

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

درس : فلسفه های نظری سازمان

تعامل بین کارمندان و سازمان





یکی از خروجیهای کنفرانس «مدیریت استعدادیابی در شرکتها» این بود که شاید کارمندان با استعداد، اشتیاقی در بازی کردن در نقشی که شرکت برای توسعه نیاز دارد، نداشته باشند.

در حقیقت، آنها به دو گروه هدف رسیدند: زنان و نسل اینترنت. افرادی که بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ متولد شدند تعریف گسترده تری از اشیا دارند و نحوه زندگی کردن آنها با هزاران سال زندگی انسان روی این کره خاکی متفاوت است. آنها به اندازه کافی صبر برای رسیدن به بالاترین جایگاه در سازمان را ندارند. و زنان افرادی هستند که موانع زیادی برای ارتقاء در سازمان را نسبت به همتهای مرد خود دارند یا اینکه حاضر نیستند هزینه های الزام را برای رسیدن به جایگاه مدیر ارشد اجرایی در یک شرکت بپردازند. ایندر نوآوری رییس هیات مدیره شرکت پپسی میگوید که انتظارات در حال رشد این دو گروه از کارکنان شرکت به عنوان چالش برانگیزترین بخشهای برنامه استعدادیابی او تبدیل شده است. او می افزاید:

«هزاران سال آنها میخواستند که انعطافپذیرتر باشند. آنها درباره شبکه های کاری صحبت میکنند نه نردبان. آنها به دنبال چالش در سالهای اولیه زندگی خود هستند. آنها خودمختاری میخواهند و همچنین آموزش بر اساس تقاضا را خواستار هستند تا شناخت تجربی بیشتری کسب کنند. اگر شما به همه آنچه که به عنوان احتیاجات این گروه نگاه کنید چیزی جز آشفتگی و احساس خستگی پیدا نخواهید کرد.»



جدول ۴/۲ انتظارات شکست خورده افراد فارغ التحصیل شده

درصد

۴۵

حقوق

۳۸

شغل حرفه ای

۳۵

موقعیت شغلی

۲۹

احساس ارزشمندی و رفتار با احترام

۲۹

انجام فعالیت های ارزشمند اجتماعی

۲۸

داشتن دستاورد در کار

۲۲

داشتن شغل چالشی و هیجان انگیز

نکته: این جدول براساس پاسخگویی ۱۲۲۲ نفر گردآوری شده است
منبع: Ashdige and institute of leadership and management, 2009





ساندرا سچارزر مسئول خدمات شرکت INSEAD میگوید:

«شرکتها توانایی خوبی در فروختن سازمان به افراد نابغه دارند اما آنها در زمانی که شرکت در حال اوج گیری است، از آن جدا میشوند. برای مثال برخی از فارغ التحصیلان ما میگویند که آنها تمایل دارند تا از طریق یک فضای دیگر تجربه کسب کنند و بعد از آن دوباره به شرکت بازگردند تا بتوانند در بخشهای مختلف شرکت کمک کنند. اما بعد از این، آنها میگویند که احساس میکنیم ما خودمان توانسته ایم بدون کمک شرکت به این جایگاه برسیم. این افراد هنوز نیاز دارند تا در مسیر حرفهای بودن حرکت کنند و بیشتر آنها میخواهند بدانند که در ۳ یا ۵ سال آینده چه شرایطی را خواهند داشت.»

دوره های مدیریت اجرایی معمولا برای مدیران میانی سازمانها در رده سنی ۳۱ سال برگزار میشود. حتی برخی از کارکنان برای به سرانجام رساندن این دوره ها از شرکت خود استعفا میدهند. کلیر لیوک مدیر بخش MBA، بازاریابی و خدمات حرفه ای موسسه IMD در این باره میگوید:

«در دوره آموزشی فعلی MBA که ۹۰ نفر حضور دارند، ۸۷ نفر از آنها برای گذراندن این دوره از کار خود بیرون آمدند. البته دو سوم آنها امکان بازگشت به محل کار را دارند.»

حتی پس از پایان دوره اگر سازمان به آنها احتیاج داشته باشد آنها میتوانند از رفتن به آن خودداری کنند. لیوک ادامه میدهد:

«برخی اوقات شرکتها برنامه ریزی برای بهره برداری از پتانسیل این افراد نکردند. آنها زمانی که برمیگردند ممکن است از لحاظ انتظارات شخصی از سوی سازمان حمایت نشوند و این افراد تصور دارند که با توجه به تجربه و دانشی که دارند میتوانند فرصت بهتری را به دست آورند.»



شرکتهایی که تجربه استفاده از نسل جدید را در ساختارشان دارند معتقد هستند که اگر فرصت لازم را برای نوآوری ایجاد کنند به طور حتم رشد خواهند کرد. خورشید دهنوگرا یکی از اعضای شرکت Relume که در زمینه تحقیقات و مشاوره فعال است میگوید که ایجاد چنین موقعیتهایی برای مدیران نسل قدیم سازمان سخت و دشوار است. دهنوگرا به مدت ۱۰ سال سال مدیر بخش بازرگانی شرکت گالکسو اسمیت کلین بوده و او به وجود «روح چالشی» در درون سازمان اشاره میکند.

