

Talent Management

(شناخت ، جذب و به خدمت گرفتن استعدادها)

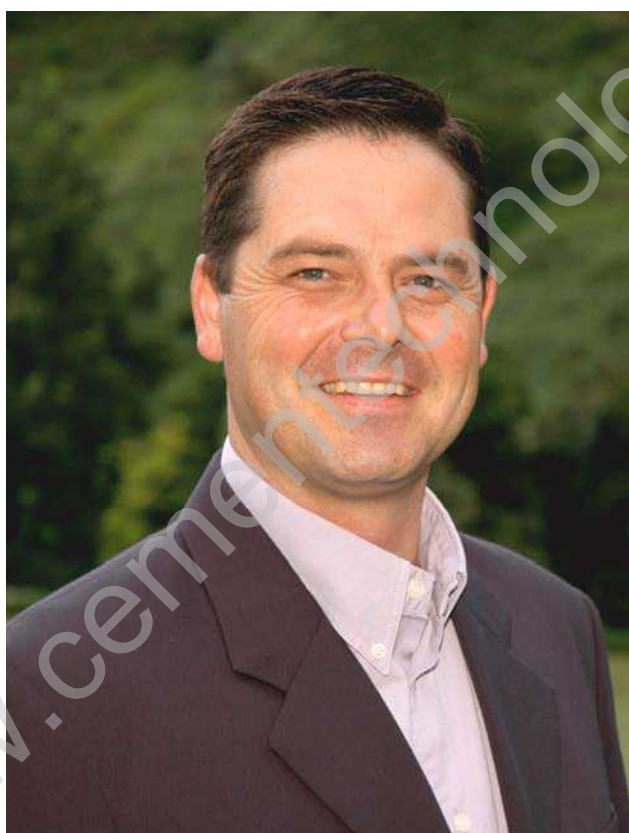
بر اساس سمینار پروفیسور گرام کد رینگتون-تحت عنوان "چالش استعدادها"

برگزار شده در تهران- یازدهم تیرماه ۱۳۸۸

تالیف و گردآوری: مهندس فرشید مومنی فراهانی

کارشناس ارشد پژوهش و فناوری شرکت پالایش نفت تهران

farshid_momeni@yahoo.com



پروفیسور گرام کد رینگتون (Graeme Codington) دارای پنج مدرک دکترا از جمله دکترای مدیریت و روانشناسی است. او استاد دانشگاه های لندن (London Business School) و دوک (Duke) می باشد. دکتر گرام همچنین بنیانگذار مجمع جهانی جوانان و انجمن سخنرانان حرفه ای جهان است.

از جمله آثار ایشان می توان به کتابهای **Mind the Gap** (به شکاف بین نسل ها توجه داشته باش) و **Mind Over Money** (تمرکز بر پول) اشاره نمود. یکی از حوزه های که گرام بر روی آن بسیار تسلط دارد و مطالعات فراوانی را در آن مورد انجام داده حوزه شناسائی شکاف بین نسلها و انتظارات و رفتار شناسی نسل جدید و روشهای تعامل با این نسل است.

الوین تافلر در کتاب معروف خود با نام " شوک آینده " می گوید :

رسالت انسان معاصر و جامعه معاصر در برابر آینده آن است که با برخوردی خردمندانه ، تغییرات را بشناسد و با داوری دقیق و سنجیده ، این تغییرات و شتاب آنها را در جهت تعادل و نظم هدایت کند و افراد و جامعه را در برابر شوک آینده محافظت نماید ، اما همین نوع برخورد خود به تغییراتی انقلابی در ذهنیت انسان و جامعه نیاز دارد . منظور از شوک آینده در واقع فرآیند تغییر و چگونگی تأثیر آن بر زندگی مردم و سازمانهاست .

چه پذیرش کورکورانه و چه ایستادگی در برابر تغییر هر دو برخوردی نامناسب و حتی خطرناک خواهد بود . بنابر این سازمانها نیز باید تغییر و بهبود مستمر را جزء برنامه های اصلی و کاری خود قرار دهند تا بتوانند خود را با روند پرشتاب پیشرفت های علمی ، تکنولوژیکی و مدیریتی دنیای امروز هماهنگ و همگام سازند .

بدیهی است در راه دستیابی به این اهداف مدیران به افراد جوان با استعداد نیاز دارند درست همانطور که برای بقاء سیستم و سازمان خود به تجربه ارزشمند کارکنان با سابقه و قدیمی نیازمند خواهند بود .

