



جنگ استعدادها

محمد تاج الدین
tajeddin@yahoo.com
مرجان معالی تفتی
Marjan.maali@gmail.com

از سال ۱۹۷۰ شرکت مشاوره‌ای DDI به صورت حرفه‌ای با شرکتهای پیشرو در صنایع گوناگون همکاری می‌کند. این شرکت بیش از ۱۶ میلیون نفر از رهبران و مدیران را در سراسر جهان شناسایی کرده و توسعه داده است. در واقع DDI با همکاری خود شرکتهای می‌کوشد تا چشم انداز و استراتژی سازمانها را به عنوان بخشی از کسب و کار و فرهنگ آنها تبدیل کند.

تقریباً تمامی مشتریان DDI شرکتهای برتر و شناخته شده در سطح جهان می‌باشند. اما مهمتر از آن DDI از وفاداری مشتریان خود احساس غرور می‌کند. ۹۶ درصد از مشتریان آنها اعلام کرده اند که به ادامه همکاری با DDI تمایل دارند. آنها همچنین احساس غرور و شغف می‌کنند از اینکه مشتریان آنها توسط مراجع عالی، مورد تقدیر و ستایش قرار گرفته اند. بیش از ۵۰ درصد از دریافت کنندگان جایزه ملی کیفیت بالدربچ و همچنین نزدیک به نیمی از فهرست بهترین شرکتهای دنیا در مجله Fortune را مشتریان DDI تشکیل می‌دهند.

استخدام، نگهداشت، توسعه مناسب و به کارگیری استعدادها، در تمام سطوح سازمان، را می‌توان تنها مزیت رقابتی پایدار یک سازمان به حساب آورد. * در کنفرانس بررسی چالش‌های مدیران ارشد در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۴، موضوع رهبری استعدادها به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران ارشد شناخته شد.

چرا امروزه بر روی مدیریت استعداد تاکید ویژه می‌شود؟

سالهاست، سازمانها درباره ارتباط بین کارکنان ماهر و عمدکرد سازمانی برتر صحبت می‌کنند. بنابراین چرا مبحث مدیریت استعداد، امروزه مورد توجه ویژه قرار گرفته است؟

خود اختصاص داد و تنها آیتمی که بر آن اولویت داشت، ارتباط با مشتری و بهبود خدمات بود.

* بصورت میانگین، بیش از یک سوم بودجه هر سازمان به حقوق و مزایا تخصیص داده می‌شود، با توجه به مواردی نظیر این، تاکید بر مدیریت استعداد اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد.

* محصول جدید به سرعت کپی برداری می‌شود، بنابراین قیمتتها به سرعت کاهش می‌یابد و بازار سود از بین می‌رود.

رقبایی که پشت سر شما هستند، بسیار مراقبتند که خطاهای شما را تکرار نکنند. نیروی کار با کیفیت و مهارت بالا تنها چیزی است که کپی برداری و تکرار آن تقریباً غیرممکن است. در واقع، توانایی

در شماره پیش به تعریف مدیریت استعداد و نیز تشریح سه حوزه اصلی آن: شامل جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعدادها پرداختیم.

اشاره شد که در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰، مدیریت استعدادها به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود اما در حال حاضر، همان‌گونه که در دنباله مطلب آمده، مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی به مراتب بسیار جدی‌تر در نظر گرفته می‌شود.

* در کنفرانس پیش بینی رهبری در شرکت DDI در سال ۲۰۰۵-۲۰۰۶ با حضور بیش از ۴۵۰۰ رهبر از سراسر دنیا، بهبود روابط و نفوذ در استعدادها دومین اولویت را در میان چهارده آیتم به

مهمترین دلایل این امر عبارت‌اند از :

۱. ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان

مطالعات نشان داده است هنگامی که سازمانی بر روی استعدادهای سرمایه گذاری می کند، افزایش درآمد چشمگیری خواهد داشت. در نتیجه، استعدادها می توانند بر روی عملکرد کسب و کار تاثیر داشته باشند.

در تحقیق چمبرز با عنوان، **جنگ استعدادها** ارتباط مستقیمی بین کیفیت برنامه های مدیریت جانشین پروری و درآمد سهامداران نشان داده شده است.

برای سطوح سازمانی پایین تر، DDI با همکاری MPI مطالعه ای را انجام داد که نشان می دهد استقرار سیستم های مدیریت موثر در شش حوزه اساسی: (آموزش، توسعه رهبری، تیم سازی و کار تیمی، استخدام و کارمند یابی، مدیریت عملکرد و ایمنی و بهداشت) سبب افزایش عملکرد در نگهداشت کارکنان، سود ناخالص، بازگشت سرمایه و کارایی عملیاتی می شود.