او میگوید:

«از یک سوی، نسل جدید به شدت به استفاده از روشهای جدید (منظور ما شبکه های اجتماعی و بازار لوازم دیجیتال) علاقه مند است در حالی که مدیران قدیمی از این موضوع به شدت میترسند. مشکل آنجا به وجود میآید که آنها انتظار این هیجان را دارند و در اغلب اوقات در مدیریت کردن آن دچار سردرگمی میشوند و این موضوع اختلال های کم و ریسک بالای شخصی و تعهد به شرکت را ایجاد میکند. بنابراین آنها در ساختاری قرار میگیرند که شرکت از روش انجام آن کاملاً مطمئن است. این امر برای نسل جوان کاملاً ناامیدکننده است. آنها انرژی و انگیزه خود را در این ساختار از دست میدهند. به همین خاطر آنها شرکت را ترک میکنند و یا در صندلی خود مینشینند بدون اینکه از فکر خود استفاده کنند. من فکر میکنم که آنها آماده تر از آنچه که ما فکر میکنیم هستند و ما با ایجاد چنین فضایی، از رشد و توسعه استعدادهای این افراد جلوگیری میکنیم»





ریچاد ایوان مدیر اجرایی این شرکت در ایرلند و آفریقای جنوبی میگوید:

«اگر متوجه شوم که کسی جلوی پیشرفت کارمندی را گرفته است، توسط مدیر ارشد به عنوان یک فرد «بینام و نشان» به دیگران معرفی و اخراج میشود. به خاطر اینکه اگر شما در مسیر حرکت یک کارمند مشتاق ایستاده باشید، چرا ما باید با شما ادامه همکاری بدهیم؟ همه اینها به خاطر این است که وقتی افراد مستعد سیستم چنین فضایی را ببینند قطعاً تصمیم به ترک شرکت میگیرند به خاطر اینکه برای این افراد همیشه بازار کار موجود است»



شرکت گوگل هم به مربی کردن مدیرانش ارزش میدهد و با برنامه های خاصی کارمندان را پشتیبانی میکند و به آنها قدرت میدهد تا ریسک کنند و حتی شکست بخورند.



در قسمت قبل مشاهده کردیم که چطور شرکتهای بین المللی با دادن فضا برای کسب تجربه های عمیق مخصوصا در سطح بین المللی در ایجاد ساختار توانمند در سازمان کمک میکنند. این کارکنان در طولانی مدت برای شرکت بسیار ارزشمند هستند. متاسفانه مشاهده شده است که این کارکنان تمایلی به همکاری بلند مدت با شرکت ندارند که این امر ضربات زیادی را به برنامه های شرکت وارد میکند.



هر شرکتی که درباره ایجاد تنوع در سازمان متبوعش جدی هست باید از این موضوع اطلاع داشته باشد که تعهدات خانوادگی آنها را به سمت کارهای نیمه وقت و یا ساعت کمتر میکشاند. البته لازم به ذکر است که تنها والدین نیستند که ساعتهای کمتری برای کار درخواست میکنند بلکه کارکنانی از نسل جدید و یا قدیم هم چنین انتظاراتی دارند.

تحقیقات مکینسی نشان میدهد که در مدیران و کارمندان ارشد زنان کمتری حضور دارند به خاطر اینکه زمان این جایگاه ها انعطافپذیر نیست و آنها بیشتر زمان روز خود را باید سرکار باشند. تحقیقات موسسه **American** در سال ۲۰۱۲ که بین ۳۵۰ مدیر ارشد از ۶۰ شرکت انجام شد و تحقیقی که از چهار هزار کارمند در ۱۴ شرکت صورت گرفت نشان میدهد بیش از نیمی از زنانی که در این شرکتها مشغول فعالیت هستند نان آور خانواده و یا به عنوان سرپرست خانواده مشغول فعالیت هستند. در حقیقت اغلب مردها که نان آور خانواده هستند در نقش مدیر یک خانواده و ایجاد فضای امن در آن ظاهر نمیشوند. این گزارش توضیح میدهد

«در این زمینه، واقعیت این است که تنها ۳ درصد مدیران (چه زن و مرد) کمتر از یک درصد مدیر اجرایی شرکتها به صورت نیمه وقت کار میکنند که این امر ایجاد تعادل بین محیط کار و زندگی شخصی را بسیار سخت و مشکل میکند. زمانی که شرکتها چیدمان انعطاف پذیری را برای کارکنان خود تعیین میکنند، کارهای نیمه وقت میتواند در شرکت انجام شود.»

منابع

- مدیریت استعدادها؛ دواین ، ماریون ، سیرت ، مایکل ؛ (۱۳۹۷)
- مدیریت استعدادها؛ گنجعلی ، اسدالله ، باقری ، مسلم (۱۳۵۸) ؛ ناشر دانشگاه امام صادق (ع)
- سایت آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی

