

چگونه به یک آهنربای استعداد تبدیل شویم

مسیح ابراهیمی ویشکی^۱، مارال پیرایش کاوان^۲

^۱ استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد تهران شمال، تهران، ایران

چکیده

امروزه پرسش اساسی و مستمر بسیاری از سازمانها، مبتنی بر این موضوع است که در حال حاضر و آینده، چه استراتژی‌هایی برای جذب استعدادها به منظور دستیابی به متقاضیان فعال و منفعل مورد نیاز است؟ چه روشها و اصولی برای استخدام، در سازمانهای موفق وجود دارند که می‌توانند به آنها در بهبود فرآیند برنامه ریزی جذب و استخدام کمک کنند؟ این مقاله به دنبال پاسخگویی به سئوالات فوق می‌باشد. مدیران می‌توانند استعدادها را جذب و حفظ کنند و یک سازمان به عنوان یک کل، یک واحد کسب و کار، فعالیت، تیم یا فرد می‌تواند یک آهنربای استعداد باشد چون مدیران بیشترین قدرت و نفوذ را در عرصه تعهد و حفظ دارا هستند، ما تمرکز خود را روی آنها می‌گذاریم. زمانی که رهبران سازمانی قدرت جذب قوی داشته باشند، آن را احساس می‌کنند و این احساس را به سایرین نیز منتقل می‌کنند. انرژی، روحیه و دلگرمی، تعهد و بهره‌وری را به‌شدت بالا می‌برند.

واژه‌های کلیدی: جذب استعداد، میدان مغناطیسی، رهبران جاذب، داوطلب.

۱- مقدمه

امروزه جذب استعدادها رمز بقای سازمان به حساب می‌آید. در عصر امروز استعدادیابی به معنای سهم بازار برنده و وادار شدن سرمایه‌گذاران جدید، مشتریان و قراردادهای بزرگ است. شرکت‌ها به مجریان بزرگ خود برای نوآوری و تمایز خود از رقبا وابسته‌اند، آنها برای پیشرفت به کارمندان‌شان متکی هستند.

یک شرکت با افرادی که آن را اداره می‌کنند شناخته می‌شود، در بیشتر بخش‌ها از آنها برای نگه داشتن، هدایت و بالابردن محصولات و تبدیل انرژی الکتریکی به انرژی مکانیکی و بالعکس استفاده می‌شود. کشش، جاذبه، قطبش و انرژی خلاق، کلمات کلیدی هستند. بیاید ببینیم اگر اینها را به یک سازمان اعمال کنیم، چگونه می‌توانیم از این اصول استفاده کنیم. (بابازاده، ۱۳۹۵).

برای ایجاد میدان مغناطیسی در یک سازمان باید جاذبه، انرژی یا شوری باشد که باعث شود فرد تمایل به کار پیدا کند. پس چه چیزی است که افراد را به سمت هم می‌کشد؟ آیا تا به حال به شیوه کار آنها دقت کرده اید؟

آنها بعضی از فلزات و نه همه آنها را جذب می‌کنند. این عمل توسط یک میدان مغناطیسی که در اطراف آنها ایجاد می‌شود اتفاق می‌افتد به این صورت که این میدان باعث همراستا شدن اتمهای تشکیل دهنده فلزاتی که در محدوده آن قرار دارند شده و در نهایت قطعه مذکور جذب آنها می‌شود.

تمامی فلزاتی که جذب آنها می‌شوند خود قابلیت تبدیل شدن به یک آهنربا را دارند و زمانی که آنها را از هم جدا می‌کنیم نیز تا مدتی این خاصیت را در خود حفظ می‌کنند.

همچنین می‌توانیم از اتصال دو آهنربا به یکدیگر آهنربای بزرگتری بسازیم و نکته جالب اینجاست که وقتی یک آهنربا را به چند تکه تقسیم می‌کنیم، هر تکه به یک آهنربا با همان خواص مشابه تبدیل می‌گردد.

حال ببینیم ارتباط این وسیله شگفت‌انگیز با موضوع بحث ما چیست؟!

اگر بتوانیم در خصوص مسائل مربوط به انسانها در سازمان‌ها از خواص آهنربا استفاده نماییم شاهد اتفاقات بسیار جالب توجه و خوشایندی خواهیم بود. (مارگارت روبرستون، ۲۰۰۷).

نکته دیگری که از آهنرباها می‌توانیم الگو برداری نماییم ایجاد میدان مغناطیسی در فضای اطراف است. شما برای موفقیت در جذب افراد مستعد و با انگیزه مورد نیاز خود می‌بایست بر اساس قابلیت‌ها و توانمندیها و البته انتظارات آنها، یک میدان مغناطیسی اطراف سازمان خود ایجاد کرده و آن را مدیریت نمایید. زمانی که چنین اتفاقی رخ دهد شاهد خواهید بود که تعداد گزینه‌های دلخواه شما به شکل قابل توجهی در گزینه‌های موجود در بازار افزایش یافته و از این طریق هم موفق خواهید شد بهترینها را جذب نموده و هم هزینه‌های ناشی از فرایند جذب و استخدام را کاهش دهید.

داوطلب کارهای خوب شدن را بخشی از سازمانتان کنید.