باید بپذیریم که در غالب موارد جوانترها شناخت بهتری را از فن آوریهای نوین نظیر فن آوریهای اطلاعات و ارتباطات و ... داشته و چون در عصر این فن آوریها به دنیا آمده یا در آن عصر رشد یافته اند تعامل بهتری را با این فن آوریها خواهند داشت .

اما از سوی دیگر اگر می خواهیم از دانش افراد با استعداد استفاده نمائیم باید شرایط مطلوب و محیطی را برای رشد ، شکوفائی و فعالیت ایشان فراهم نمائیم .

زمانیکه گرام کدرینگتون (Graeme codrington) در سال ۱۹۹۲ برای شرکت KMPG کار می کرد توانست با مهارتهایی که در کار با کامپیوتر داشت یک گزارش که بطور معمول تهیه آن سه هفته طول می کشید را ظرف دو تا سه روز تهیه نماید . اما مدیرش به جای تشویق او و یا تحقیق در باره چگونگی انجام سریع کار به او گفت این گزارش قابل قبول نیست تنها به این دلیل که تهیه و تدوین چنین گزارشی بطور معمول سه هفته طول می کشیده است . گرام در پاسخ گفت به هر حال من گزارش خود را تهیه کرده و دیگر نمی دانم چکار دیگری باید انجام دهم . مدیر شرکت گفت به هر حال ما در اینجا به شما بر اساس میزان ساعت کارکرد پرداخت می کنیم . گرام که احساس نمود آن شرکت جای مناسبی برای شخص خلاقیتی چون او نیست پایان همان سال شرکت KMPG را برای همیشه ترک کرد .

آمار سرشماری های کشورمان ایران نشان از کوچک شدن خانواده ها به میزان قابل توجه و با گذشت زمان دارد . در دهه ۱۳۶۸-۱۳۷۸ چهارمیلیون کودک کمتر از دهه ۱۳۵۸-۱۳۶۸ و در

دهه ۱۳۸۸-۱۳۷۸ پنج میلیون کودک کمتر از دهه ۱۳۶۸-۱۳۷۸ به دنیا آمده اند. این آمار و ارقام حاکی از آنستکه در چند سال آینده ایران با چالشی جدی مواجه خواهد بود و تعداد نیروهای جوان در آینده نزدیک تا حد قابل توجهی کاهش خواهد یافت. در بسیاری از کشورها بحث خانواده های سیال مطرح شده است یعنی پدر و مادرائی که به هیچ وجه تمایل به بچه دار شدن ندارند و معتقدند در این صورت از انعطاف پذیری و سیالیت بالاتری برای تغییر شغل یا مکان زندگی و پرداختن به خود و پیشرفت شخصی برخوردار خواهند بود. این قضیه برای مثال در کشور استرالیا تا حدی در افکار عمومی جا افتاده که دولت حاضر شده به خانواده هایی که بچه دار میشوند جوایز و امکانات قابل توجهی بدهد. البته قصد نداریم این گونه دیدگاه ها و عقاید را تأیید نموده یا در موردشان قضاوت نمائیم اما باید بپذیریم که این واقعیت دنیای امروز ماست. پس مدیران باید ضمن توجه ویژه به جوانان امروز شرایط را برای پیشرفت و شکوفائی هرچه بیشتر و خلاقیت های ایشان فراهم نمایند.

و نکته ای که مدیران می باید در این راه به آن توجه نمایند آنستکه اصولاً کارکنان جوان بواسطه قالب های ذهنی و فضای فکری متفاوت و تغییر یافته نسبت به نسل های قدیم کارکنان انتظارات متفاوتی را نیز از مدیران خود دارند.

در سی سال قبل زمانی که شخصی به عنوان کارمند در یک شرکت شروع به کار می کرد این برنامه را به ذهن خود می داد که باید تا سی سال آینده را برای آن شرکت کار کند و مدیریت شرکت نیز از آن کارمند تعهد شغلی می خواست و در ازای این تعهد به وی امنیت شغلی و دستمزد می داد که این یک قرارداد و تعهد قدیمی بود.

اما امروزه نمی توان به امنیت شغلی اندیشید ضمن آنکه هیچ شرکتی نیز دیگر قادر نخواهد بود با شرایط حاکم و کنونی بر کار و اقتصاد در دنیا کار شما را برای سی سال آینده تضمین نماید. اکنون غالب جوانان کاملاً متفاوت می اندیشند. ایشان معتقدند ما باید چند سال در اینجا کار کنیم و بعد این تجربه را به جای بهتری ببریم (البته این را به رئیس خود نمی گویند).

