

گزیده‌ای از کتاب

مدیر عالی

جیم کلیفتون - جیم هارتر



KHOLASEH
KETAB.COM

پنج سؤال برای معارفه کارمندان تازه‌وارد



۱. ما در اینجا به چه چیزی باور داریم؟

۲. نقاط قوت من چیست؟

۳. نقش من چیست؟

۴. شرکای من چه کسانی هستند؟

۵. آینده من در اینجا به چه شکل خواهد بود؟

پس از به خدمت گرفتن کارمندان تازه‌وارد و زمانی که آن‌ها به استخدام سازمان درمی‌آیند، تغییری اتفاق می‌افتد. چطور کارمندی که پیش از این فقط از پشت درهای سازمان شما بدون توجه عبور می‌کرد، یکی از اعضای تیم شما می‌شود؟

شما می‌توانید بر اساس فرهنگ سازمان خود، رویکردهای مختلفی را برای معارفه کارمندان تازه‌وارد و تسلط آن‌ها به کار در نظر بگیرید. برخی از سازمان‌ها بر ساختن پیوندهای اجتماعی تمرکز دارند؛ در حالی که برخی دیگر به افراد اجازه می‌دهند تا خودشان کارها را سرسامان دهند. برخی سازمان‌ها فرایند آشنایی و راهنمایی را برای کارمندان تازه‌وارد در نظر می‌گیرند؛ در حالی که برخی دیگر رویکرد محکوم به موفقیت هستید حتی به قیمت شکست خوردن^۲ را در پیش می‌گیرند.

این
جویان رفم
س می‌شود
سازی موج
لبته همه
انشجویان
محل کار،

انشجویان
تجربیات
ت، بلکه

فرهنگ سازمانی چیست؟

۴۱ درصد کارمندان با این موضوع موافق اند که سازمان آن‌ها

در چه جایگاهی قرار دارد و چه چیزی آن را از رقبای متمایز

می‌کند.

آغاز فرهنگ با هدف شماسست و این پرسش که چرا در کسب و کار فعلی هستید. آیا سازمان شما سرزنده و پویاست یا نفس هایش به دلیل مدیرانش هر روز به شماره افتاده است؟ در حالی که بیشتر رهبران می‌توانند هدف سازمان خود را به روشنی بیان کنند، اغلب کارمندان از بیان آن عاجزند.

تنها ۲۷ درصد از کارمندان به ارزش‌های شرکت خود معتقدند. این نوع

نگرش یعنی قطع ارتباط کارمندان با سازمان که قطعاً تأثیری منفی بر

همه ارکان خواهد داشت. فرهنگ و اینکه چطور کارمندان و مشتریان،

سازمان شما را می‌بینند، برند شما را می‌سازد. فرهنگی در سطح جهانی با استعدادترین کارمندان شما را به خلق تجربه مشتری ترغیب می‌کند.

زمانی که یک سازمان وعده یک برند با تمام شاخص‌های کمی و کیفی آن را می‌دهد، اما قادر به ارائه آن نیست، اعتبار خود را پیش مشتریان و

به خصوص کارمندان از دست می‌دهد. بنابراین، اگر می‌خواهید فرهنگ

چگونه فرهنگ را تغییر دهیم؟

ادغام فرهنگ‌ها بسیار دشوار است؛ زیرا طبیعتاً قبایل و گروه‌های مختلف می‌خواهند هویت خود را حفظ کنند.

اکثر مدیران عامل و مدیران ارشد سرمایه‌های انسانی فرهنگ را اولویت اصلی در نظر می‌گیرند؛ به دلیل اینکه می‌دانند باید تغییر کنند. آن‌ها خواستار فرهنگی هستند که چابک و سازگار با تغییراتی باشد که در سراسر جهان رخ می‌دهند. این افراد، فرهنگی به‌ویژه با همکاری بالا می‌خواهند که به آن‌ها قابلیت بدهد که بتوانند تصمیمات خوبی بگیرند و آن‌ها را به سرعت اجرا کنند. آن‌ها فرهنگی می‌خواهند که مستعدترین کارمندان و درخشان‌ترین نیروهای بازار را جذب و آن‌ها را برای بلندمدت در سازمان حفظ کند.

بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان به دنبال ادغام و مالکیت فرهنگ‌ها و برند‌ها هستند، اما ترکیب فرهنگ‌ها به ندرت امکان‌پذیر است؛ زیرا طبیعتاً قبایل و گروه‌های مختلف می‌خواهند هویت خود را حفظ کنند.

برای تغییر فرهنگ چه باید کرد؟

۱. هدف و برند خود را شناسایی کنید: مدیرعامل، مدیران ارشد سرمایه‌های انسانی و کمیته اجرایی باید اهداف خود را به‌وضوح مشخص کنند و از خود بپرسند که چرا در کسب‌وکار فعلی هستند. چطور می‌خواهند متقاضیان کار، کارمندان و مشتریان، برند آن‌ها را درک کنند. هدف و برند است که

جایی برای فیلم بازی کارمندان درخشان آینده پیدا



کنید.