داوطلب شدن، برای کار در سازمان‌ها تعیین کننده است. بدون آن، دستاورد اغلب سازمان‌ها به شدت محدود می‌شود. بسیار مهم است که ما بعنوان مدیران اطمینان حاصل کنیم که داوطلبانمان بخوبی حمایت می‌شوند. در کار برای ترویج داوطلب شدن برای کارهای خوب سه نکته کلیدی وجود دارد که نادیده گرفتن آنها می‌تواند مانع مدیریت موفقیت‌آمیز در سازمانها شود. در قیاس مغناطیسی، این موانع منجر به کشش مغناطیسی سازمان برای از دست دادن جاذبه اش می‌شود. (معالی تفتی، ۱۳۸۷).

۱. مطمئن شوید که فردی مسئول داوطلب شدن در بالاترین سطح است.

اگر داوطلبین از پایین در حال پشتیبانی از کار سازمان‌های ما هستند، تنها جبران تلاش‌هایشان با حمایت آنها از بالا منطقی به نظر می‌رسد. این موضوع می‌تواند شامل مدیران ارشد، اعضای هیات مدیره، مدیران و غیره باشد. اطمینان از اینکه افراد کلیدی ارشدتر در سازمانتان مسئول به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به داوطلبین اند به بالا بردن نمایه‌ی داوطلبانه بودن سازمانتان کمک کرده و آن را در مرکز توجه نگه خواهد داشت.

۲. دانش مربوط به داوطلب بودن باید از طریق کل سازمان و نه فقط یک شخص گسترش یابد.
 ۳. اغلب سازمان ها داستان هایی را از ترک پست مدیران داوطلب و بردن دانششان از کارهای داوطلبانه همراه با خود روایت می کنند. نیاز نیست این سناریوی ناامید کننده حقیقتی برای سازمان شما در تامین دانش سیاست داوطلبانه بودن باشد و پایبندی به کارهای داوطلبانه ی سازمانتان، فارغ از اینکه داوطلبین را مدیریت کند یا نه، با هر کسی در سازمان به اشتراک گذاشته می شود. نیاز نیست این فرایند پیچیده باشد. می توانید به سادگی با اجازه دادن به افراد برای دانستن اینکه شما سیاستی داوطلبانه دارید و جایی که می توانند این سیاست را بیابند و نیز اینکه سازمان شما شامل چند داوطلب است و نمای کلی از پشتیبانی و خدماتی که در ایجاد این درک کمک می کند آغاز کنید.
 ۴. برنامه ی زمانی منظمی را برای بررسی کارهای داوطلبانه در نظر بگیرید: تاریخی را مشخص کنید و به آن پایبند باشید.
 ۵. وقتی سیاست و سیستم مناسب پشتیبانی از داوطلبین داشته باشید، بررسی منظم آن بعنوان یک تیم حائز اهمیت است. این کار به ایجاد اطمینان از مناسب ماندن سیاستان کمک می کند. این کار یک روش قابل اعتماد برای اطمینان از آگاهی کلیه ی افراد سازمانتان از چگونگی مدیریت داوطلبین توسط سازمان شما است.
 ۶. توجه به این سه مولفه ی کلیدی در اطمینان از پشتیبانی مداوم داوطلبین در تمام سطوح سازمانتان کمک کرده و هویت جذاب آن را حفظ خواهد کرد.
 ۷. در اینجا مثالهایی از اینکه شما چگونه می توانید داوطلبان را درگیر کارهای خودشان کنید، مدلسازی رفتارهای خوب در درگیر کردن موفقیت آمیز داوطلب و برداشتن گامی بلند به سمت تبدیل سازمان به آهنربای داوطلبانه ارائه خواهد شد:
 ۸. جذب داوطلبی که بر تشخیص موقعیت نظارت کند و دیگری که بر جنبه های خاص برنامه ی آموزشی تان برای داوطلبان جدید نظارت داشته باشد.
 ۹. شخصی را برای آماده کردن پیام، فرد دیگری را برای انجام مصاحبه ی شغلی و شاید یک فرد دیگر را برای شناسایی بازار هدف برای هر نقش داوطلبی در نظر بگیرید. این کار از مزایای اضافی از جمله بسیاری از افرادی که می خواهید در فرایند جذب دیگران به سازمانتان به شما بپیوندند را به همراه خواهد داشت.
 ۱۰. برنامه ی پیشرفت خوبی را در تیم داوطلبی تان تمرین کنید. برای مثال، کار هر داوطلب را در کنار خود داشته باشید تا فرد دیگری را شناسایی و آموزش دهید تا برای کار کردن در کنار دیگران آموزش دیده باشد. این کار دو مزیت دارد: در یک جایگزینی، داوطلب اولیه باید برود و داوطلب اولیه احساس مالکیت کرده و در مورد وظایفی که شما به او محول کرده اید احساس مسئولیت می کند. استاندارد قرار بدهید.
- شاخص های اصلی عملکرد، استانداردهای خدمات مشتریان، پیشرفت مداوم ... ما دائما در حال تعریف کاری که انجام می دهیم و سنجش عملکردمان هستیم، اما چند وقت یکبار داوطلبان را در توسعه ی چیزهایی که از آنها می خواهیم متعهد انجامش شوند درگیر می کنیم؟
- موفقیت قطعا موفقیت می آورد - آهنربا از این بهتر؟ (فروغی، ۱۳۹۳).

قطب مخالف و آهنربای داوطلب

آهنرباها جذب می کنند. آنها دفع هم می کنند، هرکس که بچه ای را دیده باشد که می کوشد دو قطب همنام دو آهنربای میله ای را به هم نزدیک کند می تواند گواهی دهد.