۲. ارزش آفرینی استعدادها

ارزش مالی سازمانها به کیفیت استعدادهای آنها بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می دهند. بررسی های دکتر باروچ لو استاد حسابداری دانشگاه نیویورک، در پژوهشی که توسط موسسه مشاوره ای بروکینگز انجام شده نشان داد، در سال ۱۹۸۰ نسبت دارایی های مشهود (فیزیکی و مادی شامل تجهیزات و ساختمانها)، به دارایی های نامشهود (شامل حق ثبت، دارایی های

فکری، عنوان تجاری، و از همه مهمتر کارکنان) به طور میانگین ۶۲٪ به ۳۸٪ بود، در حالی که در سال ۱۹۹۰، این نسبت ها جابه جاشده و در سال ۲۰۰۰، ۸۵٪ به دارایی های نامشهود و تنها ۱۵٪ دارایی های مشهود نسبت داده شده است. این روند در جدول زیر نشان داده شده است:

۳. کسب و کار در محیط پیچیده تر و پویاتر

رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل های جدید کسب و کار چرخه حیات کوتاه تری دارند و خواهان نوآوری مستمند. تکنولوژی سطح دسترسی به اطلاعات را بیشتر کرده و این امر ما را وادار می سازد که به سمت کسب و کار با سرعت بیشتر حرکت کنیم. با افزایش این چالشها، حقیقت این است که تعداد فزاینده ای از سازمانها به صورت جهانی توسعه می یابند. به عنوان نمونه شرکتی نظیر Micro Trend، را در نظر بگیرید که شعبه اصلی (دفتر مرکزی) آن در ژاپن است، وظایف تحقیق و توسعه (D&R) آن در چین انجام می گیرد و عملیات فروش جهانی آن در کالیفرنیا قرار دارد.

چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالشها پیشرو باشند؟ چه افرادی می توانند رهبری سازمانها را در این محیط پیچیده و پویای کسب و کار به عهده داشته باشند؟

۴. افزایش انتظارات هیات مدیره
مجله کسب و کار + استراتژی مقاله ای را منتشر کرده است که در آن مدیران ارشد

به عنوان: **برجسته ترین کارکنان موقتی در سطح جهان** توصیف شده اند. خروج از خدمت مدیران ارشد در ۵ سال گذشته از ۳۰٪ تجاوز کرده است و کاهشی در روند آن مشاهده نمی شود. هیات مدیره ها و سرمایه گذاران مدیران ارشد را زیر میکروسکوپ قرار می دهند و از آنها انتظار ایجاد ارزش دارند.

این فشارها، اگرچه ممکن است بیشتر در سطح مدیران ارشد مشاهده شود اما در مجموع به تمامی سطوح سازمانی انتقال می یابند و تاکید فزاینده ای روی کیفیت استعدادها - در تمامی سطوح - دارند.

۵. تغییر انتظارات کارکنان

انتظارات کارکنان در حال تغییر است؛ از طرفی سازمانها تاکید بیشتر بر روی استراتژی ها و شیوه های مدیریت استعداد دارند.

کارکنان امروزی :

- بطور فزاینده ای علاقه مند به انجام کار معنی دار و چالش برانگیزند.
- نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند.
- نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.
- بیشتر علاقه مند هستند بین کار و زندگی تعادل برقرار کنند.

- خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی (کار راه شغلی) خود هستند.

پاسخگویی به این چالشهای بی شمار، تسخیر قلبها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین کننده است.

۶. تغییر در ساختار نیروی کار

جنگ استعدادها به وقوع پیوسته و علایم تغییرات آماری آن در بسیاری از کشورها محسوس است. به عنوان نمونه، تعداد مشاغل مدیریتی آمریکای شمالی انتظار می رود از ۲۱ میلیون فعلی، تا ۵ سال آینده به ۲۴ میلیون افزایش پیدا کند، در همین زمان، جمعیت افراد ۳۰-۵۰ ساله انتظار می رود از ۶۳ میلیون به ۶۰ میلیون کاهش پیدا کند. □

سال	درصد دارایی های مشهود	درصد دارایی های نامشهود
۱۹۸۰	۶۲	۳۸
۱۹۹۰	۳۸	۶۲
۲۰۰۰	۱۵	۸۵

(جدول شماره ۱) روند تغییرات در دارایی های مشهود و نامشهود