کمتر از یک سوم از فارغ‌التحصیلان دانشگاه کاملاً با این موضوع موافق هستند که آن‌ها روی پروژه‌ای کار کردند که یک ترم یا بیشتر طول کشید تا آن را تمام کنند و در قالب کارآموزی یا شغلی بود که به آن‌ها امکان می‌داد آنچه در کلاس یاد گرفتند را به کار گیرند.

جذب کارمندان درخشان و همچنین ایجاد برند استخدامی شما باید از امروز شکل واقعی به خود بگیرد؛ درحالی‌که ستاره‌های آینده شما هنوز در دانشگاه‌ها یا حتی دبیرستان‌ها مشغول تحصیل هستند. یکی از بهترین روش‌ها برای آماده‌سازی دانش‌آموزان و دانشجویان، دوره‌های کارآموزی و کارورزی است. اطمینان داشته باشید که آن‌ها از فرصت‌هایی که برایشان به وجود می‌آورد، بسیار قدردانی می‌کنند. گالوپ دریافت است که حدوداً یک سوم از دانشجویان با این موضوع موافق هستند که با مهارت‌ها و دانشی که بازارکار نیاز دارد (۳۴ درصد از دانشجویان) و مهارت‌ها و دانشی که در محل کار نیاز است (۳۶ درصد از دانشجویان) فارغ‌التحصیل می‌شوند و تقریباً نیمی از آن‌ها (۵۳ درصد) معتقدند عمده کاری

چرا تغییر سازمانی این اندازه سخت است؟

تنها ۲۲ درصد از کارمندان کاملاً با این موضوع موافق هستند

که رهبر سازمان آن‌ها، مسیری روشن و مشخص برای سازمان دارد.

تغییر فرهنگ‌ها از شیوه قدیمی به اراده و خواست جدید و تطبیق مدیریت با شش تغییر بیان شده در فصل قبل، بدون مشارکت و همراهی مدیران سطح سی، اتفاق نخواهد افتاد. مشکل این است که تنها ۲۲ درصد از کارمندان کاملاً موافق هستند که رهبر سازمان آن‌ها جهتی مشخص را برای تحقق این مهم در پیش گرفته است.

اما چرا این تغییر سازمانی به این اندازه سخت است؟

پاسخ اول این است که طی هزاران سال، انسان‌ها عمدتاً عضو گروه‌های

کوچک یا اصطلاحاً قبایل بودند. در یک قبیله هریک از اعضا نقش و

انگیزه‌هایی برای ایجاد ارزش بر عهده داشته‌اند و بقای قبیله در گرو نقش

هر فرد بوده. همچنین انگیزه‌هایی برای افراد خارجی وجود داشته که سعی

در گرفتن منابع قبیله داشته‌اند و باعث بی‌اعتمادی اعضای قبیله به آن‌ها

می‌شده است. ما بودن در مقابل من، در شکار و رفع احتیاجات، ارزش

محسوب می‌شده؛ قبیله‌گرایی در مغز ما شکل گرفته است.

واقعاً چه چیزی باید دربارهٔ مدیران عامل و مدیران



ارشد سرمایه‌های انسانی تغییر کند؟

بیشتر افراد نسل هزارهٔ جدید^۱ و نسل زی^۲ با اشتیاق زیادی کار می‌کنند، اما شیوه‌های قدیمی مدیریت، فرم‌های دست‌وپاگیر، فاصلهٔ بین سطوح، شخصی‌سازی‌های محدود و ارزیابی‌های سالیانه، زندگی و کار را یک نواخت و ملال‌آور کرده است و این در حالی است که شیوه‌های کنونی مدیریت در سراسر جهان پیشرفت بسیار اندکی داشته‌اند.

این چه مفهومی برای بهره‌وری سازمان شما در پی دارد؟ در پاسخ باید بیان کنیم که اگر شما شیوه‌های مدیریت قدیمی دارید، باید به میزان درخور توجهی محیط کار و فرهنگ خود را تغییر دهید. **آغاز تغییر فرهنگ شما با تغییر باور مدیران عامل و مدیران ارشد سرمایه‌های انسانی است. سپس آنچه مدیران سازمان به آن معتقد هستند و در ادامه، نحوهٔ توسعهٔ هر عضو**

تیم توسط مدیران را تغییر دهید.

گالوپ دریافته است که به‌طور خاص، نحوهٔ ارتباط مردم با یکدیگر و نحوهٔ خواندن و نوشتن نسل هزارهٔ جدید، باعث اختلال در عملکرد جهان شده است و هیچ بازگشتی هم وجود ندارد. نسل هزارهٔ جدید و نسل زی در خرده‌فروشی، اقامت و هتلداری، مسکن و مستغلات، حمل‌ونقل، سرگرمی و سفر اختلال ایجاد می‌کنند و به‌زودی آموزش عالی را نیز دستخوش تغییر