تبدیل کردن سازمان به آهنربایی برای داوطلبان هدف خوبی است اما درک اینکه چیزهای کوچک خواه شما آنها را جاذب در نظر بگیرید و خواه دافع، می توانند اختلاف مهمی ایجاد کنند. در اینجا مثالی از یکی از پروژه های تحقیقاتی بر روی مشارکت داوطلبانه آورده شده است و توضیح می دهد که چرا برخی برنامه های داوطلبی در جذب داوطلبان موفقند و مابقی حتی بدون مشخص شدن علت شکست دچار عدم موفقیت می شوند. (رزمری سیگ، ۲۰۰۷).

در سال ۱۹۹۹ چارلز هابسون و کاترین مالک عهده دار یک تحقیق سریع بر روی ۵۰۰ موسسه ی خیریه در منطقه ی شهر نشین شیکاگوی ایالات متحده شدند. این خیریه ها در مشارکت دادن داوطلبان، تازه کار نبودند. هر کدام از آنها بودجه ای از سیستم خیریه ی ایالات متحده دریافت می کردند و بخشی از فرایند تامین سرمایه ای که آنها روی آن حساب می کردند مربوط به مشارکت داوطلبانه ی افراد بود. این تحقیق به شکل زیر عمل می کرد: دانشجویانی به خدمت گرفته شده بود تا با تلفن مرکزی هر خیریه تماس بگیرند و خود را یک داوطلب بالقوه معرفی کنند و از اولین کسی که تلفن را جواب می دهد درخواست کنند که به آنها کمک کند تا به یک خیر واقعی تبدیل شوند. دانشجویان در بیان خواسته شان بی پرده و صریح بودند و کلکی در کار نبود.

ممکن است فکر کنید که این کار منجر به یک فرایند نسبتا ساده در ارتباط شخص تماس گیرنده با مدیر خیریه شود که او هم به سرعت فرایند بهره گیری بیشتر از آنها را آغاز کند. البته مگر اینکه تا به حال در یک خیریه کار نکرده باشید و آشفستگی و هرج و مرجی که بخش پذیرش را احاطه می کند و شیوه ی نسبتا آزار دهنده ای که کارکنان پرکار می خواهند به تلفن ها پاسخ دهند را ندیده باشید.

هابسون و مالک پاسخ هایی که به دانشجویان داده شد و میزان کمکی که توسط پاسخ دهنده به تلفن در متصل کردنشان به کانال های مناسب برای تبدیل شدن به یک خیر ارائه شد را ثبت و ضبط کردند. در اینجا برخی از نتایج آورده شده است: تنها ۴۹.۳ درصد از تماس گیرنده ها پیشنهاد کمک دریافت کردند (ممکن است کمکتان کنم؟).

۶۹.۳ درصد از آنها اسم کارمندی که تلفن را جواب می داد را نفهمیدند.

۲۶.۴ درصد به مخاطب مناسبی ارجاع داده نشدند.

وقتی مخاطب در دسترس نبود تنها از ۴۸.۷ درصد از آنها اسم و شماره تلفنشان (برای تماس های بعدی) درخواست شد.

تنها با ۳۰ درصد از آنها واقعا تماس گرفته شد.

در ۱۶.۱ درصد از تماس ها، از خیرین آینده به خاطر تماس با موسسه تشکر شد.

چقدر منزجر کننده، آیا شما اینگونه فکر نمی کنید؟

اگر می خواهید کل تحقیق را بخوانید: چارلز و کاترین مالک، اولین تماس تلفنی خیرین آینده با نهادهای غیر انتفاعی: تعریف کاربردی کیفیت و معیارهای ۵۰۰ موسسه، مجله ی مدیریت خیریه، تابستان/ پاییز ۱۹۹۹.

پس ملاحظات اصلی که در نظر گرفتنشان احتمالا ضروری است کدام ها هستند؟

اولا زمانی را صرف تحلیل سازمانتان کنید. عوام الناس چقدر ماهیت تجارت شما را می شناسند؟ آیا اصلا می دانند که شما وجود دارید؟ آیا سازمان شما وجهه ی عمومی قوی ای دارد؟ آیا ممکن است درباره ی ماموریت سازمان یا گروه مشتریان شما سوء تفاهم یا تصور نادرستی وجود داشته باشد.

نکته کلیدی در اینجا توجه کردن به شیوه ی نگرشی است که معتقدید یک داوطلب بالقوه به سازمان شما دارد. نگاه کردن به برنامه تان از چشم آنها از همه چیز مهمتر است زیرا به شما این فرصت را می دهد تا روش های جذب نیروی تان را سازماندهی کنید و پیامتان را پیرامون درکی که افراد از موسسه شما دارند بفرستید.

رویکرد مناسب تری که وجود دارد این است که بکوشید تا موانع پیش رو برای جذب افراد به سازمانتان را تبیین کنید؛ مثلا اگر اعتقاد دارید که ترس مانع مهمی در جذب افراد است، کمپین تبلیغاتی راه بیندازید که به مخاطبانان جنبه های امن برنامه تان را آموزش دهد و از شدت ترسی که ممکن است داشته باشند بکاهد. وقتی این کار را انجام دادید، پیغام «ما به شما محتاجیم» بسیار موثر تر خواهد بود.

ایجاد درکی قدرتمند از کاری که سازمان شما انجام می دهد و نقش هایی که داوطلبان در آن دارند مانند آهنربایی خواهد بود که داوطلبان بالقوه را به سمت شما جذب می کند. وقتی افراد به خوبی سازمان شما و ماموریت اصلی آن را بشناسند شما شروع به جذب داوطلبانی که نیاز دارید خواهید کرد.

