

چارهٔ استعداد

مؤلف

تیم سکت

مترجمان

اسماعیل کرمی

سید عباس علوی

عیسی بیات



انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

۱۴۰۲

سرشناسه	: سکت، تیم Sackett, Tim
عنوان و نام پدیدآور	: چاره استعداد / مؤلف تیم سکت؛ مترجمان اسماعیل کرمی، سیدعباس علوی، عیسی بیات.
مشخصات نشر	: تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه فرماندهی و ستاد، انتشارات دافوس، ۱۴۰۲.
مشخصات ظاهری	: ۲۲۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۵۳۵-۰۹۲-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: The talent fix : a leader's guide to recruiting great talent.
موضوع	: کارکنان -- استخدام Employees-- Recruiting کارکنان -- گزینش و انتصاب Employee selection
شناسه افزوده	: کرمی، اسماعیل، ۱۳۶۷، مترجم
شناسه افزوده	: علوی، سیدعباس، ۱۳۵۵، مترجم
شناسه افزوده	: بیات، عیسی، ۱۳۵۷، مترجم
شناسه افزوده	: ایران. ارتش. دانشگاه فرماندهی و ستاد. انتشارات دافوس
شناسه افزوده	: Iran. Army. Command & Staff University. Dafoos Publisher
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

عنوان: چاره استعداد

مؤلف: تیم سکت

مترجمان: اسماعیل کرمی، سید عباس علوی و عیسی بیات

صفحه آرای: سبحان فرشادفر

طراح جلد: میلاد فرهادی

ناشر: دافوس

شمارگان: ۱۰۰۰

تعداد صفحه: ۲۲۴ ص

نوبت چاپ: چاپ اول

تاریخ نشر: ۱۴۰۲

چاپ و صحافی: مدیریت چاپ، انتشارات و فصلنامه دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۱.۹۰۰.۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس

تلفن: ۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۶۶۴۷۰۴۸۶ - ۲۱

مسئولیت صحت مطالب بر عهده مترجمان می باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

۸	پیشگفتار
۱۳	فصل اول سخت‌ترین کار در صنعت شما استخدام استعدادها است؟
۱۷	استخدام کار سختی نیست
۲۱	شما که تک شاخ نیستید
۲۴	سر و صدا گوش کارجویان را کر خواهد کرد
۲۷	استخدام کارجو در تمام سازمان‌ها مشابه است، اما
۳۱	فصل دوم استعدادیابی همان HR نوین است
۳۵	اولین چالش پیش روی سازمان در جذب استعداد خارق‌العاده بعدی
۳۸	استعدادیابی باید با نگهداشت همراه باشد
۴۵	دیگر نمی‌توان منتظر لقمه آماده بود
۵۱	فصل سوم بخش استعدادیابی «بی نقص» خودتان را بسازید
۵۵	از انجام کارهای بی اهمیت دست بکشید
۵۹	اگر قرار باشد بخش استعدادیابی را از ابتدا بسازید، چه شکلی خواهد داشت؟
۷۱	سراغ پروژه‌های استعدادیابی بزرگ ترویج
۷۵	فصل چهارم اصلاً از کجا باید شروع کنیم؟
۷۸	اگر همه چیز خراب شد، فقط به سراغ موارد مهم بروید
۸۶	همیشه سوئیس باشید
۸۸	بازاریابی، دارویی قوی است
۹۳	مرز باریک بین رهبر عالی و دوست
۹۷	فصل پنجم رهبر استعدادیابی منبع الهام و امید است
۱۰۰	آیا افرادی که در بخش استعدادیابی استخدام می‌کنید باعث ترس شما می‌شوند؟
۱۰۳	چطور باید متخصصین عالی استعدادیابی استخدام کنیم
۱۰۹	دی ان ای یک مسئول استخدام عالی
۱۲۱	فصل ششم ملزومات فناوری‌های TA برای بقیه ما
۱۲۶	چطور باید به بهترین نرخ بازگشت سرمایه از فناوری TA دست پیدا کرد
۱۲۸	حکایت باید ملزومات TA خودتان را از دست ندهد
۱۳۴	چه فناوری جذب استعدادی باید در ملزومات فناوری می‌باشد؟
۱۳۶	اوماسون ارجاع کارمندان (ERA)
۱۳۸	فناوری منبع‌یابی
۱۴۰	بازاریابی CRM در استخدام
۱۴۲	علم انتخاب و فناوری‌های پیش از استخدام
۱۴۴	آیا هنوز هم به سراغ ارجاعات می‌روید؟
۱۴۷	فصل هفتم اگر مشغول به ساخت شوید، استعداد با پای خودش خواهد آمد!
۱۵۱	از ته دلت مرا استخدام کن
۱۵۵	برندسازی استخدامی به روش اقتصادی
۱۵۹	ماشین اسانی برای برندسازی استخدامی و بازاریابی استخدام رانگان

۱۶۳	طراحی مهم است
۱۶۶	کارجویان انفعالی و فعال
۱۶۹	فصل هشتم هر آنچه سنجش شود، حتماً روی خواهد داد!
۱۷۴	او کی، بچه زرنگ، در استعدادیابی چه چیزی را باید بسنجیم؟
۱۸۰	خط کش مقدس الهی در سنجش‌های TA: کیفیت استخدام
۱۸۳	آیا مسئولین استخدام شما تصمیمات مربوط به استخدام را می‌گیرند؟
۱۸۹	آیا شما در رهبری استعدادیابی، فردی موفق به حساب می‌آید؟
۱۹۳	فصل نهم آینده استعدادیابی به چه شکلی است؟
۱۹۴	ریات‌ها!
۱۹۷	هوش مصنوعی در استعدادیابی فقط به یک دلیل طراحی شده است
۲۰۰	هر روز ۳۱ ساعت دارد
۲۰۴	بخش جذب استعداد آینده شما مثل ماشین، پدال گاز دارد
۲۰۸	همه ما بی همتا، خاص و سفید مثل برف هستیم! چون مادرمان اینطور گفت!
۲۱۱	ما نتفلیکس دنیای جذب استعداد هستیم
۲۱۵	گفتار پایانی
۲۱۸	گفتار پایانی ۲
۲۱۹	پانویس‌ها
۲۲۰	کتاب‌شناسی
۲۲۱	کتاب‌های SHRMSTORE برای ارجاعات و تاسیسات

«دیگر اسم^۱ FMLA را جلوی من نیاور»

اینطور بود که دومین مکالمه من با مردی به اسم تیم سکت شروع شد. برای اینکه دلیلش را بدانید، باید به سراغ مکالمه اول برویم. پس به اولین باری می‌رویم که من با فردی حرف زدم که تبدیل به برند تیم سکت شد.

سال ۲۰۰۸ بود. من در سمت معاون HR^۲ در یک شرکت نرم افزاری سرمایه پذیر بودم، و مشغول به کارهایی بودم که همه رهبران HR / جذب نیرو می‌کردند. تفاوت بین من و شما این بود که من روزانه برای یک وبسایت به اسم سرمایه داران HR ستون نویسی می‌کردم، و به دلیل موفقیت این وبسایت، یک بلاگ با چندین نویسنده راه اندازی کرده بودم که اسمش بود یک مشت استعداد، چون مشغله‌های روزمره‌ام به قدر کافی نبود. و صادقانه بگویم، حوصله‌ام سر می‌رفت.

بعد، یک روز یادداشتی از تیم سکت جوان به دستم رسید، که آن زمان مدیر جذب نیرو در یک بیمارستان بود، که البته بعدها فهمیدم این سمت یکی از سخت مشاغل در حوزه استعدادیابی به حساب می‌آید. او مطالب هر دو وبسایت را پیگیری می‌کرد و درخواست عضویت در جمع نویسندگان یک مشت استعداد را داده بود.

در عرض پنج دقیقه پاسخ ایمیل او را دادم، و شماره تلفن او را خواستم، و پنج دقیقه بعد با او تماس گرفتم. انگار از این پاسخ‌های سریع جا خورده بود، اما بعدها متوجه شد که این سرعت عمل، قانون کلی من نبوده بلکه یک استثنا بوده و رخ داده.

