی در داخل سازمان که آنها بتوانند رشد کنند.
  - ایجاد نسبت مناسب از داخل و خارج انتصاب‌هایی که در شرکت انجام می‌شود.

- برخی از شرکت‌ها اولویت خود تزریق خون جدید در تیم مدیران ارشد قرار می‌دهند و برخی دیگر حفظ و نگهداری ارزش‌ها و رفتارهای درون سازمانی به عنوان اولویت شناخته می‌شود.
- فهمیدن نیازهای شخصی هر فرد که به نیروهای نابغه کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را در بالاترین حالت ممکن توسعه دهد و صفات اصلی آنها همچون توانایی یادگیری، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری و سازگاری در حال توسعه باشد.

### توسعه استعدادها

- اولویت شرکت‌ها این است که دسته‌ای از افراد باپتانسیل را در اختیار داشته باشند که در مکان مناسب و با تجربه و مهارت درست به کمک برنامه‌های شرکت بیاید. سازمان‌ها نیاز دارند به:
- نگهداری کارکنان جوان با استعداد در طولانی‌مدت تا شرکت بتواند از آنها بابت اهداف خود بهره کافی را ببرد. - در این حالت نگرانی اصلی بر روی مدیریت انتظارات این افراد و اجتناب از شتاب بیش از اندازه در حرفه خود که بتوانند در مهارتشان رشد یابند.
- ارتقاء زنان در سمت‌های مدیریتی و تیم مدیران ارشد شرکت
- افزایش مدیران و متخصصانی که می‌توانند مدل‌های جدیدی از کسب‌وکار را اجرا کنند و در جایگاه‌های مختلف شرکت امکان فعالیت را دارند.
- سرعت بخشیدن در توسعه و پیشرفت حرفه‌ای برخی از کارکنان. مخصوصاً زمانی که شرکت به پر کردن برخی مهارت‌ها در سیستم نیاز دارد و یا توسعه استعدادهای مختلف مخصوصاً افرادی که حضور کمتری دارند.
- شناسایی به موقع افراد بااستعداد در سنین پایین تا آنها بتوانند فرصت توسعه استعداد و کسب تجربه را داشته باشند.

### ایجاد فرهنگ شناخت، جذب و توسعه استعداد

ما در این کتاب به دنبال ساختن این واقعیت بین مدیران شرکت‌ها

بودیم که داشتن نیروهای بااستعداد از حالت «داشتن آن خوب است» به یک واقعیت اصلی در شرکت‌ها تبدیل شود. در عوض، برخی معتقدند که داشتن یک فرهنگ درست و مناسب بهتر از برنامه‌ریزی برای استعدادیابی در بازار کار است. به طور کلی، شرکت‌ها تمایل به ایجاد فرهنگی دارند که مشخصات زیر را دارا باشد:

- به‌دست آوردن بهترین افراد و تقویت آنها برای ریسک‌پذیری و حمایت از آنها برای توسعه توانایی‌ها به اندازه‌ای که بتوانند از تمامی ظرفیت‌هایشان استفاده کنند.
- اطمینان از اینکه کارفرما قدرت انتخاب در بین نیروهای نابغه دارد.
- ایجاد درک متقابل مخصوصاً در زمان‌هایی که ارزش‌های فرهنگی سازمان به صورت پیوسته اعمال می‌شود
- نابالغ ماندن و انعطاف‌پذیر در طول مراحل تغییر همانند رشد سریع کسب و کار
- تشویق مدیر ارشد برای پرورش استعدادهای فردی

### دیدگاه‌های فردی

معمولاً شرکت‌ها می‌دانند که چه مواردی را از کارمندانشان انتظار دارند اما آیا استعدادهای آنها با این انتظارات هم‌تراز است؟ چه مواردی را آن‌ها از این تخصص نیاز دارند و اینکه آیا تجربه مدیریت استعدادهای فعال در محیط کار را دارند؟

آن چیزی که مشخص است این نوع از افرادی که انتظارات بالایی دارند موارد زیر را در نظر دارند:

- داشتن احساس ارزشمندی و احترام
- حقوق پرداختی قابل رقابت
- رشد سریع کاری
- احساس موفقیت
- کار چالش برانگیز و هیجانی
- آزادی و خودمختاری

- تعادل بین محیط کار و زندگی شخصی علاوه بر اینها، انتظارات و توجه‌های سیستم سنتی مدیریت استعدادها اجازه چنین اختیاراتی را نمی‌دهد.
- افراد نابغه سازمان همانند تکه‌های یکیک نیستند که بتوان آن را از روی هوس در بخش‌های مختلف سازمان حرکت داد. آنها بلندپرواز، مصر و اغلب اوقات عجول و با تحمل پایین، سلسه مراتبی و باسیاست هستند. آنها ارزش‌ها را می‌دانند و مشتاق هستند که در شغل و شرکت پیشرفت داشته باشند تا به آنچه که می‌خواهند برسند. آنها فرصتی می‌خواهند تا استعدادهای خود را توسعه دهند اما آنها حاضر به انجام بازی درباره استعدادهایشان نیستند. دلایل این امر در زیر آمده است:
- آنها رویکرد شخصی خود را نسبت به برنامه‌های توسعه مهارت‌های خود دارند- آنها باور دارند که مالک استعداد خود هستند. به خاطر همین مدیریت این امر را به عهده خود می‌دانند نه فرد دیگری
- آنها تمایل چندانی برای همکاری‌های بلند مدت ندارند - در حقیقت آنها از فرصت‌های سایر کارفرمایان آگاه هستند و برخی از آنها علاقه دارند که برای خود یا سازمان‌های خیریه و یا سازمان‌های غیرانتفاعی فعالیت کنند.
- برخی از آنها تمایلی به قرار گرفتن در دسته افراد بااستعداد شرکت ندارند و از واژه «نابغه» ناراحت می‌شوند
- آنها بیشتر در زمینه زندگی و فلسفه حضور در این دنیا فکر می‌کنند و بیشتر از گذشته مشتاق هستند که کار انجام دهند و بر روی تغییراتی که در زمینه حرفه آنها صورت گرفته آشنا شوند و کمتر به خانواده و تعهدات مربوط به آن فکر می‌کنند.
- آنها درجه‌ای از شک و تردید را دارند و حتی برخی اوقات بدبینی درباره اینکه آیا شرکت بر روی ارزش‌های پیش‌بینی شده پایبند هستند یا نه؟
- کم پیش می‌آید که وفاداری خود را به شرکت نشان دهند - این وفاداری باید به دست آید نه اینکه از اول حضور داشته باشد.



## استعدادی در زمینه مسائل استراتژیک ندارند

به طور کلی، تحقیقات این کتاب نشان می‌دهد که عدم هماهنگی بین نگرش و انتظارات شرکت‌ها و استعدادهای فردی کارکنان وجود دارد. استراتژی بسیاری از شرکت‌ها با استعدادهایی که نیاز دارند منطبق شده است. البته این امر مشکلاتی را ایجاد می‌کند که در زیر به آن اشاره شده است:

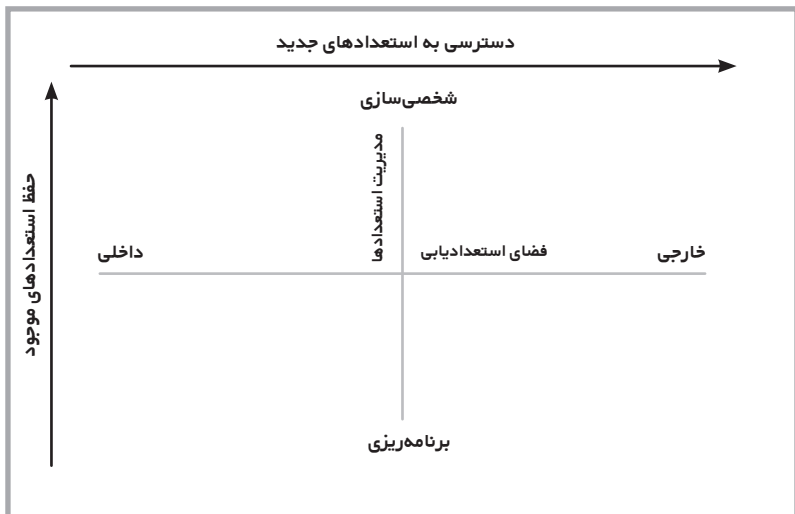
- شرکت‌های بین‌المللی تاکید زیادی دارند که به سرعت استعدادها را شناسایی کنند و برنامه‌های کاری بلند مدتی را به صورت فردی برای افراد نابغه بریزند که اغلب آنها صبر و تمایلی به همکاری بلند مدت به یک مجموعه را ندارند.
- عدم تطابق بین خواسته و نیازهای مربوط به نوآوری و آفرینندگی فردی همانند کارآفرین‌ها و تک‌روهای سیستم. آنها به شرکت کمک می‌کنند تا به‌روز بماند و از یک محیط کسب‌وکار بی‌ثمر فاصله داشته باشد.
- به دلایل شخصی و ارتباطی، برخی از این نابغه تمایل دارند تا در زمانی که شرکت به آنها نیاز دارد به دنبال شرکت‌های دیگر بروند.
- زنان نابغه معمولاً در پشت برخی افراد قرار می‌گیرند و یا برای اینکه همکاری‌ها در شرکت درباره حضور زنان غیرقابل انعطاف است. آنها مجبور می‌شوند که شرکت را ترک کنند. بنابراین تنوع جنسیتی که شرکت در تیم مدیران ارشد نیاز دارد تحقق پیدا نمی‌کند.
- تمرکز بر روی برنامه جانشینی که در آن «استعداد برای قرارگرفتن در بالاترین رتبه شرکت» به عنوان هدف تعیین می‌شود. آنها در طول این پروژه بر روی حرفه خود متمرکز هستند و کمتر اطمینان دارند که این موضوع باعث موفقیت آنها در رده‌های بالا خواهد شد.
- تمرکز بر روی هسته اصلی کارگران متخصص و مدیران، مخصوصاً فعالیت‌هایی که به صورت تمام وقت در شرکت حضور دارند. البته برخی از این افراد ترجیح می‌دهند که در حاشیه شرکت به عنوان کارهای پاره‌وقت، قراردادی و یا مشاوره‌ای فعالیت کنند.
- فرضیه حفظ استعدادها به این معنی که کارکنان بالارزش به صورت دائم و همیشگی با سازمان در ارتباط باشند. درحالی که در اغلب اوقات افراد نابغه در حال فکر کردن به این هستند که چگونه شرکت را ترک نمایند.

## مدل جدید

راه حل عدم ارتباط بین استراتژی های شرکت با واقعیت موجود در بازار این است که همگرایی نزدیک تری بین برنامه های کسب و کار و زندگی و اهداف کاری افراد در بلندمدت ایجاد شود. همچنین می توان به ایجاد برنامه استعدادیابی اشاره کرد که البته نباید به داخل سازمان محدود شود. زیرا می توان در حاشیه و خارج از شرکت هم آن را پیگیری کرد تا این عدم مغایرت از بین برود. انعطاف بیشتر و رویکرد فراگیر آن در مدیریت استعدادیابی در نمودار ۸/۲ به صورت کامل نشان داده که رویکردهای مختلف مدیریتی می تواند استعدادهای متفاوتی را ایجاد کنند.

در سیستم سنتی مدیریت استعدادهای تمرکز بر روی سمت های رده بالا و استخدام آنها در سازمان است. در داخل هیات مدیره، رویکرد برنامه های شرکت برای استفاده از نیروهای جوان داخل شرکت قرار دارد. با وجود اینکه تعداد این نیروها در شرکت پایین است، اما هر روز به مهارتها و ارزش آنها اضافه می شود. به خاطر همین شرکت تاکید دارد که نسبت به

### جدول ۸/۲ مدیریت تنوع در استعدادهای شرکت



منبع: Marion Devine and Michel Syrett, 2013

این افراد رویکرد مناسبتری داشته باشد. در حقیقت هدف این است که افراد نابغه در سیستم شرکت باقی بمانند و شرکت و این افراد به آنچه که می‌خواهند دست پیدا کنند. البته این نگاه سنتی به نیروهای جوان و زنان که می‌خواهند در بالاترین رده قرار بگیرند اما این اتفاق نمی‌افتد باعث می‌شود تا آنها برای خروج از شرکت تمایل پیدا کنند. به خاطر اینکه آنها متوجه می‌شوند که هدف آنها در شرکت محقق نخواهد شد.

### استعدادهای داخلی

به جای اینکه برنامه‌ریزی خود را به گونه‌ای انجام دهیم که تنها عده معدودی از کارمندان انتخاب شوند تا به عنوان جانشین سمت‌های بالای شرکت قرار گیرند، می‌توان یک استراتژی داخلی در شرکت پیاده کرد که به مدیران اطمینان می‌دهد تمامی نیروهای شرکت در همه رده استعدادهایشان شکوفا می‌شود و بیشترین حد بهره‌برداری را از آنها خواهند داشت. حتی زمانی که این افراد نمی‌خواهند به جایگاه‌های بالاتر برسند و یا فرصت‌های کمی برای ارتقاء در درون سیستم وجود دارد. به عبارت دیگر، ما همان‌طور که توجه لازم را به جایگاه‌های بالا، مدیریتی و یا کارمندانی که در رده‌های اصلی شرکت مشغول فعالیت هستند، می‌دهیم باید به دیگر کارمندان خود توجه کنیم و تنها دغدغه ما نباید تعیین نسل بعدی مدیران باشد.

در حقیقت، برنامه استعدادیابی باید از ابتدا تا ایجاد فضای استعدادیابی در شرکت ادامه پیدا کند. در این برنامه آنها باید به این موضوع توجه کنند که نیروهای تازه و زنان نیازهایشان برطرف می‌شود و اطمینان حاصل پیدا کنند که آنها تجربه درست و توسعه‌یافته‌ای را به دست می‌آورند درحالی که شرایط زندگی شخصی آنها تغییری پیدا نمی‌کند.

افراد تک‌رو و کارآفرین‌ها هم باید در این برنامه‌ریزی دیده شوند. آنها به توجه خاصی نیاز دارند و شاید تمایل داشته باشند که از راه‌های غیرمعمول برای رسیدن به ایده خود استفاده کنند. این افراد تنها زمانی می‌توانند موفق باشند که از سوی هیأت‌مدیره و مدیریت شرکت حمایت

شوند. همان‌طور که در فصل ۶ بحث شد، ساختن محیط کار مطلوب برای این افراد باعث می‌شود که آنها مدت زمان بیشتری را در شرکت بمانند و ایده‌های خود را برای پیشبرد اهداف شرکت پیاده‌سازی کنند.

هدف باید ایجاد کارمندان ارزشمندی باشد که فرهنگ و رفتار سازمانی را به خوبی فرا گرفته‌اند و آنها به خاطر حضور در این شرکت احساس احترام و ارزشمندی کنند. ایجاد این حس باعث می‌شود تا آنها بر روی توسعه توانایی‌ها و پیشرفت شرکت تمرکز کنند.

برنامه شرکت‌ها در زمینه مدیریت این افراد زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که نیازهای آنها شبیه هم باشد. برای مثال افراد فارغ‌التحصیل‌شده از برنامه‌های آموزشی، به دنبال ایجاد فرصتی برای تجربه دانش خود در شرکت هستند. سایر برنامه‌ها شامل یادگیری و توسعه برنامه‌ها و یا افزایش کیفیت مهارتی کارمندان می‌شود.

با این حال، در برخی موارد ممکن است آنها به سمت ترک شرکت حرکت کنند که می‌تواند به دلایل شخصی و یا موارد دیگر برای گروهی از کارمندان اتفاق بیفتد. البته دلایل مختلفی وجود دارد که برخی از آنها به شرح زیر است:

ریسک فعالیت در شرکت بسیار بالاست، آنها انتقاداتی را نسبت به جایگاه خود در وضعیت فعلی و آینده مطرح می‌کنند، آنها استعدادهای کمی دارند که توان جایگزینی آن را استعدادهای دیگر ندارند، برنامه طولانی مدتی برای توسعه استعدادها وجود دارد.

شرکت‌ها باید متوجه باشند که چه عواملی باعث افزایش انگیزه افراد بلند پرواز می‌شود و آنها چه نتیجه‌ای را انتظار دارند. بعد از آن شرکت موظف است توافقی را با این افراد انجام دهد تا رضایت آنها درباره نیازها و آرزوهایی که دارند برآورده شود. این امر نیاز به یک برنامه کار قوی و انعطاف‌پذیر دارد.

