

## حرب المواهب الإدارية

مكافآت من خمسة أرقام عند توقيع العقد، خدمات داخل المكتب، سيارات ب-إم-دبليو مجانية- كانت تلك الرموز السارة لحال التوظيف في الشركات السنة الماضية. أرغمت ندرة المواهب المهنية من الطراز الأول، مترافقة مع اقتصاد ينمو بسرعة وترويج مكثف عبر وسائل الإعلان، العديد من الشركات على تقديم أي شيء وكل شيء لمرشحين محتملين لجعلهم يوقعون عقوداً معها.

لكن ذلك كان السنة الماضية. منذ ذلك الوقت، كانت الصورة قد تغيرت نوعاً ما. أضحت الشركات أقل اهتماماً بجذب مرشحين جدد، وأصبح الضغط بالتأكيد أقل لتقديم عروض تعويضات مغرية. برغم ذلك، لا تزال كفة القوة تميل لمصلحة الموظف، وليس صاحب العمل. الناس أكثر انتقالاً، وسوق العمل أكثر كفاءة، ولدى طالبي العمل خيارات أكثر من ذي قبل. الأهم أن الحاجة إلى أشخاص يتمتعون بمهارات عالية تبقى كبيرة في كل الأوقات.

الحل؟ أنشئ نواة قيادة قوية، واعتمد على مجموعة مواهب كبيرة، متميزة، ومرنة لإنجاز العمل. يمثل هذا نموذجاً جديداً، ويتطلب تغييراً

رئيساً في طريقة تفكيرنا بشأن القوى العاملة - وظيفتك. الشركات التي تفضل في إدراك هذا التغيير، كما يحذّر خبراء التوظيف الذين تكلمنا معهم، ستُمنى بالهزيمة في حرب الحصول على مواهب.

### تزويد العمل، وليس الوظائف، بالفرق المناسبة

في مدد التغيير السريع، الأنباء ليست دائماً طيبة، كما يقول بروس تولفان، رئيس رينميكِر Rainmaker ومؤلف الفوز بحروب المواهب. «ما يحدد السوق الحرة للمواهب هو فرص السوق التي تظهر بسرعة، وفرص السوق التي تختفي بسرعة. التحدي الحقيقي، عندما يتعلق الأمر بالتوظيف، هو الحصول على الفريق المناسب الذي تحتاجه تماماً، وأن يتمتع بالمهارات التي تحتاج إليها، وأن يبقى لديك المدة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة به».

كوّنت موجات التخفيف من العمالة، وإعادة الهيكلة، التي حصلت في بداية التسعينيات نهاية نموذج عمالة قائم منذ أمد بعيد. لكن الاقتصاد بدأ يتحسن، وبدأت الشركات تظن أن التخفيف من العمالة ليس مهماً. كانت تلك غلطة، كما يقول تولفان. «يجب على الشركات أن تكون مرنة. وذلك يعني التركيز على الاحتفاظ بنواة مجموعة قوية. لا داعي للقلق إذا كانت نواة مجموعتك تصبح أصغر فأصغر، طالما أن مجموعتك من المواهب تصبح أكبر فأكبر، ولديك المهارات والأنظمة لإدارة تلك المجموعة من المواهب».

يملك العديد من أرباب العمل حالياً مجموعة مواهب متنوعة: مصادر خارجية، وكالات عمال مؤقتين، ومستشارين - كل ذلك على أساس «حسب الحاجة». لكن يجب عليهم بذلك بذل جهود أكبر لإدارة تلك المجموعة، كما يقول تولغان الذي يقدم توصيتين:

تحقق أن مجموعة مواهبك كبيرة. بالمحصلة، أول شخص تتصل به لإدارة مشروع قد لا يكون متوافراً عندما تحتاج إليه.

طوّر نظاماً لتنظيم المواهب وفقاً للمهارة والقدرة على الإنجاز. ابدأ بافتراض أنك توظف شخصاً لإنجاز جزء معين من العمل. بالمحصلة، لا يرى كثير من الأشخاص هذه الأيام أنفسهم موظفين لدى شركة لوقت طويل - وأولئك الذين يفعلون ذلك قد يعملون دواماً جزئياً، من المنزل، بنظام ساعات عمل مرن، أو يأخذون إجازة مدة سنة، ثم يعودون إلى العمل. لكنّ نظراً لأن هؤلاء الأشخاص لا يجلسون بالضرورة في المكتب المجاور كل الوقت، ستكون بحاجة إلى طرق جديدة لمتابعة ما ينجزونه. يمكنك إنشاء قاعدة بيانات تضم معلومات تفصيلية عن مهارات العمال المحتملين أو المؤقتين، سجل متابعة أعمال، ومعلومات للاتصال بهم. ثم، عندما يحتاج مشروع إلى فريق إضافي، يمكن ملء الثغرات بالاستفادة من تلك المصادر الخارجية. إحدى الطرق الرائعة، التي غالباً ما يتم تجاهلها، لبناء تلك المجموعة من المواهب هي متابعة موظفين سابقين مميزين. بدلاً من ترك الموظفين يغادرون الشركة نهائياً، ينصح تولغان: «كوّن منهم جيشاً احتياطياً، واستدعهم عندما تحتاج إليهم».

## مطلوب: نوع جديد من المديرين

تضع مجموعة المواهب المتنوعة اليوم ضغوطاً جديدة على المديرين. إن تكوين وحدة عالية الأداء من موظفين بدوام جزئي، يعملون بنظام ساعات مرن، أو من المنزل -حتى وإن كانوا ماهرين جداً- أصعب بكثير من تكوين قوة عاملة من موظفين بدوام كامل، يوجدون جميعاً في المكان نفسه. لا يستطيع كل المديرين التأقلم مع التنوع والاختلاف الذي يرافق ذلك. يفاهم المشكلة حقيقة أن المجموعة الرئيسية من المرشحين لشغل مناصب إدارية (الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 35-44) يُتوقع أن تتراجع بنسبة 15% في أثناء السنوات الخمس عشرة القادمة.

لهذا، كيف تعثر على مديرين يتصدون لهذه التحديات الجديدة؟ تشير حرب المواهب 2000. وهي دراسة حديثة أعدتها شركة مكنزي وشركاه McKinsey & Co. إلى أن الجواب قد لا يكون موجوداً في عملية التوظيف الرسمية التي تعتمدها.

وفقاً لهيلين هانديفيلد-جونز، التي أسهمت في وضع هذه الدراسة عن 56 شركة، فإن ما يميّز الشركات عالية الأداء عن تلك العادية هو الموقف من التوظيف. يتولى القادة في الشركات عالية الأداء عملية التوظيف شخصياً. ذلك يعني، كما تقول هانديفيلد-جونز، «استقطاع وقت للاشتراك بفاعلية في عملية صنع القرار ووضع المعيار الأساسي لآخرين في الشركة». إليك بعض النصائح الإضافية للنجاح في تحقيق هذا الهدف.

## ابحث عن مواهب كل الوقت

سترغب دائماً في وجود أشخاص موهوبين في إدارتك، كما يقول تولفان. «نرى كثيراً من المديرين الذين يوظفون أشخاصاً جديداً باستمرار - لديهم عدد من الأشخاص الذين كانوا قد نجحوا في عملية التوظيف في أي وقت، لهذا يمكنهم الحصول على موظفين جدد بسرعة أكبر». توافق هاندفيلد - جونز على ذلك: «ينبغي أن تركز العملية على المواهب أكثر من المواقع».

## قم بإجراء أبحاث أوسع، أكثر إبداعاً

تقول هاندفيلد - جونز: «كان باستطاعتك الاستفادة من المصادر نفسها، أو كنت توظف أشخاصاً من الصناعة ذاتها. لكن لا يمكن العثور على هؤلاء الأشخاص بسهولة اليوم - لن تجد ما يكفي من النوع المناسب من الأشخاص إذا قيّدت نفسك بعدد صغير من المصادر التقليدية». تحرر من الشرنقة التقليدية بالبحث عن أشخاص لديهم خلفيات ثقافية مختلفة، ويعملون في صناعات ودول مختلفة. على نحو مشابه، لا تعلق بالمصيدة التقليدية بأن تنتظر من طالبي العمل الإيجابيين أن يدقوا بابك - هذه الأيام، ينبغي أن تدق أنت بابهم.

ليس مفاجئاً أن تكون الإنترنت أداة لا تُقدّر بثمن هنا: هناك نحو 2.5 مليون سيرة ذاتية على قرابة 100.000 موقع عمل على الشبكة الدولية. لكن إذا كنت تبحث عن مصادر مخفية للمواهب الإدارية، يمكن أن تعلمك شركات مثل إدفانس إنترنت ريكرايتنغ ستراتيجيز

(إستراتيجيات توظيف متقدمة عبر الإنترنت) Advanced Internet Recruiting Strategies كيف تضع صفحات على موقع شركة إلكتروني لا يمكن النفاذ إليها عبر الصفحة الرئيسية. يمكن أن تكون مثل تلك الصفحات التي تحتوي على دليل الشركة، أو أسماء أشخاص يعملون على مشروع جديد، منجم ذهب.

### عامل المرشحين لعمل مثل عملاء

كتب بيتر كاييلي في هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review: إنه لا يمكن تمييز عملية التوظيف اليوم عن عملية التسويق. «ينبغي التعامل مع المرشحين لعمل اليوم بالطريقة نفسها التي تعامل بها عملاء محتملين: تحددهم وتستهدهم بعناية، تجذبهم إلى الشركة وعلامتها التجارية، ثم تبيعهم العمل». منذ الاتصال الأول إلى تقديم العرض، ينبغي أن تكون العملية سريعة وسارة. إضافة إلى غربلة المرشحين وضمان انسجامهم مع ثقافة العمل - مهمتا التوظيف التقليديتان - ينبغي أن تباع كل خطوة أخرى. وكما ستفعل للاحتفاظ بالعملاء الأكثر ولاءً لك، ينبغي أن تكون مستعداً لتعديل سياساتك فيما يتعلق بالتعويضات المادية، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديريين يستطيعون تقديم أداء استثنائي بالتعاون مع قوة عاملة تتغير باستمرار.

تقول هاندفيلد-جونز: «في عصر المعلومات، المهبة ضرورية لتقويم الإبداع، ويمتلك صاحب المهبة المميزة تأثيراً أكبر بكثير حتى من صاحب المهبة العادية». ستصبح القوى البنوية التي تسبب حرب

المواهب هذه أكثر قوة في أثناء 10 إلى 20 سنة قادمة. والظروف التي كانت قد أدت إلى ظهور مجموعة المواهب المتنوعة اليوم ستبقى أيضاً في المستقبل المنظور.

بالمختصر، ليس هناك ما هو أهم من الحصول على موهبة جيدة، لكن إدارة المواهب الجيدة لم تكن أكثر تعقيداً من قبل. ولهذا السبب فإن العثور على الشخص المناسب لإدارة تلك المواهب لم يكن أكثر أهمية من قبل.

---

### قراءات إضافية

*Winning the Talent Wars* by Bruce Tulgan (2001, W. W. Norton & Company)

“Making the Most of On-Line Recruiting” by Peter Cappelli (*Harvard Business Review*, March 2001)