به این نتیجه رسیدیم که چند مطلب بلاگ به عنوان نمونه بنویسد. او این دو پست را برای من فرستاد، و اتفاقاً هر دو را به یک اندازه دوست داشت:

«دلایل اهمیت بخش FMLA در رویه‌های منابع انسانی»

«توان اضافی / استفاده نشده لوگوی شما در کجا قرار است حیث شود؟»

^۱ Family and Medical Leave Act: قانون مرخصی خانوادگی و پزشکی

^۲ Human resource: منابع انسانی

اگر شما بودید کدام مطلب را می‌خواندید؟ احتمالا اولی - راه کاری جامع برای غلبه بر بی‌خوابی، پر از اصطلاحات قانونی و انتقاد به سیاست قانون مرخصی خانواده و استعلاجی (FMLA) که روی نرخ مشارکت تاثیر گذاشته بود. مقاله دوم در جست و جوی پاسخ این سوال بوده که مردان قبایل بدوی از چه زمان با پلیور و کلمن درجه سه به سر نهرها می‌رفتند و برای خود آب می‌آوردند.

بازخوردی که به او دادم اینگونه بود: (۱)

«متوجه هستی که پرداختن به مردان بدوی به نوعی جنسیت زدگی به حساب می‌آید؟ پس سهم زنان قبایل چه می‌شود، تیم؟»

«از این لوگو خوشم می‌آید، مثل این باز هم بیار و دیگر هیچ وقت - تاکید دارم هیچ وقت - در مورد FMLA چیزی ننویس»

مقاله مربوط به لوگو را در یک مشت استعداد منتشر کردم، به قول معروف، گذشته‌ها گذشته. تیم به نوشتن مقاله‌های پر زرق و برق از منظر یک رهبر استعدادیابی میدانی ادامه می‌داد، و کم کم وبلاگ خودش با عنوان پروژه تیم سکت را راه اندازی کرد.

به نظر من شما هم باید این وبلاگ را مطالعه کنید و به دهن بیمارید و بگذارید شما را با خودش ببرد.

فقط کمی زمان لازم بود. به عنوان کسی که از زاویه کاری او را به خوبی می‌شناسد، هر آنچه لازم است بدانید و دلیل لازم برای اعتماد کردن به هر چیزی که تیم سکت در مورد استعدادیابی گفته است، در ادامه آمده است.

تیم سکت دوست دارد همه را به آغوش بکشد

این موضوع بخشی از هویت حرفه‌ای او است. تیم به قدری علاقه مند به بغل کردن مردم است که یک بار در لینکدین خود مقاله‌ای با عنوان «۱۰ قانون بغل کردن مردم در محیط کار» منتشر کرد و اتفاقا خیلی هم وایرال شد و حدود ربع میلیون بار خوانده شد. تیم خیلی هیجان زده شده بود - با

من تماس گرفت و کم مانده بود مثل برنده‌های بخت آزمایی از کارش استعفا دهد، چون مطمئن بود فهمیده که چطور باید به مخاطبین انبوه دست پیدا کند.

پست بعدی او (که البته ربطی به بغل کردن نداشت) در لینکدین فقط ۲۴۷ بازدید گرفت. اما لینکدین، این عروس هزار داماد، الگوریتم خود را به روز کرده بود.

تیم سکت به قدرت استخدام هوشمندانه باور دارد

هسته‌ای اصلی راهبرد تیم در دسته «استخدام هوشمندانه» جای می‌گیرد، که تقاطع استراتژی و تمام کردن کارهاست. تیم به اهرم‌های استراتژیک بخش‌های استعدادیابی در هر اندازه‌ای پی برده است، اما از یاد نبرده است که می‌تواند خودش تلفن را بردارد و به کارجویان زنگ بزند. این همپوشانی کلید کتاب اوست و دلیلی است که من مطمئنم شما باید این کتاب را بخوانید. اگر قصد دارید که بخش استعدادیابی راه اندازی کنید که برای هر اندازه‌ای کارگر باشد، حتما باید با ایده‌های تیم آشنا شوید.

تیم ۲۰۰۰ دمووی نرم افزار را تست کرده تا شما مجبور نباشید به زحمت بیفتید

جذب استعداد هوشمند تا حد زیادی به فناوری وابسته است، که به درد من و شما نمی‌خورد. نه به این خاطر که فناوری بد باشد، بلکه به دلیل اینکه در ایالات متحده، هر کسی که ایده، طرح کسب و کار، ۵۰۰۰ دلار پول نقد، و یک هودی (لباس کلاه دار) دارد، می‌تواند یک شرکت فناوری راه اندازی کند. روز به روز، استارت آپ‌های بیشتری تمرکز خود را روی جذب استعداد TA^۱ می‌گذارند. این یعنی هزاران راهکار تولید می‌شود که می‌توان از میان آن‌ها می‌توان انتخاب کرد. راهکارهایی که از بسته‌های کامل گرفته تا بهترین راهکارهای درونزا را شامل می‌شود و گره‌هایی از کار استخدام شما باز می‌کنند که از وجود آن‌ها بی‌اطلاع بوده‌اید.