اکثر جوانان یک افق ذهنی سه الی پنج ساله را برای خود در نظر می گیرند، یعنی اگر بعد از سه تا حداکثر پنج سال از شروع به کارشان تغییر عمده و محسوسی در وضعیت شغلی، یادگیری یا ترفیع خود احساس نمودند می مانند و ادامه می دهند اما در غیر اینصورت حداقل می خواهند واحد خود را تغییر داده و به بخش دیگری منتقل شوند و یا حتی از سازمان بروند. حال شما به عنوان مدیر یا سرپرست باید شرایطی را فراهم آورید تا جوانان با استعداد و خلاق تحت سرپرستی شما بهترین سه تا پنج سال خود را در کنار شما تجربه نمایند و در واقع می باید به تعبیری یک قرارداد برنده - برنده (win-win) را با ایشان به امضا برسانید.

واقعیت آنستکه اگر به آنها توجه نکنیم و آنچه را برای شکوفائی بیشتر و ظهور خلاقیت هایشان به آن نیازمندند به ایشان ندهیم . آنها را از دست نخواهیم داد . یکی از موثرترین راه کارها پیاده سازی صحیح سامانه مدیریت دانش است که می تواند در فراهم نمودن فضای مطلوب و جذاب برای کارکنان دانشی و با استعداد و در جلوگیری از خروج ایشان و دانش ایشان از سازمان نقش موثری را ایفا نموده و زمینه های انگیزشی مناسبی را برای کارکنان با استعداد فراهم آورد .

جوانان با استعداد می خواهند رزومه (سوابق شغلی و علمی) خوبی برای خود داشته باشند و مهارتهای شخصیتی و اجتماعی خود را رشد دهند . آنها به شدت نیازمند توسعه مهارتهای شغلی و ارتباطی خود می باشند، بنابراین مادامیکه احساس کنند در کنار شما و با سیاست ها و حمایتهای شما چنین فضائی برای شان فراهم است و در حال رشد و تعالی هستند مطمئن باشید که در کنار شما خواهند ماند و حتی ممکن است کار کردن با شما را باعث افتخار خود بدانند .

بنابر این باید انتظارات متفاوت نسل های جدید را به رسمیت شناخته و شیوه مدیریتی و سرپرستی خود را با آنان وفق دهیم . ما باید بدانیم چه نوع استعدادهائی را در سازمان خود رد اختیار داریم و اینکه چه نوع استعدادهائی با توجه به مأموریت و استراتژی سازمان برایمان از اهمیت برخوردار است . ما باید بدانیم نیروهای انسانی که به تازگی به استخدام سازمان در می آیند هریک دارای چه استعدادهائی بوده و برای پیشبرد اهداف کدام بخش از سازمان مناسبترند . **پروفسور کدرینگتون** که ساکن لندن و از اساتید دانشگاه لندن است می گوید این روزها در این شهر به خاطر اغتشاشات و اعتراضات بوجود آمده در پی بحران های اقتصادی در انگلستان بانک ها نیروهای امنیتی ویژه ای را استخدام نموده اند و زمانیکه شما به بانک های لندن وارد می شوید اولین نفراتی را که می بینید همین نیروهای امنیتی با ظاهری خشک و خشن هستند و در عوض وقتی به سالن اصلی بانک وارد می شوید با کارکنانی که برای خوش آمدگویی و لبخند زدن به مشتری دوره و آموزش های ویژه دیده اند روبرو خواهید شد. اما این چه فایده دارد ؟

شما ابتدا با آن آدم های خشک و فضای امنیتی برخورد داشته اید و با ذهنیت بدی وارد بانک خواهید شد . بنابراین به عنوان یک قاعده و اصل کلی اولین کسانی که با میهمانان سازمان ملاقات می کنند و یا غالباً بواسطه نوع کارشان با میهمانان سازمان در ارتباط هستند می باید از افراد مستعد انتخاب شوند .

این افراد می باید دارای سطح بالائی از مهارتهای ارتباطی بوده و به عبارتی دیگر از هوش هیجانی بالائی برخوردار باشند و آئین آداب و معاشرت را به خوبی بدانند .

