



۳ ویژگی کارمندان عالی

چه چیزی سخت‌تر از آنچه تصور می‌کردید بوده است؟

در مصاحبه‌هایی که با صاحبان شرکت‌ها انجام شده است. دو، سه سوال بود که تقریباً همه مدیران برای آن جواب یکسان داشتند. یکی از آنها این بود: «چه چیزی در کسب‌وکارتان سخت‌تر از آنچه تصور می‌کردید بوده است؟» تقریباً در کل موارد، جواب این سوال کلمه کارمندان بود.

تقریباً همه کسانی که وارد کسب‌وکار می‌شوند انتظار ندارند از طرف کارمندان با مشکلات و سختی‌هایی مواجه شوند. وال براچد بنیان‌گذار شرکت ای‌ویو ۳۶۰ است که در زمینه طراحی فعالیت می‌کند و با شرکت‌های مهم از جمله شرکت‌های ماشین‌سازی فورد، آ‌آ‌دی و تویوتا همکاری می‌کند. وقتی از او درباره سخت‌ترین کاری که تصورش را نمی‌کردید برایتان مشکل‌ساز شود پرسیدم، پاسخ داد:

«کارمندان، نظارت و مدیریت کارمندان. من تصور می‌کردم این کار راحت‌ترین کار باشد ولی معلوم شد جزء سخت‌ترین کارها است چرا که دیدگاه‌ها، انتظارات، توانایی‌ها و

فهم آنها با هم بسیار متفاوت است. مدیریت کارمندان با این همه تفاوت، بسیار خسته‌کننده و نظارت بر آنها کشنده است.»

جیسون کولین بنیان‌گذار شرکت بتن‌سازی می‌گوید:

«سخت‌ترین کار مدیریت و ساماندهی کارمندان است. به هیچ‌وجه انتظار نداشتیم از ناحیه کارمندان تا این حد تحت فشار قرار بگیرم. هر مشکلی که آنها داشته باشند به نوعی مشکل من نیز هست.»

به نظر می‌رسد مدیریت کارمندان یک چالش عمومی و همه‌گیر باشد. جالب است بدانید چالش‌هایی که از طرف کارمندان به شرکت‌های در حال پیشرفت تحمیل می‌شود همانند یا بیشتر از شرکت‌هایی است که در نقطه توقف گیر کرده‌اند؛ ولی یک تفاوت اساسی بین این دو گروه در نحوه برخورد با این چالش وجود دارد. مدیران شرکت‌هایی که در نقطه توقف قرار دارند همیشه فکر کنند کارمندانی که کمتر از حد انتظار کار می‌کنند قصد سوءاستفاده از آنها را دارند. به همین دلیل نسبت به آینده نا امید و پوچ‌گرا می‌شوند و هیچ تلاشی برای حل مشکل نمی‌کنند. از طرفی مدیران شرکت‌های در حال پیشرفت این مشکل را به صورت شخصی برداشت نمی‌کنند. آنها سعی می‌کنند مسئولیت‌پذیری کارمندان را ارتقا دهند و در صورت نیاز تعداد آنها را نیز زیاد می‌کنند.

پائول و مایک کوشنیر دو برادر هستند که در سال ۲۰۰۴ یک شرکت خدمات‌رسانی مخابراتی تاسیس کردند. آنها اکنون با بیش از ۸۰ نمایندگی در سراسر آمریکا بزرگ‌ترین مرکز خدمات مخابراتی کشور هستند.

پائول درباره شرکتش و همچنین دیدگاهش در خصوص کارمندان می‌گوید:

«در شروع کار ما هیچ‌گاه شرکتیمان را کوچک تصور نمی‌کردیم. همیشه سعی می‌کردیم خودمان را بزرگ‌تر از آنچه هستیم ببینیم. یکی از کارهایی که باعث پیشرفتیمان شد این بود که سعی می‌کردیم افراد مناسب را در جای مناسب به خدمت بگیریم. اکثر کارآفرینان سعی می‌کنند اکثر کارها را خودشان انجام دهند چرا که به عنوان مثال اگر شخصی را به قیمت ۵۰۰۰۰ دلار استخدام کنند، تصور می‌کنند که ۵۰.۰۰۰ دلار ضرر کرده‌اند؛ ولی دیدگاه ما این است که اگر شخص مناسبی را با مبلغ ۵۰.۰۰۰ دلار

استخدام کنیم، این شخص می‌تواند برای ما ۲۰۰.۰۰۰ دلار سودآوری کند.»

واقعیت این است که بدون داشتن افراد عالی نمی‌توانید کسب‌وکار عالی داشته باشید. دقت کنید که من از افراد خوب صحبت نمی‌کنم، منظور من افراد واقعا عالی است. من دو چیز از کارآفرینان موفق آموخته‌ام:

۱. شما نمی‌توانید با استخدام چندین کارمند خوب، جای یک کارمند عالی را پر کنید.
۲. برای پیشرفت‌های چشمگیر در کسب‌وکار به طور قطع به افراد عالی نیاز خواهید داشت.

بنابراین بدانید خوب بودن کافی نیست.

کارمندهای عالی در سه زمینه بسیار بهتر از کارمندهای خوب عمل می‌کنند

ابتکار عمل

به طور کلی ابتکار عمل، به فکر و عملی گفته می‌شود که بدون دخالت دیگران انجام شود. به عبارتی دیگر، ابتکار عمل توانایی ارزیابی شرایط و تشخیص درست به صورت مستقل و همچنین اشتیاق برای گرفتن مسئولیت زودتر از دیگران است. کسی که ابتکار عمل دارد تعهد بالایی از خود نشان می‌دهد؛ تعهد بالا در قبال شرکت، مشتریان، مشکلات و فرصت‌ها. هنری فورد بنیان‌گذار شرکت ماشین‌سازی فورد اعتقاد دارد ابتکار عمل یکی از ارزشمندترین قابلیت‌ها است و تفکر بالایی می‌طلبد. ابتکار عمل از ریشه لاتین و به معنای آغاز است. ابتکار عمل می‌تواند مشکلات را رفع و فرصت‌های آینده را پیش‌بینی کند؛ بنابراین هر چه تعداد کارمندان با ابتکار عمل را در شرکت خود زیاد کنید، راحت‌تر می‌توانید موانع پیشرفتتان را برطرف کنید.

بلندپروازی

بلندپروازی به معنای بالا بردن سطح نگرش به سطحی فراتر از چیزی که می‌توان به آن رسید است. یک شرکت نمی‌تواند بلند پرواز باشد مگر اینکه تعداد قابل‌قبولی کارمند

بلندپرواز در اختیار داشته باشد. نکته‌ای که در مورد بلندپروازی وجود دارد این است که حتی اگر به آن حدی که برای خود تصور کرده‌اید نرسید، به طور قطع به موقعیتی دست پیدا می‌کنید که از حالتی که بلندپروازی نداشته باشد بسیار بهتر خواهد بود. اگرچه تصور عموم این است که بلندپروازی فقط مربوط به نتیجه گرفتن است، ولی باید بدانید در مورد تلاش و اخلاقیات کار نیز باید بلندپروازی وجود داشته باشد. آیا کارمندان شما بلندپروازانه کار می‌کنند یا اهداف بلندپروازانه دارند؟ آیا بلندپروازی در اهداف باعث می‌شود که آن‌ها پشتکار بیشتری از خود نشان دهند؟ آیا آن‌ها در همه کارها بلندپرواز هستند؟

پیشرفت

کارمندان همیشه فکر می‌کنند که شما سال آینده بیشتر از امسال به آن‌ها حقوق خواهید داد ولی از دیدگاه صاحب شرکت به قضیه نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که صاحبان شرکت فقط تمایل دارند به کارمندانی که در سال آینده عملکرد بهتری دارند حقوق بیشتری بدهند. این نکته را کارمندان عالی بسیار بهتر از کارمندان خوب متوجه می‌شوند. برای همین همیشه سعی می‌کنند ارزش خود را بالا ببرند؛ سعی می‌کنند قابلیت‌های خود را بهبود ببخشند؛ یاد می‌گیرند با وسایل و امکانات جدید بازدهی خود را افزایش دهند و برای ارتقای سطح علمی خود در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند.

این‌ها مشخصه‌های افراد عالی است.

بعضی وقت‌ها چاره‌ای نیست جز اینکه با یک کارمند عالی کار خود را شروع کنید

تقریباً در تمامی کسب‌وکارها، در مقطعی از زمان، یک کارمند عالی به کار ملحق شده است. خیلی از مواقع این کارمند عالی در نگاه اول یک کارمند عادی به نظر می‌رسد. شاید این کارمند عالی یک فارغ‌التحصیل جوان باشد؛ شاید هم یک مادر که سال‌ها خانه‌دار بوده؛ حتی ممکن است شخصی باشد که سابقه کاری چندان درخشانی

نداشته است ولی هر چه باشد، این کارمند عالی وارد کار می‌شود و کسب‌وکار را رو به جلو حرکت می‌دهد. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «وقتی به یک برکه بی‌جان و قدیمی یک قورباغه جدید هدیه دهید، برکه نیز جدید خواهد شد.»

این ضرب‌المثل دقیقاً در مورد کسب‌وکار صادق است. تقریباً همه کارآفرینان موفق موفقیت‌های خود را مدیون یک یا دو کارمند عالی هستند که به خصوص در اوایل کار به گروه اضافه شدند. به طوری که عملکرد و کارایی آن‌ها فرهنگ و برخوردها را در شرکت تغییر داده و انتظارات را نیز بالا برده است. این نوع کارمندان به مدیران خود امید و اعتماد به نفس می‌دهند؛ در نتیجه مدیر احساس می‌کند که سنگینی کار فقط روی دوش خودش نیست.

یک نکته کوچک: جالب است بدانید طبق نتایج تحقیقات، این نوع کارمندان معمولاً کارمندانی بودند که در ابتدا نه درجه‌های کاری بالایی داشتند و نه حقوق بالایی می‌طلبیدند. ما این قضیه را در بسیاری از شرکت‌ها مشاهده کردیم.

در صورت درست مدیریت کردن کارمندان، هر شرکتی قابلیت پیشرفت را پیدا می‌کند و آمار غیبت از کار، جابه‌جایی کارمندان و اتفاقات ناگوار کمتر می‌شود. از طرفی دیگر با مدیریت درست کارمندان، رضایت مشتریان، بهروری و سود نیز بیشتر می‌شود. مدیران خوب از کارمندان‌شان کار بهتری می‌کشند؛ بنابراین حتی یک قدم کوچک در زمینه مدیریت صحیح، می‌تواند در یک سازمان تغییرات بزرگ و مثبتی را منجر شود. وقتی به دقت شرکت‌های موفق و در حال پیشرفت را بررسی می‌کنیم متوجه می‌شویم که این شرکت‌ها از مدیران بسیار خوبی برخوردار هستند.