



## دستورالعمل استخدام کارکنان مناسب

بسیاری از مدیران دیدگاه اشتباهی از استخدام دارند. آن‌ها به فرایند استخدام به دید یک بحران نگاه می‌کنند که هر چه زودتر باید تمام شود و به شرایط عادی برگردند. استخدام می‌تواند یکی از ارزشمندترین سرمایه‌گذاری‌های ممکن در هر کسب‌وکار باشد. اگر افراد نامناسبی را استخدام کنید تقریباً غیرممکن است که به موفقیت‌های بزرگ دست یابید. در استخدام افراد به راحتی قانع نشوید. هیچ‌گاه فردی را فقط به این دلیل که وقت نداریم و استخدام باید زودتر تمام شود، استخدام نکنید. یکی از بزرگ‌ترین هزینه‌ها در کسب‌وکار هزینه‌ای است که کارمندان نامناسب ایجاد می‌کنند.

بزرگ‌ترین کفش‌فروشی آنلاین دنیا (zappos) روش بسیار جالبی در استخدام دارد. تونی سیه مدیر این شرکت محاسبه کرده که اگر کارمندی انگیزه‌اش کمتر از حد معمول باشد در سال بیش از ۲۰۰۰ دلار ضرر ایجاد می‌کند. آن‌ها پس از آنکه فرد تمامی مراحل استخدام را گذراند و انتخاب شد یک پیشنهاد عجیب می‌کنند. از متقاضی درخواست می‌کنند که از کار کردن در شرکت صرف نظر کند و آن‌ها ۲۰۰۰ دلار به او می‌پردازند! افرادی که این پیشنهاد را قبول نکنند استخدام می‌شوند. افرادی که

قبول کنند ۲۰۰۰ دلار دریافت می‌کنند و سراغ کارشان می‌روند! چنین افرادی انگیزه کافی ندارند. پس در استخدام معیارهای بالا و سخت‌گیرانه‌ای داشته باشید. از دستورالعمل استخدام زیر کمک بگیرید.

در زیر دستورالعمل استخدام آورده شده است:

## **۱. اگر از متقاضی استخدام، سه توقع واضح و مشخص داشته باشید، آن سه مورد کدامند. آن‌ها را بنویسید**

البته شاید فرد باید کارهای زیادی انجام دهد؛ ولی سه مورد کلیدی که متقاضی باید حتماً آن‌ها را به خوبی انجام دهد کدامند.

## **۲. خصوصیات اخلاقی لازم برای این سمت کدامند؟**

مثلاً کارمندی که با مشتریان سروکار دارد باید صبور، دلسوز، خوش‌بین و علاقه‌مند به ارتباطات اجتماعی باشد. اگر برنامه‌نویس استخدام می‌کنید دقت و نظم او شاید بسیار مهم‌تر از صبور بودن باشد. این موارد را یادداشت کنید تا هنگام مصاحبه استفاده کنید.

## **۳. خصوصیات اخلاقی لازم را چگونه می‌توان تشخیص داد؟**

راهکاری بیابید که مثلاً بتوانید صبور بودن شخص را ارزیابی کنید؛ مثلاً شرایطی را توضیح دهید و از او بخواهید عکس‌العمل خودش را در آن شرایط تشریح کند.

## **۴. با چند نفر مصاحبه خواهید کرد؟**

قبل از شروع مصاحبه، تعداد مشخصی را انتخاب کنید؛ مثلاً تصمیم بگیرید برای این

مورد خاص حداقل با ۱۰۰ متقاضی مصاحبه کنید. اگر با اولین فرد مصاحبه کردید و او از دید شما عالی بود، تعهد خود را زیر پا نگذارید و حداقل با ۹۹ نفر دیگر مصاحبه کنید. شاید افراد بسیار مناسبتری را بیابید.

## ۵. به جز خودتان چه کسانی باید متقاضی را تایید کنند؟

هیچ‌گاه فقط خودتان برای استخدام تصمیم نگیرید. از قبل فهرستی از افراد شرکت را بنویسید تا اگر متقاضی از دید شما مناسب بود آن‌ها نیز درباره متقاضی نظر بدهند. مناسب‌ترین افرادی که می‌توانند درباره متقاضی نظر دهند، همکاران آینده او هستند. اگر متقاضی استخدام شد با چه کسانی سروکار خواهد داشت؟ فهرست آن افراد را بنویسید و از آن‌ها بخواهید صلاحیت متقاضی را بررسی کنند.