بیشتر شرکت‌هایی که در این کتاب مورد بررسی قرار گرفته‌اند رویکرد خود را نسبت به نابه‌ها تغییر می‌دهند و انعطاف لازم را دارند. برای مثال شرکت Olam برای مدیرانی که تازه استخدام شده‌اند برنامه‌های خاصی

دارد البته هدف اصلی آنها اطمینان از ارتباط آنها با فرهنگ و ارزش‌های شرکت است. به خاطر همین مدیر ارشد با همه این افراد جلسه برگزار می‌کند و سعی دارد تا به شخصیت آنها پی ببرد.

هدف شرکت پپسی پرکردن جایگاه‌های بالا در سیستم است و سعی دارد تا از طریق برنامه‌های استعدادیابی روابط شخصی بین تیم مدیریتی و افراد بااستعداد ایجاد شود تا از این طریق نگرانی خود را در زمینه پر کردن ۳۰۰ جایگاه چالش‌برانگیز برطرف شود.

وظیفه شرکت این است که رویکرد شخصی و طراحی شده خود را تحت عنوان مدیریت نابغه‌ها در شرکت کنار بگذارد و تلاش کند تا هر نابغه‌ای از کار کردن در داخل شرکت احساس ارزشمندی کند و مطمئن باشد که به هدف‌های تعیین شده خواهد رسید.

### استعدادهای محیطی و خارجی

طبق نمودار ۸/۲ حرکت شرکت در بالا و پایین سمت راست جدول می‌تواند باعث ایجاد فرآیند مستمری برای استعدادیابی در شرکت شود. هدف این است که افراد بااستعداد و مورد نیاز پیدا شوند. البته نه فقط از روی افراد داخل سیستم، بلکه افرادی که به صورت موقت با شرکت فعالیت می‌کنند (همانند شرکای تجاری و یا تامین کنندگان ارزشمند) و خارج از شرکت (همانند متخصصین پیمانکاری و مشاوران مستقل).

به جای اینکه سعی کنیم با دادن هزینه‌های بالا، استعدادها را در شرکت نگهداریم، تلاش کنیم تا روی رابطه عمیق‌تری درباره گذشته و پتانسیل‌های آینده کارمندان تمرکز داشته باشیم. به عبارت دیگر، ما باید بپذیریم که برای همیشه نمی‌توان افراد نابغه را در سیستم نگهداشت و یا می‌توان گفت که این امر، مطلوب برنامه‌های توسعه شرکت نیست. شرکت‌ها معمولاً تلاش می‌کنند تا روابط خود را با کارمندان خود به دلایل مختلفی همچون توسعه کسب‌وکار و بازایابی حفظ کنند. البته این امر می‌تواند در استراتژی‌های توسعه یک شرکت گنجانده شود.

زمانی که شرکت می‌خواهد پیوند خاصی را بین اعضای یک گروه

نخبه ایجاد کند به دنبال یک رویکرد مناسب در رهبری این دسته از افراد می‌رود. سیستم مدیریتی هر شرکتی می‌تواند این برنامه را داشته باشد و یا با این بخش‌های شرکت ارتباط‌های مؤثری برقرار می‌کنند همانند شرکت‌های سانتاندر و تلفونیکا که در فصل ۶ درباره آنها صحبت شد.

### تغییر مسیر

به طور کلی برخی از شرکت‌ها همانند مارس و Unilever انتخاب می‌کنند که برنامه‌های خود را به گونه‌ای طراحی کنند که نیروهای اصلی شرکت باقی بمانند و یا تعهدات بلندمدتی از آنها برای همکاری با شرکت می‌گیرند که برخی از این تعهدات وجه بین‌المللی دارد. یکی از دلایلی که شرکت‌ها این روش را انتخاب می‌کنند این است که رویکرد برنامه‌ریزی این شرکت‌ها دیدن نیازهای شخص و یا گروه خاصی نیست و انعطاف لازم را در این زمینه ندارد.

شرکت‌ها شاید رویکرد دیگری را برای برنامه‌های شرکت انتخاب کنند که در آن نیاز به ثبات بیش از هر چیز دیگری مشاهده می‌شود. برای مثال شرکت‌هایی که در مصاحبه‌های این کتاب حضور داشته‌اند نگرانی‌هایی را درباره عدم ثبات در تعریف استعداد و پتانسیل‌های بالقوه ابراز کردند که در آن بیشتر تاکید بر روی بینش هر فرد صورت می‌گرفت، نه درباره موضوعاتی که مربوط تعهدات هر فرد می‌شود. این نوع از شرکت‌ها در ناحیه پایین سمت چپ نمودار حرکت می‌کنند.

یکی از دلایلی که باعث می‌شود تا شرکت‌ها در این ناحیه از نمودار قرار گیرند به خاطر این است که شرکت به سرعت در حال توسعه است و مدیران مجموعه تلاش می‌کنند تا وظایف را تقسیم کنند. حرکت کردن در طول یک برنامه مشخص باعث ایجاد ثبات می‌شود و به شرکت این اطمینان را می‌دهد که تمامی فعالیت‌های مربوط به استعدادیابی در شرکت از یک استراتژی منسجمی برخوردار است.

حرکت کردن در بخش انتهایی سمت راست نمودار ۸/۱ می‌تواند بهترین روش برای مدیریت کردن گروه بزرگی از استعدادها دانست. به عنوان مثال

بانک بین‌المللی گلف روش‌های جدیدی را برای کمک به مشتریان خود انتخاب می‌کند که باعث ایجاد ویژگی‌های جدید در زمینه تجارت خرده‌فروشی برای آنها می‌شود. شرکت‌هایی همچون گوگل از همکاری عموم مردم و سایر فرمت‌های جمعیتی برای به دست آوردن ایده‌های جدید استفاده می‌کند.

سایر رویکردهای برنامه‌ریزی تلاش دارند تا فضاهای خالی که مثل دانش و تکنولوژی در داخل شرکت وجود دارد را پر کنند. این برنامه‌ها شاید با بخش‌های دولتی و یا سیستم آموزشی برای جذب دانش‌آموزان به مواردی که نیاز دارند در ارتباط باشد.

حرکت در قسمت بالایی سمت راست نمودار زمانی صورت می‌گیرد که در داخل شرکت با کمبود استعدادها مواجه هستیم و یا به استعدادهای جدیدی نیاز داریم که در داخل شرکت وجود ندارد. آنها به دنبال موارد استثنایی می‌گردند و برنامه‌های خاصی برای توسعه دارند. در این حالت شرکت به دنبال پیدا کردن هر فرصتی است تا با این افراد تماس برقرار کند.

زمانی شرکت‌ها در سمت راست نمودار حضور دارند که به توانایی خاصی در داخل مجموعه نیاز دارند و امکان استخدام این افراد در خارج از مجموعه وجود ندارد. برای مثال شرکت پپسی اکثراً به دنبال افرادی می‌رود که توانایی خاصی در مهارت‌های دیجیتالی داشته باشد. ریچارد ایوانز<sup>۱</sup> رییس شرکت در بخش آفریقای جنوبی و ایرلند می‌گوید:

«ما افرادی را از شرکت‌های گوگل و ebay جذب می‌کنیم و واقعیت این است که آنها مدت زمان طولانی با ما همکاری نخواهند داشت. آنها در فضای دیجیتالی زندگی می‌کنند زیرا آنها این شرایط را دوست دارند. ما فرهنگ‌های یکسانی با یکدیگر نداریم. آنچه ما آموختیم این است که ما باید به مدل‌های دیگری از افراد فکر کنیم.»

حضور افراد مختلف و سلیقه‌های گوناگون در میان نیروهای نخبه

سازمان، باعث افزایش توانایی‌های آن شرکت خواهد شد. اگر شرکت‌ها بتوانند انعطاف و پاسخگویی بیشتری به نیروهای نخبه سازمان نشان دهند این امکان وجود دارد که نیروهای دیگری از داخل و یا خارج سازمان بخواهند به مجموعه اضافه شوند و این امر ممکن است مسیر استراتژیک شرکت را تغییر دهد.

در این حالت مدل سیستم مدیریت برای استعدادهای مختلف می‌تواند به عنوان ابزار تشخیصی جهت ارزیابی اینکه آیا استفاده از یک نوع مدل خاص مدیریتی می‌تواند بر روی استراتژی کسب‌وکار چه تاثیری بگذارد استفاده شود.

برای مثال می‌توان به شرکت بین‌المللی Casio اشاره کرد. این شرکت در دهه ۱۹۹۰ ولع ناتمامی به جذب نیروهای متخصص داشت. آنها برنامه‌های مختلفی را برای استخدام مهندسين اجرا می‌کردند و یا شرکت‌های کوچک در رشته ساعت‌سازی را خریداری می‌کردند. در سال ۲۰۰۱ این شرکت تصمیم گرفت تا استراتژی خود را جهت استخدام هر چه بیشتر مهندسين تغییر دهد و هدف خود را توجه به استعدادهایی که در درون سیستم شرکت وجود دارد قرار دهد. آنها می‌خواستند تا به کارکنان خود کمک کنند تا از سیستم دانشی که در مغزهای آنها تعریف شده فراتر روند و چارچوب‌های ذهنی خود را بشکنند و بتوانند چندین حرفه رو یاد بگیرند و تبدیل به یک آچار چند کاره شوند. هدف آنها این بود که کارکنان خود را محیط‌های غیر قابل پیش‌بینی قرار دهند تا آنها بتوانند در این شرایط رشد کنند و یا به سرعت خود را با شرایط جدید وفق دهند و در بخش‌های مختلف شرکت فعالیت داشته باشند و یا اینکه چندین مهارت را یاد بگیرند و توانایی پاسخگویی به تغییرات بیرونی را داشته باشند.

بر همین اساس بخش آموزش شرکت کاسیو<sup>۲</sup> این اختیار را به کارکنان داد تا برنامه شخصی خود را درباره فعالیت حرفه‌ای خود داشته باشند و آموزش الکترونیکی سفارشی مخصوص خود را درخواست نمایند. همچنین آنها می‌توانند تجربیات و آرزوهای شغلی خود را در وب سایت داخلی شرکت



قرار دهند و مدیران ارشد شرکت موظف هستند تا آنها را برای رسیدن به این خواسته ها تشویق نمایند.

همان‌طور که در شرکت کاسیو ملاحظه کردید آنها ابتدا در بخش پایین سمت چپ نمودار ۸/۱ قرار داشتند و تمرکز خود را بر روی استخدام مهندسين خبره گذاشته بودند و بعد از تغيير استراتژی به سمت بالا حرکت کردند. جایی که به توانایی نیروهای داخلی و طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای توجه داشتند.

این روزها داشتن یک نگاه مشخص و از پیش تعیین شده نمی‌تواند نیازهای یک کسب‌وکار را برطرف کند. برای یک زمان، داشتن بهترین نیروهای مهندس می‌توانست شرکت را به عنوان نفر اول بازار مطرح کند. بعد از مدتی که رونق بازار فناوری افت کرد، آنها تصمیم گرفتند که انعطاف‌پذیری و نوآوری بین کارکنان شرکت را به عنوان استراتژی انتخاب کنند. در این حالت استراتژی شرکت باید تغییر کند و همچنین روش مدیریت نیروهای داخل مجموعه نیز باید متفاوت باشد.

### تغییر در ارزش‌ها

روش مدیریت سنتی استعدادهای یک شرکت منجر به ایجاد انبوهی از برنامه‌ها و ابتکار عمل و مکانیسمی برای توسعه زندگی شرکت می‌شود و این عوامل مدیران شرکت را از آنچه که برای موفقیت وجود دارد دور می‌کند. در این مدل سیستم شرکت بیشتر در قسمت بالایی راست و چپ نمودار حضور دارد.

در بخش چپ، باید رویکرد شخصی سازی توسط مدیریت مجموعه مورد استفاده قرار گیرد. افرادی که نگاه کلی به استراتژی شرکت دارند و توانایی شناسایی فرصت‌ها برای افراد نابغه در موقعیت‌های مختلف، بخش‌ها و شعبه‌های دیگر شرکت را دارند.

در بخش راست، باید رابطه بین استعدادهایی که خارج از شرکت هستند با نیازهای مدیران پوشش داده شود. این امر توسط مدیرانی باید صورت بگیرد که استراتژی شرکت را پایه‌ریزی کرده باشند و از اینکه در آینده چه

اتفاقی برای آنها می افتد آگاه باشند. به عبارت دیگر مدیرانی که بیشتر و یا تمام وقت خود را صرف پیدا کردن رویکرد رهبری خود می کنند، به نسبت کمتری به ارزش های شرکت توجه خواهند داشت و تنها هدف خود را حرکت کردن به سمت قسمت بالای جدول می کنند.

### اهداف جدید

به طور کلی هشت اصل برای مدیریت نابغه های شرکت در دنیای فعلی وجود دارد. دنیایی که نابغه ها انتظارات بالایی دارند و قدرت در دستان آنهاست و آنها تعیین می کنند که رابطه خود را با سازمان چگونه شکل دهند.

#### — تعهد عمیق و واقعی به استفاده از افراد نابغه برای حد بیشتر

**تاثیر تجاری:** مدیران و کارکنان شرکت می دانند که حضور افراد قوی و موفق در بخش های مختلف شرکت می تواند تاثیرات فوق العاده بر روی عملیات شرکت بگذارد. پیدا کردن این افراد وظیفه همه افراد شرکت است نه فقط مدیر ارشد و یا بخش منابع انسانی. کمیت و کیفیت این افراد در رقابت شرکت با سایر رقبا در بازار تاثیر مستقیم می گذارد و شرکت را چندین پله به جلو حرکت می دهد.

#### — طرح استعدادیابی همگام با طراحی و اجرای استراتژی شرکت

**صورت می گیرد:** استراتژی استعدادیابی شرکت در ابتدا با ارائه یک تعریف دقیقی از استعداد شکل می گیرد. در حقیقت در این تعریف فضایی که شرکت می تواند از حضور استعدادهای مختلف در بین نیروهای فعلی شرکت سود به دست آورد مشخص می شود. افرادی که بابت استعدادیابی برنامه ریزی می کنند می دانند که شرکت به خودی خود دارای استعداد نیست بلکه آنها هستند که مشخص می نمایند چه استعداد، مهارت و نوآوری وارد شرکت شود و برای آنها کار کند. این نوع برنامه ریزی در یک محیط باز و با همکاری بخش های مختلف صورت می گیرد. روح این برنامه با کنترل گری و یا امنیت ارتباطی ندارد.

#### — فرهنگ درون سازمان که نابغه ها را تقویت می کند در روح استراتژی

**استعدادیابی شرکت قرار گرفته است:** مدیریت فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از بخش‌های اصلی مدیریت استعدادیابی هر شرکتی است. استراتژی‌هایی که بر اساس فرهنگ یک شرکت شکل گرفته همانند آهنربایی در جذب نابغه به داخل سازمان عمل و به ایجاد محیطی برای رشد این افراد کمک می‌کند. افراد نابغه در خارج از شرکت با ارزش‌ها و هدف‌های خود قرار گرفته‌اند. مدیر ارشد و مدیرعامل شرکت به عنوان نمادی از فرهنگ داخل شرکت معرفی می‌شوند. افراد نابغه نیاز دارند تا مورد احترام قرار گیرند و حس ارزشمندی داشته باشند. داشتن نقش مربی و حمایت‌گری در مدیران ارشد این امکان را به کارکنان می‌دهد تا احساس کنند که در فضای فعلی شرکت امکان رشد و پیشرفت دارند.

■ **موفقیت یک استراتژی به صورت مستقیم به عملکرد مدیر ارشد اجرایی شرکت بستگی دارد:** فعالیت‌های مدیرعامل و تیم مدیران ارشد یک شرکت نشان‌دهنده تعهدات آن مجموعه برای توسعه و پیشرفت نیروهای نابغه است و این افراد هستند که نشان می‌دهند که ارزش‌های موجود به چه میزان برای شرکت اهمیت دارد.

■ **مدیران استعدادیابی رابطه نزدیکی با مدیران ارشد شرکت دارند و روی استراتژی شرکت به منظور موفقیت به صورت مستقیم فعالیت دارند:** نقشی که این مدیران بازی می‌کنند این است که آنها موظف هستند بر اساس استراتژی که شرکت تعیین کرده استعدادها را لازم را داخل یا بیرون شرکت شناسایی و برای حضور موثر این افراد در شرکت برنامه‌ریزی انجام دهند.

■ **افراد نابغه باید احساس کنند که نابغه هستند:** یک تعهد شفاهی بین افراد نابغه و مدیران استعدادیابی شرکت وجود دارد که آن هم این است که این افراد باید احساس کنند که آرزوهای شغلی آنها با نیازهای شرکت همخوانی دارد. برنامه‌های شغلی برای هر فردی به صورت جداگانه طراحی می‌شود. هدف آن این نیست که نابغه‌ها تحت کنترل قرار گیرند، بلکه هدف این است که افراد نابغه در داخل شرکت باقی بمانند.

— استراتژی استعدادیابی باعث به وجود آمدن یک اکوسیستم برای آینده شرکت خواهد شد: اکوسیستم استعدادیابی باعث می شود تا افراد نابغه جدیدی به شرکت اضافه شوند. محدودیت های یک سازمان دیگر موضوعیتی ندارد و داخل و افراد حاشیه ای شرکت به عنوان نیروهای تاثیرگذار شناخته می شوند و همه آنها می تواند بخشی از برنامه استعدادیابی باشد. رابطه ها در این حالت بسیار می تواند کمک کننده باشد. ارزش های شرکت که پایه موجودیت سازمان است در اکوسیستم استعدادیابی وارد می شود و باعث ایجاد فرصت هایی برای توسعه توانایی ها می شود که در آن تاکید بسیار برای به اشتراک گذاری آموخته ها وجود دارد.

## خلاصه فصل های کتاب

### ۱. جنگ برای استعدادها: مدیریت استعدادها راه نجات است؟

— سیستم سنتی مدیریت استعدادها فرض را بر این می‌گذارد که افراد نابغه می‌خواهند به بالاترین رده سازمان برسند و آنها هر آن چیزی که شرکت بخواهد انجام می‌دهند. نسل جدید کارمندان و افراد با استعداد تمایل چندانی برای همکاری طولانی‌مدت با یک شرکت ندارد. هرچند که پیشنهادهای مالی و کاری خوبی به این افراد شود. به خاطر همین برنامه‌ریزی بلند مدت برای یک شرکت کار سخت و مشکلی است.

— مبارزه برای به‌دست آوردن نیروهای نابغه تنها برای سمت‌های بالایی سازمان نیست. همیشه رقابت شدیدی بین کارمندان برای دستیابی به جایگاه‌های بالای شرکت که تخصص‌های مدیریتی و حرفه‌ای مختلفی باید داشته باشد وجود دارد.

— افزایش تعداد نابغه‌هایی که بازار کار بین‌المللی حضور دارند، باعث افزایش شانس به دست آوردن آنها از طرف شرکت می‌شود و برخی از آنها برای حضور در بازارهای نوظهور استخدام می‌شوند.

— شرکت‌های آمریکایی و اروپایی به نیروی کار ماهر و متخصص نیاز دارند در حالی که نرخ بی‌کاری این کشورها روبه افزایش است. بزرگ‌ترین مانع آنها کمبود افرادی است که تجربه، دانش و مهارت لازم را برای پرکردن آن جایگاه داشته باشند. البته این امر نشانه ضعف بزرگ سیستم آموزشی این کشورهاست که نتوانسته چنین افرادی را برای بازار کار تربیت کند تا کارفرمایان بتوانند در بازارهای جهانی به راحتی حضور یابند.

— کسب و کارها و شغل‌ها پیچیده‌تر شده‌اند و شرکت‌ها به دنبال افرادی می‌گردند که توانایی‌ها و تجربه‌های مختلفی داشته باشند که می‌توان به توانایی تکنولوژی و

یا سایر مهارت‌ها همچون تجربه‌های صنعتی و دانش بازارهای جدید و در حال توسعه اشاره کرد.

سیستم قدیمی مدیریت استعداد در مواجهه با افراد نابغه فعلی بی‌اثر و بی‌ارزش است و قادر به پاسخگویی انتظارات این افراد نیست. شرکت‌ها نیاز دارند که انعطاف بیشتری داشته باشند و باید با افراد مختلفی در داخل و بیرون سازمان ارتباط داشته باشند تا بتوانند هدف خود را بر اساس تغییر شرایط عوض کنند.

## ۲. طراحی و پیاده‌سازی استراتژی استعدادیابی

استراتژی استعدادیابی باید با اهداف، اولویت‌های شرکت همخوانی داشته باشد و بتواند به نیازهای مهارتی که در برنامه کوتاه و میان مدت شرکت وجود دارد پاسخ دهد. این امر در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که حمایت‌های لازم از اجرای این برنامه از سوی مدیرعامل و هیأت مدیران ارشد مجموعه صورت گیرد. همچنین برای تهیه یک برنامه مناسب به نیروهای زبده و باتجربه‌ای در بخش منابع انسانی نیاز داریم تا بتواند برنامه کاری هر فرد را مشخص کند و سایر برنامه‌های شرکت را پی‌ریزی کند. بزرگ‌ترین ریسک این است که شرکت برنامه استعدادیابی خود را به طور دقیق و موبه مو اجرا کند. در این حالت شرکت سیستمی را ایجاد می‌کند که برای شرایط آشفته فعلی خشک و انعطاف‌پذیر نیست.

توسعه و پیاده‌سازی برنامه استعدادیابی باید با استراتژی کسب‌وکار هماهنگ و همخوانی داشته باشد و نباید عدم هماهنگی با نیازهای مهارتی و خروجی برنامه جانشینی شرکت داشته باشد.

وظایف معمولاً باید تحت یک ساختار مشخص برای هر مهارت تعریف شده باشد. مدیر بخش استعدادیابی باید ارتباط مستقیمی با مدیرعامل داشته باشد. تحقیقات سال ۲۰۱۰ موسسات Heidrick و Struggles نشان می‌دهد که این اتفاق به ندرت می‌افتد.

تیم مدیران ارشد شرکت باید به طور مرتب و منظم با بخش استعدادیابی شرکت در ارتباط باشد تا برنامه استعدادیابی با استراتژی‌های اصلی شرکت همخوانی داشته باشد تا بتوانند برنامه بلندمدت برای آینده شرکت طراحی کنند.

هر نوع تغییری که در برنامه‌های اصلی شرکت اتفاق می‌افتد به سرعت در برنامه استعدادیابی شرکت تغییر پیدا کند.

- مدیریت استعدادیابی توانایی پاسخگویی به هر نوع تغییری در بازی رقابتی شرکت را داشته باشد.
- دخالت مستقیم مدیر اجرایی شرکت در برنامه‌های مربوط به نخبه‌های شرکت بسیار حیاتی است و باعث می‌شود تا همخوانی با استراتژی‌های شرکت بیشتر اتفاق بیفتد. همچنین این امر باعث می‌شود تا افراد بامهارت و باتجربه، برای تیم مدیریت ارشد مجموعه استخدام شود.

### ۳. مدیریت کردن پروسه استعدادیابی

- در دهه گذشته این تصور وجود داشت که برنامه استعدادیابی تنها بر روی گروه کوچکی از افراد تمرکز دارد که می‌خواهند به تیم مدیران ارشد شرکت بپیوندند. این رویکرد زمانی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد که شرایط محیطی شرکت ثابت و اعتماد به نفس لازم برای موفقیت در استراتژی‌های تعیین‌شده را داشته باشد و توان اجرای برنامه‌های ریخته را داشته باشد. برنامه‌ریزی کردن همچون ماشین کمک می‌کند که چگونه و در چه زمانی نیاز هست تا نخبه به عملیات اجرایی شرکت وارد شوند و در بخش‌های مختلف شرکت حرکت کنند. قسمت بد این برنامه این است که اجرای آن سخت و مشکل است. این برنامه به یک منبع قوی اطلاعاتی نیاز دارد تا دقیق مشخص کند که چه کاری باید صورت گیرد تا اینکه ما به چه می‌خواهیم با پشتیبانی کردن از برنامه‌های شرکت برسیم. شرکت‌هایی که در شرایط رقابتی سخت حضور دارند دائم در حال تغییر برنامه استعدادیابی خود هستند. آنها به دنبال برچیدن سیستم داخلی شرکت نیستند بلکه به این فکر می‌کنند که چگونه سیستمی را ایجاد کنند که انعطاف بیشتری داشته باشد.

- در این حالت شرکت‌ها باید از ایجاد یک سیستم پیچیده برای استعدادیابی خودداری کنند و باید دائم این سوال را از خود بپرسند که آنها چه کاری را در رابطه با استعدادیابی انجام دهند تا به نتایج دلخواه برسند.

- در شرایط پیچیده و فضایی که تغییرات به سرعت روی می‌دهند، استراتژی مربوط به نیروهای نخبه به انعطاف بیشتری نیاز خواهند داشت. بنابراین توانایی آنها برای مکان و زمان‌هایی که مورد نیاز هست دائم تغییر می‌کند.

- تعریف دقیق از استعداد باعث می‌شود تا تنوع نخبه‌های داخل شرکت مخصوصا

- زن‌ها بالا رود. گزینه‌هایی که در سیستم سنتی استعدادیابی به حساب نمی‌آمدند.
- شرکت‌ها همچنین باید توانایی رهبری و فنی شرکت را که با محتوای شرکت همخوانی دارد تعریف کند. این امر هم مهم است که آنها اطمینان یابند که نیروهای تاثیرگذارشان می‌تواند در مدل‌های مختلف کاری فعالیت کنند و در شرایط نامطمئن و زیر فشارهای محیطی کم نمی‌آورند.
- برای برخی از شرکت‌ها مهم است که افراد درستی را پیدا کنند تا اینکه مهارت لازم را داشته باشد. آنها معتقدند که مهارت قابل یادگیری است اما مسائلی همچون تعهد و گذاشتن انرژی را نمی‌توان به راحتی به کارکنان یاد داد.
- نخبه نیاز دارند که دائم در حال حرکت باشند. اما از سوی دیگر شرکت‌ها نیاز دارند تا مهارت‌های بیشتری را در برنامه کار خود در نظر بگیرند تا فضای خالی که وجود دارد پر شود و مهارت‌های کارکنان فعلی شرکت را افزایش دهند. همچنین شرکت‌ها نیاز دارند تا نیروهای بااستعدادشان در تمامی بخش‌های شرکت حضور پیدا کرده باشند.
- برنامه کاری هر بخش باید نگاه بلندمدتی داشته باشد و بر اساس شرایط شخصی و روحی هر فرد تهیه گردد. برای مثال زمانی که می‌خواهیم تعهدات بین‌المللی شرکت را بررسی و افرادی را در این سمت‌ها قرار دهیم لازم است که شرایط زندگی شخصی این افراد هم در نظر گرفته شود.

#### ۱.۴ افراد و سازمان‌ها

- افزایش تعداد کارکنان شرکت - البته نه فقط زنان و نیروهای جوان - باعث می‌شود تا هر شخصی نگاه خاص خود را به محیط کار داشته باشد و شاید همه آنها مشتاق نباشد که به رده‌های بالای شرکت برسند. معمولاً افراد نخبه وفاداری به شرکت ندارند. آنها در ابتدا متعهد به اهداف شخصی خود هستند و به دنبال شرایطی می‌گردند که تا مهارت‌های خود را ارتقاء دهند و بعد از آن به شرکت و شرایط آن فکر می‌کنند. شرکت‌ها نیاز دارند تا با این واقعیت کنار بیایند و فرصت‌های واقعی برای توسعه مهارت‌ها و تجربه کاری به این افراد پیشنهاد دهند. در غیر این صورت آنها شرکت را ترک خواهند کرد. ارائه یک برنامه انعطاف‌پذیر درباره این افراد می‌تواند تا حدودی رضایت آنها را به دست آورد اما باعث ایجاد وفاداری و اعتماد آنها به شرکت نمی‌شود.



به علاوه آنها می‌خواهند بدانند که در برنامه جانشینی شرکت جایگاهی دارند یا نه؟

— افرادی که به نسل جدید تعلق دارند (مخصوصاً آنهایی که در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ متولد شده‌اند) چالش‌های زیادی را برای برنامه استعدادیابی شرکت‌ها ایجاد می‌کنند. آنها نسلی هستند که توقعات بالایی دارند، در حالی که سطح حرفه‌ای آنها تغییر چندانی نمی‌کند و زمانی که کارفرما آنها را اخراج می‌کند به راحتی از شرکت خارج می‌شوند.

— معمولاً انتظارات افراد فارغ‌التحصیل به سرعت بالا می‌رود و شاید برخی مواقع غیرواقعی باشد. از سوی دیگر شرکت هم تمایلی به از دست دادن این افراد ندارد. زنان بااستعداد و کارکنان مسن‌تر، ناامیدی‌های خود را از حس جاه‌طلبی که داشتند برای این افراد تعریف می‌کنند و آنها هم در مقابل به فکر ترک شرکت و پیدا کردن فضایی برای ایجاد شرایط مطلوب خود می‌گردند.

— چهار مولفه برای ایجاد انگیزه و نگه‌داشتن نخبه در داخل سازمان بسیار مهم است: سرعت بالای توسعه، حقوق بالا و شغل چالش‌برانگیز، ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی، آزادی و خودمختاری

— جدای از موارد بالا آنها تاکید زیادی دارند که ارزش‌های شخصی که دارند با فرهنگ شرکت همخوانی داشته باشد.

— برنامه‌های کاری هر بخش باید به صورت جداگانه‌ای طراحی شده باشد و با استراتژی‌های بلندمدت همراه باشد.

— انعطاف‌پذیری برنامه کاری در شش قسمت خلاصه می‌شود: صداقت در بحث‌های کاری، فرصت‌های رشد شخصیتی، بررسی مداوم شرایط شغلی، مشاغل بازرگانی (فضاهایی که به افراد این اجازه را می‌دهد تا در کنار شغل اصلی خود فعالیت‌هایی داشته باشند)، قراردادهای کاری منعطف، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه استعدادها با همراهی مربیان حرفه‌ای.

## ۵. داشتن فرهنگ درون‌سازمانی

— اگر شرکت‌ها تمایل دارند تا نیروهای بااستعداد خود را حفظ کنند، باید فرهنگ خاص سازمانی داشته باشند که در آن تعهدات شفاهی به نیروها می‌دهد و این افراد از این که در آن شرکت فعالیت می‌کنند احساس ارزشمندی داشته باشند. مدیر ارشد

شرکت نقش حیاتی را در این زمینه ایفا می‌کند. او می‌تواند با گذاشتن زمان برای هر فرد به صورت جداگانه و به آنها نشان دهد که چقدر حضور آنها برای شرکت ارزشمند است. فرهنگی که روح کارکنان شرکت را درگیر کند و برای کار کردن در این فضا به آنها معنا دهد باعث می‌شود تا وفاداری این افراد به شرکت افزایش یابد و در شرایط سخت شرکت را رها نکنند. البته اینکه فرهنگ شرکت با شخصیت هر فرد هماهنگ باشد یکی از موارد خطرناکی است که از سوی شرکت انتخاب می‌شود. زیرا شرکت یک شخصیت مستقل دارد و نیروهای نابغه از فرهنگ‌های متفاوتی می‌آیند که ارزش‌های هر کدام از اینها متفاوت است.

— آنها باید به این سوال پاسخ دهند که چرا هر فردی تمایل دارد که در این شرکت فعالیت کند.

— ارزش‌ها و فرهنگ هر شرکتی باید از طرف مدیرعامل و تیم مدیران ارشد شرکت مورد احترام قرار گیرد و در تمام تصمیم‌های آنها حضور داشته باشد

— این ارزش‌ها باید به گونه‌ای باشد که استعداد افراد مورد توجه قرار گیرد و تعهد شرکت برای ایجاد فرصت به منظور توسعه استعداد افراد فراموش نشود.

— ایده‌آل‌ترین شرایط این است که شرکت، نگاه هر کارمندی را درک کند و اعتماد به نفس، تعهد، آرزوها و شرایط هر فردی را در برنامه‌های کاری آنها در نظر بگیرد.

## ۶. ایجاد یک ساختار استعدادیابی در شرکت

— ایجاد ساختار استعدادیابی در شرکت باعث می‌شود تا سازمان از مشکل پیدا کردن افراد در شغل‌هایی که خالی مانده بی‌نیاز شود. مخصوصاً در دنیای امروز که افراد نخبه تعهد کمتری برای همکاری طولانی مدت با شرکت دارند. همچنین در این ساختار می‌توان از افرادی که در حاشیه شرکت به صورت پاره‌وقت و یا پیمانکاری فعالیت می‌کنند استفاده کرد. همچنین نگاه دیگری از سوی نیروهای جوان مطرح می‌شود تا در آن افرادی که استعداد کارآفرینی دارند بتوانند در کنار سایر کارمندان شرکت فعالیت داشته باشند تا بتوانند در شرایطی غیر قابل پیش‌بینی بخش عملیاتی شرکت را جلو ببرند. در حقیقت هدف برنامه کاری هر بخش ایجاد رابطه بین کارمندان و کارآفرین‌های شرکت گذاشته شده است تا شرکت بتواند اکوسیستمی برای استعدادیابی ایجاد کند. از این طریق آنها می‌توانند نیروهای نخبه خود را حفظ کنند در غیر صورت

آنها را از دست خواهند داد. برای اینکه این اکوسیستم ایجاد شود شرکت نیاز دارد تا از موانع سنتی که برای خود ایجاد کرده گذر کند.