آخرین ملاحظه این است که از شتاب برنامه تان اطمینان حاصل کنید تا انتظارات داوطلبین جدید را در آغاز کارشان برآورده کند. در نهایت اعلام خواسته های خودتان برای جذب داوطلبان جدید کار خوبی نیست زیرا وقتی داوطلبان جدید را با آغوش گرم نپذیرید یا با برنامه ی غیرسازماندهی شده ای از آن ها پذیرایی کنید آنها از دریچه سازمان شما آنچه خودشان بخواهند را انجام می دهند.

به یاد داشته باشید درکی که یک داوطلب بالقوه دارد ممکن است همیشه درست نباشد ولی برای خودش حقیقت همان است. جذب آهنربایی داوطلبان جدید چگونه انجام می شود؟

اگر به اندازه کافی خوش شانس باشید که تعداد زیادی افراد آشنا به کار (مانند فروشگاه، کتابخانه یا موزه ی خیریه) در مجموعه خودتان داشته باشید، برای جذب افراد با مهارت مورد نیاز شما کار ساده ای در پیش خواهید داشت.

۱. نقشی که بدان احتیاج دارید، ماهیت کار، مهارت های مورد نیاز و نشانه ای از مدت زمان تعهد را اجمالا توضیح دهید. آنها را بصورت واضح روی کارت پستال یا کاغذ بنویسید بطوری که شامل نام و جزئیات تماس افرادی که برای هر پست به خدمت گرفته می شوند باشد.

۲. تابلو اعلاناتی تهیه کنید و نام یا لوگوی سازمانتان را سرصفحه ی آن قرار دهید.

۳. پست هایی که ایجاد کرده اید را روی تابلو به نمایش بگذارید.

۴. این تابلو را در یک مکان پر بازدید و ترجیحا هم سطح با چشم افراد قرار دهید. (پاتریک دنیلز، ۲۰۰۷).

درخواست ویژه برای مهارتها، دانش و تجربه ای که نیاز دارید تعداد استعلام هایی که می کنید را افزایش می دهد. درخواست های کلی برای داوطلبان از تعداد زیاد سوالهای بی جواب می کاهد. از آنجا که داوطلبان اطلاعات کافی ندارند که تصمیم بگیرند چه پستی برای آنها مناسب است، تمایلی به پاسخ دادن سوالات در خصوص فرصت های همکاری ندارند و اگر این موضوع را مد نظر قرار ندهید امکان همکاری با برخی از آنها را از دست خواهید داد.

اجتناب از دست و پا شکسته سخن گفتن در بیان مسئولیت حائز اهمیت است. عباراتی که معمولا در بخش شما استفاده می شود شاید برای داوطلبین آینده گمراه کننده یا بی معنی باشد و اگر آنها نتوانند آن مسئولیت را بدرستی درک کنند درباره ی آن درخواست احساس خوبی نخواهند داشت. (رکسان ویتزر، ۲۰۰۷).

نتایج شاید غیرحرفه ای و فاقد تدبیر به نظر برسد ولی با این حال در جذب درخواست های متعلق به داوطلبان بالقوه موفق عمل می کند.

ایجاد درخواست، تنها شروع جذب است.

مطمئن شوید که همه می دانند. هر شخص در سازمان شما که ممکن است با داوطلبان جدید مواجه شود باید درخصوص فرصت های همکاری که وجود دارد و رویه ی برخورد با درخواست ها توجیه شود.

در ابتدا برداشت ها اهمیت دارند. برخوردی که با درخواست کننده می شود می تواند تفاوت واقعی ایجاد کند. فرایند گزینش را آغاز کنید.

یا با افراد در زمانی که درخواستشان را می دهند صحبت کنید یا اینکه ترتیبی اتخاذ کنید تا درخصوص شایستگی شان برای آن مسئولیت با شما حرف بزنند.

یک جلسه ی آزمایشی ترتیب دهید. برای داوطلب این امکان را فراهم آورید تا پیش از تصمیم گیری یک یا دو ساعت در آن مسئولیت ایفای نقش کند. این کار به شما امکان این را می دهد تا پیش از اینکه تصمیم بگیرید که آیا آن شخص خاص مناسب این کار هست یا نه، او را در این مسئولیت ببینید.

انتخاب گر باشید. به یاد داشته باشید که هیچ داوطلبی نمی تواند در لحظه بهتر از داوطلب اشتباه باشد.

یک داوطلب را تعیین کنید. وقتی داوطلب درستی را برای آن پست انتخاب کرده اید فرایند پذیرش یا توجیه را آغاز کنید. سپس مجبورید که به سمت آموزش، پیشرفت و ابقاء داوطلب جدیدتان بروید ولی در حقیقت آن داستان دیگری دارد.

تدوین یک طرح برنامه استخدام

پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است. هدفهای شما چیست؟ چه نیازهایی برای سال آینده دارید؟ گردش مالی و محدودیتهای موجود چگونه نیاز شما را به منابع و نیز شناسایی و جذب متقاضیان در دوازده ماه آینده را زیر تاثیر قرار می دهد؟

در همین راستا شما باید بازار نیروی کار فعلی، رقابت برای جذب استعدادها، مجموعه مهارتهای ویژه مورد نیاز و متقاضیان در دسترس را در نظر بگیرید. بعد از تعریف شفاف هدفها، می توانید منابع خوبی که شما را به بهترین متقاضیان در مناسب ترین زمان می رساند، شناسایی و تعیین کنید

سازمانهای موفق، بین برنامه جذب و تمامی حوزه های مرتبط با آن، تعامل شفاف برقرار می کنند. آنها اطمینان می یابند که تمام ارتباطات شفاف و هماهنگ هستند، رویکردهای گوناگونی برای هر یک از هدفهای تعریف شده، روشهای پیگیری مناسبی برای هر مرحله تعیین گردیده، برنامه زمان بندی برای اجرا، تدوین شده و در هر گام، پاسخگویی های لازم صورت می پذیرد.