## ۶. ارزیابی متقاضی در چند مرحله انجام خواهد شد؟

جواب این سوال بسیار مهم است. هر چه مراحل ارزیابی را بیشتر کنید، احتمال استخدام فرد مناسب بیشتر می‌شود. شاید بهتر باشد ارزیابی حداقل در ۴ مرحله انجام شود. مرحله اول در اولین تماس تلفنی متقاضی انجام می‌شود. در مرحله دوم، متقاضی به صورت حضوری فرمی را پر می‌کند. در مرحله سوم خودتان با او مصاحبه می‌کنید. مرحله چهارم درخواست کوچکی است که از متقاضی می‌کنید و به او مثلا یک روز مهلت می‌دهید تا انجام دهد. من در شرکت خودمان از متقاضی می‌خواهم همین امروز عضو سایت شود. اگر او از هر لحاظ عالی بود ولی طی ۲۴ ساعت عضو سایت نشد، او را استخدام نمی‌کنم!

## ۷. آیا سوالات ارزیابی هر مرحله را مشخص کرده‌اید؟

هر مرحله ارزیابی شامل سوالاتی مشخص است؛ مثلا می‌توانید برای ارزیابی تلفنی مرحله اول که معمولا توسط منشی انجام می‌شود، سه سوال طرح کنید؛ مثلا مکان

زندگی و ... را بپرسید. همچنین معیارهایی تعریف کنید تا منشی شما بتواند ارزیابی اولیه‌ای انجام دهد؛ مثلا متقاضی چقدر محکم و با انگیزه صحبت می‌کند، چقدر خوش‌مشرب است؟ منشی شما می‌تواند به هر مورد امتیازی بین ۱ تا ۱۰ بدهد.

## ۸. آیا سوالات ارزیابی شما، کمکی به انتخاب صحیح می‌کند؟

آیا سوالات ارزیابی شما مطالبی کلیشه‌ای است یا واقعا به شناخت بهتر متقاضی کمک می‌کند؟ توصیه من آن است که چند سوال هوش اضافه کنید، از علاقه‌مندی‌های شخصی فرد بپرسید، از خصوصیات که از آن‌ها منتفر است و حتی نوع فیلم‌هایی که ترجیح می‌دهد در اوقات فراغت نگاه کند. همچنین بپرسید شب‌ها چند ساعت می‌خوابد. افرادی که کمتر از ۷ ساعت می‌خوابند در محل کار اشتباهات زیادی می‌کنند! پرسیدن نام و تاریخ تولد و تحصیلات نمی‌تواند به شما کمک چندانی بکند. البته این موارد هم لازم است ولی کافی نیست.

## ۹. آیا سعی می‌کنید در مصاحبه به الگوهای رفتاری شخص پی ببرید؟

الگوهای رفتاری فرد بسیار مهم هستند و معمولا متقاضی هیچ‌گاه به عادت و الگوهای رفتاری نامناسب خود اشاره نمی‌کند؛ مثلا فرض کنید متقاضی در سال گذشته ۵ بار محل کار خود را عوض کرده است. از او دلیل آن را می‌پرسید. او می‌گوید: در محل کار اول آشپزخانه بسیار کثیف بود. در محل کار دوم هر فرد با لیوان خودش چای نمی‌خورد. در محل کار سوم هر روز شرکت را تمیز نمی‌کردند و هر روز گردگیری انجام نمی‌شد و ... این پاسخ‌ها نشان می‌دهد احتمالا فرد وسواس تمیزی دارد و شاید با او به مشکل برخورد کنید، مگر آنکه خودتان هم این‌گونه باشید!

## ۱۰. آیا فرصتی برای پشیمانی خودتان و متقاضی پیش‌بینی کرده‌اید؟

اگر فردی تمامی مراحل را گذراند و از دید شما و همکارانتان عالی بود، هنوز کار تمام نشده است. بهتر است برای یک ماه به صورت آزمایشی همکاری را شروع کنید. در پایان ماه اگر طرفین رضایت داشتند می‌توان این فرصت را برای دو ماه دیگر تمدید کرد. در پایان دوره باز می‌توانید برای سه ماه دیگر کار را ادامه دهید. اگر پس از طی این شش ماه طرفین رضایت داشتند می‌توانید وارد همکاری‌های طولانی‌مدت شوید!