— برنامه کاری هر بخش باید با سیستم استعدادیابی شرکت هماهنگ باشد و راهی دوطرفه برای همکاری نیروهای عادی و نخبه سازمان ایجاد کند.

— برنامه‌های کاری باید اجازه دهد تا نیروهای نخبه شرایط همکاری متفاوتی را با هر بخش ایجاد کنند تا فعالیت‌های نوآورانه آنها بتواند برنامه‌های شرکت را برای توسعه محقق کند.

— اکوسیستم استعدادیابی و شرکت باید ارزش و فرهنگ واحدی را داشته باشند و این همخوانی در شبکه‌های اجتماعی و فضای بیرونی شرکت نمایان باشد

— اکوسیستم باید این توانایی را داشته باشد تا فرصت‌هایی را برای هر کارمند به منظور توسعه توانایی‌ها ایجاد کند.

## ۷. بازی با استعداد

— برای افراد بابتانسیل آن چیزی که بسیار اهمیت دارد این است که فرصت‌هایی را برای توسعه استعدادهای خود پیدا کنند. سه هدف بزرگ در سر آنها می‌گذارد که عبارتند از: رسیدن به رده مدیریت، مشاوره و راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی خودشان. برای برخی از افراد که مهارت خاصی را دارند گزینه‌های دیگری همچون فعالیت‌های پیمانکاری مطرح می‌شود. این نوع فعالیت‌ها هر ساله مورد توجه قرار می‌گیرد و ۱۰ درصد بازار کار را تشکیل می‌دهد. البته افراد ماهری وجود دارند که تمایلی به مدیر شدن ندارند و می‌خواهند همان متخصص بمانند. به خاطر همین برخی از شرکت‌ها تمایل دارند تا روی این افراد سرمایه‌گذاری کنند و با توسعه دادن توانایی‌هایشان، جایگاه‌های بالاتری را در سیستم شرکت به‌دست آورند. به طور کلی، آن چیزی که برای هر کس مطرح است این است که با اعتماد به نفس، فرصت‌های پیش‌رو را جذب کند و شبکه‌ای حمایت‌گر از حضور و فعالیت آنها در شرکت حمایت کند تا بلکه به نتیجه موفقیت‌آمیز برسد. بسیار اهمیت دارد که یک بحث جدی و شفاف بین کارفرما و کارمندان شرکت درباره آرزوهای هر فرد وجود داشته باشد. این صحبت‌ها راجع به آزادی و حتی پرداختی‌های شرکت می‌تواند صورت گیرد. افرادی که برای این کتاب مصاحبه شدند شخصیت‌های متفاوتی را از افراد موفق ارائه دادند.

- آنها این توانایی را دارند که شرکت را به اهدافی که می‌خواهند برسانند و پتانسیل مدیرعامل شدن را به دیگران نشان دهند. با مدیریت کردن تیم یا پروژه، همکاری برای ایجاد نظم و اعتقاد داشتن به هدف می‌تواند از این موارد باشد.
- آنها شخصیت فرصت طلبانه و ریسک‌پذیری دارند. آنها یک مسیر سخت شغلی را جلو نمی‌برند و اگر شرایط جدیدی به آنها پیشنهاد شود حتماً به آن فکر می‌کنند. حتی در زمانی که در اواسط اهداف بلند مدت یک سازمان باشند.
- آنها شبکه پشتیبانی مخصوص به خود را ایجاد می‌کنند. این شبکه از افرادی تشکیل شده که تجربه و هوش کافی برای ارائه مشاوره را داشته باشد.
- آنها تمایل دارند که حرکت داشته باشند و شرکت آنها را در این زمینه باز نگه دارد. حتی در زمانی که شرایط شخصی و خانوادگی آنها این اجازه را به آنها می‌دهد.
- اگر به آنها جایگاه مدیرعاملی شرکت پیشنهاد شود، آنها تلاش می‌کنند تا تئوری‌های مدیریتی را با ایده‌ها و تحقیقات جدید پیاده‌سازی کنند. شاید آنها به مطالعه بیشتر در این زمینه و حضور در کلاس‌های مربوط به MBA روی بیاورند. حضور در کلاس‌های MBA این اجازه را به افراد می‌دهد که گزینه‌های بیشتری پیش‌روی خود داشته باشند و شاید به سمت راهاندازی شرکت خود روی بیاورند.
- آنها اعتماد به نفس و خودمختاری مخصوص به خود را دارند که توسط یک مربی پرورش داده شده است.
- اگر هدف آنها حضور در جایگاه مدیرعاملی باشد نزدیک‌ترین راه را برای دریافت مسئولیت‌ها و ارزش‌های یک شرکت پیدا می‌کنند. آنها همچنین این توانایی را دارند که در جایگاه مدیران ارشد نیز قرار گیرند.

## ۸. برنامه‌ای برای آینده

- هشت راه برای مدیریت افراد با استعداد در دنیای فعلی وجود دارد. در حال حاضر آنها از قدرت بیشتری برخوردارند و انتظارات بالایی نسبت به کارفرمایان دارند و می‌دانند که چه زمانی از استعداد خود برای پیشبرد اهداف شرکت استفاده کنند:
- تعهد عمیق و واقعی برای بیشترین میزان تاثیرگذاری در عملیات شرکت
- برنامه استعدادیابی با استراتژی‌های شرکت همخوانی دارد و هر دو این برنامه‌ها توسط یک گروه طراحی می‌شود

- افراد نابغه شریک تجاری شرکت هستند نه یک گروگان. آنها در هر روند از توانایی خود برای پیشبرد اهداف شرکت استفاده می‌کنند.
- فرهنگی باعث افزایش استعدادهای یک سیستم می‌شود که پایه برنامه‌های استعدادیابی باشد.
- یک برنامه موفق استعداد یابی به صورت مستقیم به عملکرد مدیرعامل شرکت بستگی دارد.
- برنامه‌های استعدادیابی رابطه مستقیمی به افراد رده بالای شرکت دارد و تیم مدیریتی شرکت استراتژی‌هایی را برای موفقیت این برنامه می‌ریزند.
- هر فرد نابغه باید احساس کند به عنوان نابغه شناخته می‌شود.
- برنامه‌های استعدادیابی باعث ایجاد اکوسیستمی در شرکت می‌شود که در استعدادهای مجموعه توسعه پیدا کند.

## 1. The war for talent: talent management to the rescue

The Age and Employment Network, Survey of Job Seekers 2013 , 50 , Cappelli.P., Why Good People Cannot Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It, Wharton Digital Press, 2012

Cerna, L., Policies and practices of highly skilled migration in times of the economic crisis, International Migration Programme , International Migration Papers, No.99, April 2010

Chartered Institute of Professional Development, Learning and Training Development Report, 2011

Chartered Institute of Professional Development/Hays, Resourcing and Talent Planning, Annual Survey, 2013

Davidson ,A., "Skills don't pay the bill", New York Times, November 20th 2012

Deloitte and the Manufacturing Institute, Boiling point?: The skills gap in US manufacturing, a report on talent in the manufacturing industry, 2011

European Centre for the Development of Vocational Training Future skills supply and demand in Europe: Forecast 2012, Research Paper No.26

European Union , European Demography Report, 2010

International Institute for Labour Studies, Making Migration a Development Factor, ILO, Geneva, 2010

International Institute for Labour Studies, Making Migration a Development Factor, ILO, Geneva, 2010

International Labour Organisation , Global Employment Trends, Geneva, 2008, ManpowerGroup, Annual Talent Shortage Survey, 2013

McKinsey Global Institute, The World at Work: Jobs, Pay and Skills for 3.5 Billion People, June 2012

Michaels, E., Handfield – Jones, H. and Axelrod, B., the war for Talent, Harvard Business School Press, 2001

National Employment law Projects 2012

Oxford Economics, Global Talent 2021: How the new geographies of talent will transform human resource strategies, 2012

Pew Research Center, Millennials: a Portrait of Generation Next, February 2010

Sharmila, D., "The hiring process goes on – and on", www.ft.com, May 8th 2013

"Working age shift: generations will suffer as workers dwindle", The Economist, January 26th 2013

World Economic Forum, Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility, March 2010

## 2. Devising and Implementing a talent strategy

Accenture/ IAOP (international Association of Outsourcing Professionals), "Outsourcing being used more strategically for higher knowledge". Press release, April 15th 2010

Baillie, D., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Heidrick & Struggles, Mapping Global Talent- trends through 2012, January 2010

Hill, J, "How firms define and execute talent strategy". People Management online, August 2012

Human Capital Institute (HCI), What Influences Contract Talent Usage, May 2011  
 Nooyi, I., presentation to Chief Executives Club of Boston, Boston College, Carroll School of Management, May 13th 2011  
 Ray, R.L., et al., False Summit: The State of Human Capital, McKinsey/The Conference Board, 2012

"The workforce in the cloud". The Economist, June 1st 2013

### **3. Managing the talent process**

"Age: a twenty-first century diversity imperative", Executive Case Report No.4, Sloan Centre on Ageing and Work, Boston College, 2011

Barsh, J., and Lareina, Y., Unlocking the Full Potential of Women At Work, McKinsey & Co, 2012

Boeing's Workplace Innovation Lab – Engaging "Generation Y" as a powerful catalyst for productivity and change, Jonathan Winter, Career Innovation Company (CI), October 15th 2010

Born, M. and Heers, M., Talent Management: Alternatives to the Single-Ladder Approach, report for, EHRM (European Human Resource Management), July 2009

Carter, N. and Silva, C., Pipeline's Broken Promise, Catalyst, 2010

Cay, J., and Hinshaw, K., "Make talent, not war: serendipity to strategy", www.bcg.com, December 14th 2001

Economist Intelligence Unit, Global Perspectives on Talent Management. April 2011

Elop, S., Nokia internal memo, leaked on February 11th 2011

Hartley, D., "Raising global leaders at IBM", Talent Management, November 17th 2011

Korm, A. et al, Return on Leadership: Competencies that Generate Growth, Egon Zehnder International and McKinsey & Co, February 2011

Nooyi, I., presentation to Chief Executives Club of Boston, Boston College, Carroll School of Management, May 13th 2011

Cover Story Interview: Sonali Roychowdhury, www.peoplesmatters.co.uk, August 23rd 2013

Price WaterhouseCoopers, Talent Mobility 2020, the Next Generation of International Assignments, 2010

Reevers, M., Adaptability: The New Competitive Advantage, Boston consulting Group, 2011

Sudhaker, B., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Syrett, M., and Devine, M., Managing Uncertainty, Profile Books, 2012

Talent and Enterprise Taskforce, Tomorrow's Global Talent, HM Government, February 2010

World Economic Forum, Talent Mobility, Good Practices, 2012

### **4. The Individual and the organization**

Barsh, J., and Larneina, Y., Unlocking the Full Potential of Women At Work, McKinsey & Co, 2012

Cap Gemini, The Talent Perspective: What does it feel like to be talent- managed?, Chartered Institute of Personnel and Development, 2010

Carter, N., and Silva, C., Sponsoring Women to Success, Catalyst, 2012

Devillard, S., Graven. W., Lawson, E., Paradise, R., and Sancier-Sultan, S., Making the Breakthrough, MCKinsey & Co, 2012

Duran, A., Bartel, A. and Smith, A., What Women Want in Business: a study of executives and entrepreneurs, Korn/Ferry, 2011

Evans, R., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Hewlett, S.A. and Leader-Chivee, L., Executive Presence , Centre for Talent Innovation, November 2012

Honore, S., and Schofield, C.P., Culture Shock: Generation Y and their managers, Ashridge Business School, November 2012

Honore, S. and Schofield, C.P. Generation Y: Inside Out, Preliminary report (literature review), Ashridge Business School, 2009

Hornsey, L., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Ingham, J., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Institute of Leadership and Ashridge Business School, Great Expectations: Managing Generation Y, 2009

Nooyi, I., presentation to Chief Executives Club of Boston, Boston College, Carroll School of Management, May 13th 2011

Pew Research Center, Millennials, A Portrait of Generation Next, February 2010

Robert Half International and Yahoo! Hotjobs, "Generation Y: what millennials really want", 2008

Sullivan, J., "Talent management lessons from Apple". www.ere.net, September 19th 2011

Tarnowski, L., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

US Census Bureau, Global Population Profile 2002, Washington, DC

## **5. Taking a culture – led approach**

AT&T Network, case study, TMP Worldwide, September 7th 2010

Blass, E., Maximising Talent for business Performance, Ashridge Research Group, 2007

Cullens, J., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Cap Gemini, The Talent Perspective: What does it feel like to be talent-managed?, Chartered Institute of Personnel and Development, 2010

Clear/M&C Saatchi, Top 20 Desirable Brands in the UK 2013

Hornsey, L., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Original research drawn from Narasimhan, A. and Dogra, A.M., "Hiring and retention at Naukri ", Financial Times, April 23rd 2012

Nooyi, I., presentation to Chief Executives Club of Boston, Boston College, Carroll School of Management, May 13th 2011

Sudhaker, B., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

## **6. Creating a talent eco-system**

Dehnugara, K., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012

Leighton, P. et al. Working as an Independent Professional (IPro) in the EU: Seeking



the Success Factors, European Forum of Independent Professionals, 2013  
 Sinetar, M., "Entrepreneurs, Chaos and Creativity: Can Creative People Survive Large Company Structures?", Sloan Management Review, Winter 1985

#### **7. Playing the talent game**

Armstrong, C., "Going on secondment", Jobs.ac.uk, July 2007  
 Baillie, D., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012  
 Clawson, T., "Please mind the gap", Director, July 2007  
 Hornsey, L., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012  
 Khurana, N., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012  
 Leighton, P. et al., Working as an Independent Professional (IPro) in the EU: Seeking the Success Factors, European Forum of Independent Professionals, 2013  
 Nooyi, I., presentation to Chief Executives Club of Boston, Boston College, Carroll School of Management, May 13th 2011

#### **8. Planning for the future**

Chatman, J., et al., "Case -study: Cisco Systems", Financial Times, June 15th 2011  
 Evants, R., presentation at The Economist Talent Management Summit, June 14th 2012  
 Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., The War for Talent, Harvard Business School Press 2001



# آینده نگر

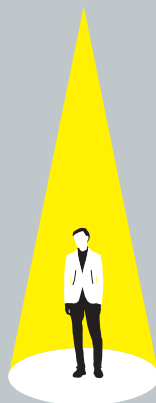
تنگ بازارگان منابع معدنی و صنایع تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



تحقیقات زیادی نشان می‌دهد که موفقیت شرکت‌ها به توانایی و مهارت‌های کارکنان آنها بستگی فراوانی دارد و به خاطر همین مدیران اجرایی شرکت‌ها همیشه دنبال به دام انداختن این افراد برای حضور در موسسه خودشان هستند

اما استخدام این افراد یکی از ساده‌ترین بخش‌ها است. چالش اصلی به نگر داشتن این نیروها و بهره‌برداری بهینه از استعدادهای آنها بر می‌گردد. یکی از این چالش‌ها رسیدن به درک صحیح از انتظارات آنها از محیط کار و زندگی است. برای کارفرمایان رسیدن به این بینش در نسل جدید بسیار سخت است. زیرا آنها فضایی پر از انعطاف و هیجان از محیط کار متصور هستند که در صورت عدم تحقق در کمتر از چند ماه محیط کار را ترک می‌کنند.

این کتاب براساس تحقیقات صورت گرفته از مدیران عامل، متخصصین استخدام و افرادی که بر روی پروژه‌های استعدادیابی کار کرده‌اند تهیه شده و در آن نشان داده شده شرکت‌هایی همچون گوگل، اپل، نوکیا، پپسی، استندر و برخی شرکت‌های دیگر چگونه با چالش‌های استخدام و توسعه توانایی‌هایی که نیاز داشتند روبه‌رو شده‌اند. ما اطلاعات مفیدی را برای افرادی که در بخش منابع انسانی شرکت‌ها فعالیت دارند فراهم کردیم و همچنین با مطالعه این کتاب می‌توانید دانش فوق‌العاده را درباره نحوه ایجاد رضایت شغلی کسب کنید.



۸۵۰۰۰ تومان

ISBN: 978-622-95477-1-7



9

786229 547717