انجمن ها و شبکه ها

سازمانهای موفق در جذب، می دانند که دسترسی به گروه های شب که محلی، به اندازه شرکتهای فعال در جذب مفید و کارا هستند. برای تعامل با انجمنهای ویژه صنعتی، باید یکی از اعضای انجمنها باشید.

برنامه معرف ها

با ایجاد و توسعه برنامه معرفها، شبکه استخدام سازمان خود را گسترش داده، امکان دسترسی به کاندیداهای منفعل ارزشمند را مهیا سازید.

در برنامه معرفها، با ایجاد محرکها و مشوقهای ارزشمند، کارکنان را تشویق به تسهیم فرصتهای شغلی کنید. به عبارت دیگر با این برنامه، شرایط لازم برای معرفی متقاضیان منفعل مشاغل، توسط ذینفعان سازمان، شامل: کارکنان، مشتریان، فروشندگان و ... را فراهم سازید

این برنامه انگیزشی می تواند با توجه به تمایل کارکنان، طیف وسیعی از پاداشها از مرخصی تشویقی تا پاداشهای نقدی را، در برگیرد.

برنامه های نگهداشت

با ارائه تجربه های نگهداشت نیروی انسانی سازمان خود در آگهی استخدام، متقاضیان جذب را تحریک کنید. مزایای غیرملموس شغل یا سازمان شما چیست؟ از یک سو، مزایای سازمان خود را در نظر بگیرید و از سوی دیگر در زمینه محرکهای توسعه شغلی، فرصتهای داوطلب، تکنولوژی و مربیگری به عنوان مزایای بالقوه برای متقاضیان منفعل، ببینید.

توازن یافتن

به منظور پیاده سازی یک استراتژی موفق جذب، درک این موضوع که چه کسی را نیاز دارید جذب کنید و همچنین داشتن یک برنامه به منظور افزودن متقاضیان به فهرست استخدام خود، الزامی است. ممکن است این الزامات به سادگی برنامه های استخدام موجود شما را متحول سازند.

هر چند، پیچیدگی فرایند جذب استعدادها می تواند بسیار طاقت فرسا و ملالت بار باشد، اما یافتن شرکتهای ارائه دهنده خدمات حرفه ای در زمینه کارکنان و ایجاد شرکتهای استراتژیک می تواند رویکردی برای به کارگیری استراتژیهای موفق جذب استعدادها در برنامه های استخدامی و پیاده سازی فرایندهای مرتبط باشد. آیا شما انتظار دارید برای نیازهای استخدام

آینده خود، منابع کافی در دسترس داشته باشید؟ آیا فرایند استخدام فعلی، به صورت موفق‌تری شما را به متقاضیان فعال و منفعل می‌رساند؟ همین امروز زمانی را اختصاص دهید تا اطمینان یابید که یک طرح مناسب و درست برای جذب و ارتباط مستمر با متقاضیان مورد نیاز خود در آینده دارید.

جاذبه‌ی ارزشها

داوطلبان به احتمال زیاد نه تنها جذب سازمان‌هایی می‌شوند که ارزشهایشان ریشه‌ای عمیق در مفاهیم اجتماعی دارد بلکه از آن مهمتر مجذوب سازمان‌هایی می‌گردند که خود را هم‌تراز و هم‌جهت با ارزشهای تعیین شده‌شان می‌کنند. به راحتی می‌توان این را اینگونه تعبیر کرد که سازمان‌هایی که صادقانه می‌کوشند آنگونه که می‌گویند عمل کنند نه تنها برای داوطلبان بالقوه که برای کارکنان، خیران و تامین‌کنندگان سرمایه نیز بسیار جذاب هستند. به همان اندازه که سازمان‌ها با هم متفاوتند، استراتژی‌های زنده نگه داشتن ارزش‌ها نیز می‌تواند متفاوت باشد. با اینکه فرمول درست و آزمایش شده‌ای وجود ندارد که به درد همه‌ی سازمان‌ها بخورد. سازمان‌ها ضرورتاً فضاهایی را برای گفتگو ایجاد می‌کنند. فضایی برای افراد تا درکشان را از ارزش‌ها مورد جستجو و کند و کاو قرار دهند. فضایی برای افراد تا چنین دگرگونی‌های شخصی و آموزش‌های عمیق‌تری که می‌توانند بدان دست یابند را در کارشان منعکس کنند. فضایی برای کارکنان و داوطلبان تا درخصوص تفاوت‌ها و نقاط مشترک گفتگو کنند. سازمان با قلب و روح آدم‌ها کار دارد بنابراین گفتگوی ما درباره‌ی چگونگی انجام این کار باید به همان اندازه اهمیت داشته باشد. از هر کارمند جدید و تمام داوطلبان دعوت می‌شود تا در برنامه‌ی دو و نیم روزه‌ی القای ارزش‌ها شرکت کنند. از شرکت‌کنندگان دعوت می‌شود تا به جستجوی ارزش‌های سازمان، ارزشهای خود و چگونگی تلاقی این دو بپردازد. ایجاد این فضاها باعث دعوت افراد به شروع کارشان با احساس ارزشمندی بالا نسبت به سازمان، پایبندی عمیق به ارزشها و از همه مهمتر منجر به درک ضرورت آوردن قلب و نه فقط سر و دستشان به کار می‌شود. (بورلی کی و شارون جردن ایوانز، ۲۰۰۷).