یک خبر خوب! تیم مسئول هدایت کارگروه پیشرفته‌ای است که «سه شبه‌های فناوری مستعدانه» نام دارد (که به طرز درخشانی با برند T^۳ شناخته می‌شود). در این کارگروه او فناوری‌های TA

^۱ Transactional Analysis: تحلیل معاملاتی

جدید را یک بار در هفته تست می‌کند، درباره آن یادداشتی می‌نویسد و در پروژه تیم سکت پستش می‌کند. این کار یعنی تیم بیشتر از هر فرد دیگری در این سیاره کار تست دموی فناوری‌های TA را انجام داده است، و این دانش را در این کتاب گنجانده شده است. زمانی که او صرف فناوری کرده به این معنی است که تیم، یک متخصص در زمینه هرآنچه که کار می‌کند و هرآنچه کار نمی‌کند است. قرار است من و شما هم در نتایج این ماراتون ۱۰۰۰۰ ساعته تیم در تست فناوری‌های TA بهره ببریم.

تیم سکت در دیترویت زندگی و استخدام می‌کند، «پاریس غرب میانه»، اما با فست فودهای خیلی بهتر

تیم در سانفرانسیسکو، که جمعه بازار فروش استعداد به شمار می‌رود، ساکن نیست. او در نزدیکی لنسینگ زندگی می‌کند، جایی که هیچگاه با جاده ۸ مایلی دیترویت اشتباه گرفته نمی‌شود. هر کس که حتی یک بار هم از کانادا به دیترویت پرواز کرده باشد، هنگام تقرب به فرودگاه دیترویت حتما چشمش به شواهد ناویایی وجود حیات در این شهر افتاده که می‌گوید، این شهر موتوری در حال زنده شدن است.

باید گفت، که قرار نیست در این کتاب جداول زیبا ببینید. استراتژی‌های زیادی را ذکر کرده‌ایم، اما صرفاً تا جایی که به فرآیند استخدام شما کمک کند و کار به سرانجام برسد، به صورت هوشمندانه انجام شود، و سمت‌های شغلی با کارجویان عالی پر شوند. این استراتژی‌ها همه در دیترویت تست شده است، که یعنی تکنیک‌هایی که برای کمک به شما طراحی شده‌اند از این آزمون سربلند بیرون خواهند آمد و اگر در دیترویت موفق بوده‌اند، در نشویل، سن آنتونیو یا هر جهنم دره دیگری که باشیم هم موفق خواهند بود.

به تیم سکت اعتماد داریم، که یعنی احتمالاً شما هم باید اعتماد کنید

در این پیشگفتار کمی با تیم شوخی کردم، اما وقت آن رسیده که نور را کم کنیم و کمی صدای پیانو به پس زمینه اضافه کنیم تا صحنه کمی جدی‌تر شود. تقریباً ده سال است که تیم سکت را

می‌شناسم و به او اعتماد دارم. تیم یکی از بهترین رهبران TA است که من می‌شناسم، و چیزی که خیلی در مورد او دوست دارم تمایل دیوانه وار او به بازی استخدام است. ممکن است برخی از شما رهبران تیم استخدامی با تجربه باشید که نیاز به شروع مجدد دارند. ممکن است برخی از شما در این بازی تازه وارد باشید، و شرکتتان شما را با چتر نجات به داخل میدان انداخته تا عملکردهای خرابش را اصلاح کنید. برخی از شما هم شاید در حال حاضر عملکردهای استخدامی بسیار عالی داشته باشید و صرفاً به دنبال ایده‌هایی باشید که از قبل هم بهترتان کند.

تیم سکت برای همه شما چیزی در چنته دارد. تیم همانی است که به دنبالش هستید. تیم همین الان هم دستش در کار است.

این کتاب را بخوانید، به فرآیندش اعتماد کنید، و اگر در آینده او را روزی از نزدیک ملاقات کردید- آمادگی یک بغل حسابی را داشته باشید.

- کریس دان، CHRO^۱ در کینتیکس و بنیان‌گذار یک مشورت با استعداد، آتلانتا.

^۱ Chief Human Resources Officer: مدیر ارشد منابع انسانی