نکته دیگر آنست که افراد با استعداد انتظار رفتاری متفاوت را از سوی مدیران دارند . تا زمانیکه شما به عنوان مدیر با همه یکسان رفتار می کنید و همه را به یک چشم می بینید افراد با استعداد

حاضر نخواهند شد استعدادشان و خلاقیتشان را در سازمان بکار گیرند چرا که در ازای این کار حداقل انتظارشان این است که این تلاش و تفاوت آن دیده شود و مورد تأیید و تشویق قرار گیرد. از طرفی کارکنان جوان وقتی به سازمان شما می آیند می خواهند رشد کنند و یادگیری مستمر داشته باشند آنها می خواهند آنچه را شما می دانید و طی سالها تجربه کرده اید را فراگیرند. البته برخی از این جوان ها نیز وقتی به سازمان وارد می شوند خیلی مغرور هستند و فکر می کنند خیلی چیزها را می دانند اما کم کم و در جریان کار متوجه می شوند که همه آن چه آنها نیاز دارند آن نیست که در دانشگاه آموخته اند.

بنابراین نیاز است که محیط کار به دانشگاهی تبدیل شود که تمام کارکنان از کارکنان جدید تا کارکنان با سابقه و قدیمی مدام در حال یادگیری و یاد دادن باشند. فضایی و محیطی که همه از یکدیگر بیاموزند و به ارتقاء دانش و تجربه یکدیگر کمک می کنند و تعاملات سازنده ای بین نسل های جدید و قدیم برقرار شود. یادگیری های فردی به یادگیری جمعی مبدل شود و این یعنی همان مدیریت دانش.

ما باید بدانیم که اطلاعات سیاه و سفید و بدون رنگ هستند و تنها زمانی شفاف و نورانی خواهند شد که با دیگران تبادل شده و تبدیل به دانش جمعی شوند.

ما باید این فرهنگ را در سازمان نهادینه نمائیم که تبادل دانش قدرت زاست و باعث اعتبار و ارزش تک تک افراد در زنجیره تبادل اطلاعات خواهد شد.

افراد و کارکنان می آیند و می روند، آنچه را بدست می آورند و دانش و تجربه ای که کسب می کنند مهم است که باید آن را مستند نمود و از آن استفاده کرد.

باید با دانش کار کرد و جوامعی از دانش را بنا نهاد.

دانش را توزیع کنید.

ذهن افراد را تبدیل به یک ذهن نمائید.

دانش را مدیریت کنید.

بدانید و کشف کنید که چه چیز را نمی دانید.

ما نیاز به خط لوله استعداد و دانش جهت انتقال آن در سازمان داریم.

چند شخص با استعداد را می شناسید که آنها با شما همکاری لازم را ندارند؟

اگر همین حالا پنج یا شش نفر از آنها را نمی شناسید سعی کنید بیش از این دیر نشود. باید سریعتر آنها را شناسائی کنید.

نکته دیگر آن است که وقتی شخصی با استعدادی به هر دلیلی از سازمان شما می رود به راحتی او را رها نکنید و ارتباط خود را با او حفظ کنید به عبارتی دیگر او را به آسانی از دست ندهید.

هرکسی از سازمان شما رفته و فکر می کنید که رفتن او برایتان ضرر بزرگی بوده بدانید که او به احتمال زیاد در شرکت دیگر نیز نخواهد ماند چون متعالی و ایده آل فکر می کند و چنین شخصی همواره به دنبال جایی بهتر است و اگر شما ارتباط خودتان را با ایشان حفظ کنید و از دانش وی استفاده نمائید شاید به خاطر همین ارتباط مؤثر و پایدار روزی دوباره به سوی شما بیاید و بازگردد .

جیم گودتینگ مدیرعامل یکی از بزرگترین شرکتهای جهان می گوید :

“Every afternoon at about 5 O’clock all of the assets of this Company leave The Building and go home. It’s my Job to ensure that they really want to come back the following morning. “

"Jim Good think"

“هر روز عصر حدود ساعت ۵ تمام دارائی های این شرکت ساختمان شرکت را ترک کرده و به خانه هایشان می روند و این وظیفه من است که اطمینان حاصل نمایم همگی آنها صبح روز بعد واقعاً می خواهند و دوست دارند که به شرکت باز گردند.“

بنابراین اگر شما افراد مستعد را درک کنید ، به ایشان کمک کنید ، تجربه هایتان را به ایشان منتقل نمائید و امکانات مورد نیاز جهت پیشرفتشان را به آنها بدهید آنها با کمال میل و ضمن احساس تعهد کامل با شما خواهند ماند و به بودن و کارکردن در کنار شما افتخار خواهند کرد . و یکی از راههای مؤثر برای دست یابی به این هدف پیاده سازی "مدیریت دانش" در سازمان خواهد بود.