مدیر آهنربایی داوطلبان

در اینجا به صورت سازمان یافته هیچ حرفی از مدیریت داوطلبان نیست. ما هرگز یک داوطلب را نمی‌نشانیم تا پیشرفتش را بررسی کنیم ولی گفتگوهای راحتی با آنها در خلال داریم تا حرف‌های آنها را بشنویم. طی این گفتگوها احساس داوطلبان را فهمیده و با مسائل پیش از اینکه خیلی جدی شوند روبرو می‌شویم. مدیریت داوطلبان مربوط به سیاست‌ها و چارچوب‌ها نیست. اگر به درستی و منعطفانه استفاده شوند، ابزارهای مفیدی در هدایت کارهایمان هستند و در توسعه‌ی استراتژی‌های سازمان نقش ایفا می‌کنند. یک مدیر خوب به داوطلبانش گوش می‌دهد، نیازهایشان را می‌فهمد و با آنها صادق است و بدین خاطر داوطلبان به مدیر احترام می‌گذارند و می‌فهمند که مدیر نیز به آنها احترام می‌گذارد. (ارین تیرنی، ۲۰۰۷). یک آهنربا هم همین کار را انجام می‌دهد. شما می‌توانید هر چیزی را در مقابل آن قرار دهید ولی اگر آن چیز خاصیت مغناطیسی نداشته باشد، شما هر کاری هم که کنید آهنربا آن را جذب نمی‌کند. بطور مشابه شما می‌توانید وارد مکانی با بیشمار سیاست و دستورالعمل شوید ولی مدیر خصوصیات احترام، درک و صادق بودن را نداشته باشد، در این صورت فارغ از کاری که انجام می‌دهید، شما هیچگاه به موفقیت دست پیدا نمی‌کنید. در جذب نئورهای بالقوه همیشه باید مدیر مدیریت را هدایت کند نه اینکه مدیریت مدیر را تحت کنترل بگیرد.

شناسایی «ویژگی‌های چسبنده»

چه چیزی یک سازمان، تیم یا رهبر سازمانی را جاذب می‌سازد؟ ده‌ها تحقیق نشان داده است که اکثر کارگران خواستار حقوق عادلانه و محیط کاری خوب هستند. علاوه بر این، آنها خواستار نیروی محرک، معنادار بودن کار، شانس برای رشد و رئیس خوب نیز هستند. اینها ویژگی‌های چسبنده‌ای هستند که شامل عموم افراد می‌شود؛ اما این همه داستان را بازگو نمی‌کند؛ چرا

که هر فردی لیستی از ویژگی‌های چسبنده منحصر به فرد را دارا است. اگر رهبران سازمان حدس بزنند که افراد مستعد چه می‌خواهند، اغلب این حدس آنها نادرست است. در عوض اگر مدیران در همه سطوح دست از حدس زدن بردارند و شروع به مصاحبه‌های دوره‌ای کنند؛ عملکرد درستی خواهند داشت. در این نوع مصاحبه مدیران از کارمندان فعلی خود می‌پرسند که چرا در سازمان آنها کار می‌کنند. مصاحبه‌های دوره‌ای مکالماتی بین مدیران و کارمندان‌شان است؛ کارمندان می‌گویند که ارزش آنها در تیم چه اندازه است و بیاموزند که چه چیزی آنها را متعهد و وابسته به تیم خواهد ساخت. مصاحبه‌های دوره‌ای از مصاحبه‌های خروجی جلوگیری می‌کند. مصاحبه خروجی مصاحبه‌ای است که مدیر موسسه با کارمندی که از موسسه استعفا داده انجام می‌دهد تا نظر او را راجع به کاستی‌های انجام امور در موسسه جویا شود. مدیران باید خواسته‌های افراد را بشناسند و تمام تلاش خود را برای کار کردن و ماندن در سازمان انجام دهند. به عنوان مثال به عنوان بخشی از یک مصاحبه دوره‌ای یک مدیر باید از کارمندان خود بپرسد: «دوست داشتید کدام بخش از شغل‌تان را انجام نمی‌دادید و تمایل داشتید کدام بخش را گسترش دهید؟» این سوال ساده می‌تواند شروع مکالمه‌ای باشد که منجر به غنی‌سازی شغلی و افزایش تعهد می‌شود. امروزه مدیران با کار بیشتر و در زمان کمتر مواجه هستند. آنها باید بدانند که هر تعاملی با زیردستان، فرصتی برای ایجاد یا افزایش خاصیت مغناطیسی است. (سوکوبار، ۲۰۰۷).

پنج گام برای موفقیت

اولین اثرات است که اهمیت دارد تا داوطلب جدید احساس کند به خوبی مورد پذیرش و استقبال قرار گرفته و آماده ی کار است؛ بنابراین آهنربا در فرایند ورودی کار گذاشته شده است.

مصاحبه ی متقابل: کلمه ی مصاحبه می تواند بسیار ترسناک باشد در حالی که همه ی ما می دانیم آنچه در آن اتفاق می افتد نباید ابداً برای داوطلب ترسناک باشد. وقتی از کسی می خواهیم تا برای مصاحبه وارد شود با گفتن این جمله که «این جلسه فرصتی است تا ما برنامه ها ی سازمانمان را با شما در میان بگذاریم و نیز بفهمیم شما دنبال چه پستی برای کار می گردید» از رسمیت جلسه می کاهیم.

توجیه: هر داوطلبی که وارد یک سازمان می شود بدون استثنا باید توجیه و راهنمایی شود. با این کار علاوه بر اینکه با تشریفات و آداب و رسوم سازمان آشنا می شود، فرصت خوبی است تا همدیگر را بهتر بشناسید. جلسه توجیهی باید آنگونه که داوطلب راحت است برگزار شود. توجیه باید حتی الامکان زود انجام شود تا داوطلب علاقه اش را از دست ندهد.

جلسات دوستانه: داوطلبین جدید واقعا از ارتباط با داوطلبان باتجربه لذت می برند. این کار فرصتی به وجود می آورد تا محول شدن مسئولیت را مورد ملاحظه قرار دهی (نه اینکه آن را انجام دهی) تا ببینی آیا این کار خوشایند هست یا نه؟ پس از توجیه، داوطلب در روزها و ساعات مختلف با یک دوست ارتباط برقرار می کند. این کار جایگزین آموزش نمی شود و صرفاً فرصتی برای داوطلب جدید فراهم می آورد تا وظیفه ای که به او محول خواهد شد را مورد ملاحظه قرار دهد اگر ترجیح می دهد کار دیگری انجام دهد براحتی نظرش را بیان کند.

آموزش: آموزش ماموریت محول شده ضروری است، فارغ از اینکه آن ماموریت شامل چه چیزهایی می شود یا داوطلب چقدر شایستگی دارد. این دوره فرصتی برای داوطلبان است تا سوالاتشان را بپرسند و کارکنان تجربیاتشان را به اشتراک بگذارند. نیاز نیست که همیشه آموزش ها طولانی مدت باشد و داوطلبین شرح مکتوبی از آن موقعیت شغلی را دریافت کنند که بصورت کاملاً واضح وظایف و مخاطبانشان را مشخص کرده باشد (رکسان و ویترز، ۲۰۰۷).

روز اول: مهم نیست چه روزی و چه وقت، همیشه با داوطلب جدید سلام و احوالپرسی کنید و او را به کارمندان معرفی کنید. با این ارتباط پیش از هر چیز از داوطلب در مسئولیت جدیدش استقبال گرمی می شود و می توانیم مطمئن شویم که همه با هم ارتباط دارند و خوشحالند. اگر اینگونه نباشد وارد عمل شده و مشکل را برطرف کنیم.

و در آخر، همه آنچه در بالا گفتیم مربوط به ارتباط است. اگر ما شنونده های موثری باشیم و این فرصت را به داوطلبان بدهیم تا تفکراتشان را با ما در میان بگذارند، به اعتقاد من بقا افزایش می یابد. برخی داوطلبان بلافاصله موقعیت خودشان را پیدا می

کنند ولی بقیه مسئولیت های مختلفی را امتحان می کنند. اگر بتوانیم جوی گرم، خوشایند و حرفه ای بوجود آوریم، سفیری برای سازمان و جذب افراد خواهیم شد. گاهی این اتفاق نمی افتد و اگر بیفتد حداقل می دانیم که تمام درهای ارتباطی باز بوده اند.

مدیریت داوطلبان یک هنر است نه یک علم

ظاهراً وینسنت ونگوگ همه ی نقاشی هایش را در کمتر از ۲۴ ساعت کامل می کرد. شاید این گفته واقعی نباشد ولی نمایی از پرورش سریع خلاقیت است نکته این نیست که ما باید روحی سریع داشته باشیم، بلکه این است که مدیریت داوطلبان اساساً کاری خلاقانه است. خلاقیت بیشتر با جذب بیشتر داوطلبان همراه است. (استیو مک کرلی، ۲۰۰۷).

داوطلبان به ما پیوستند، حالا چی؟

یکی از بزرگترین دام ها در به خدمت گرفتن نیروهای داوطلب تمرکز صرف روی پر کردن پستی است که اکنون بدان نیاز داریم پس آگهی می دهیم، کسی درخواست همکاری می دهد و او مهارت های مد نظر ما را دارد، چقدر عالی! اما آیا الزاماً این بهترین پست برای این شخص است؟ آیا اگر ما فراتر از نیاز فعلی مان را در نظر بگیریم، آنها مهارت ها و توانمندی های دیگری ندارند که بخواهند از آن استفاده کنند و بتواند مزایای کلانی برای ما داشته باشد؟ (جان رامسی، ۲۰۰۷). بررسی موردی: یکی از شعبات فردی را برای همکاری در کار تایپ، قالب بندی و توزیع خبرنامه ی سه ماهه شان می خواست. ما در اینترنت آگهی دادیم (یک منبع خوب برای جذب نیرو به خصوص وقتی به مهارت های کامپیوتری احتیاج باشد) و متی درخواست همکاری داد.

در مصاحبه که او حتماً مهارت لازم برای آن پست را دارد و حتی بیشتر. او یک گرافیکست بود که در مدت زمان نه چندان زیادی که تمام وقت کار کرد یک خبرنامه عالی تهیه کرد. ولی وقتی از او سوالات متعارف مانند «می خواهی از کاری که انجام می دهی چه چیزی کسب کنی؟ چه چیزی باعث می شود بگویی خیلی خوشحالم که این کار را انجام دادم؟» را پرسیدم، پاسخش بلافاصله تمرکز مرا وسیع تر کرد.

متی گفت من باید خلاق باشم و در پروژه های باارزش حضور داشته باشم. من به دنبال رضایت خاطر همکاری به شکلی هستم که مشابه با زمانی است که کار می کنم ولی متفاوت با آن است.

متی به سراغ طراحی بروشورهای جدیدی برای برنامه های مختلفی که راه اندازی کرده بودیم و تولید محصولات حرفه ای رفت که می توانستیم هم آنها را خودمان در تعداد کم پرینت بگیریم و هم برای کارهای با تعداد بالا به چاپخانه بفرستیم. آنها در مواقع لزوم قابلیت بروزرسانی توسط نرم افزار را داشتند، خارق العاده به نظر می رسیدند و با تصویر برند سازمانمان سازگاری داشتند.

ما بعنوان مدیران سازمان هر چه بیشتر درباره ی سازمانمان بدانیم و هرچه بیشتر با کارمندان دیگر دوایر صحبت کنیم برایمان بهتر است. اگر نسبت به آنچه که در آنجا اتفاق می افتد، چالش هایی که افراد در آنجا با آن روبرو می شوند، آنچه که اگر زمانش را داشتند دوست داشتند انجام دهند آگاهی داشته باشیم می توانیم در رفع حوائج و تهیه کار مطابق میلشان به داوطلبان کمک کنیم.

همه می دانیم که وقتی اشخاص مناسب را در پست های مناسب به کار بگیریم برنامه ها بهترین عملکرد را خواهند داشت. وقتی افرادی با مهارت ها و علایق مختلف وارد می شوند از توسعه ی فرصت های شغلی تان نهراسید. آیا می توانید مسئولیتی متناسب با توانایی ها و علایق آنها ایجاد کنید که همراه با دستاوردهای مفید برای سازمان شما باشد؟ این کار نیازمند کار فوق العاده است: باید پستی را طراحی کنید، تحلیل ریسک و مدیریت ریسک انجام دهید، شرح وظایف جدیدی تدوین کنید، اگر لازم بود روش کار جدیدی ایجاد کرده یا در روش کار قبلی تجدید نظر کنید.

اما شما، داوطلبان و سازمان شما شایسته ی پادش هستید. شما برای جذب داوطلبان و راه اندازی پروژه ستایش می شوید، سازمان سود چشمگیری دریافت می کند و داوطلبان از مسئولیتی که دارند لذت می برند و در آنجا می مانند.

نتیجه گیری:

تمام سازمان ها به دنبال جذب و از آن مهم تر حفظ و توسعه بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت های آتی خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی های از پیش تعیین شده را محقق سازند به همین سبب سازمان ها در هنگام استخدام و یا انتصاب افراد در شغل های مناسب بالاتر سعی می کنند با استفاده از رویه ها و فرایندهایی خاص، از استخدام افراد مناسب و برنامه ریزی برای توسعه کارکنان اطمینان یابند. (بورلی کی و شارون جردن ایوانز، ۲۰۰۷).

مدیران می توانند استعدادها را جذب و حفظ کنند و یک سازمان به عنوان یک کل، یک واحد کسب و کار، فعالیت، تیم یا فرد می تواند یک آهنربای استعداد باشد چون مدیران بیشترین قدرت و نفوذ را در عرصه تعهد و حفظ دارا هستند، زمانی که رهبران سازمانی قدرت جذب قوی داشته باشند، آن را احساس می کنند و این احساس را به سایرین نیز منتقل می کنند.

منابع:

۱. بابازاده، کامران، (۱۳۹۵). مدیرعامل طنین آرمان اندیش. منبع: وبلاگ توسعه رویکردهای مدیریت منابع انسانی.
۲. معالی تفتی، مرجان، (۱۳۸۷). ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۸.
۳. فروغی، معین، (۱۳۹۳). مدیریت استعداد در سازمان ها در جهان معاصر و نقش آن در جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی.
4. Rosemary Sage, (2007). A Company Is Known By The People It Keeps, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organization, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
5. Erin Tierney, (2007). Making Volunteering Good Practice, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
6. Roxanne Withers, (2007). Setting The Standard, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
7. Steve McCurley, (2007). Reverse Polarity And The Volunteer Magnet, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
8. John Ramsey, (2007). The Magnetic Volunteer Manager, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
9. Sue Kobar, (2007). Five steps for success, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
10. Patrick Daniels, (2007). Volunteer Management Is An Art, Not A Science, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
11. Margaret Robertson, (2007). They're Attracted - Now What? Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).
12. Beverly Kay, (2007). Sharon Jordan-Evans, talent mgt, translated by Jamshidnia Anahita Steve Gee, Magnetically Attracting New Volunteers, Turn Your Organisation Into A Part Of Your Organisation, 2nd edition, (ed. Fryar, Jackson & Dyer).

How to Become a Magnet of Talent

Masih Ebrahimi Vishki ¹, Maral Pirayesh Kavan ²

1- Assistant Professor Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

2- Graduate Student, Faculty of Management, Azad University of North Tehran, Tehran, Iran

Abstract

Today, the basic and continuing question of many organizations is based on the fact that what are the current and future strategies for attracting talents to acquiring passive and active applicants? What are the procedures and principles for hiring in successful organizations that can help them improve the recruitment planning process? This article seeks to answer the above questions. Managers can attract and retain talent and an organization as a whole, a business unit, activity, team or individual can be a talent magnet because managers have the most power and influence in terms of commitment and maintenance, our focus is we put them on. When organizational leaders have a strong absorption power, they feel it and pass it on to others; Energy, spirits and encouragement, high commitment and productivity.

Keywords: Talent Absorption, Magnetic Field, Attractive Leaders, Volunteer.
