



## استخدام و جمع‌آوری افراد فوق‌العاده

مطالب این مقاله از کتاب «ساخت کسب‌وکار فوق‌العاده!» برایان تریسی گرفته شده است. خواندن این کتاب جذاب که ۷ راز کسب‌وکارهای فوق‌العاده را تشریح می‌کند به همه مدیران موفق توصیه می‌شود.

عظیم‌ترین و گران‌ترین منابع بکر و طبیعی هر سازمان، افراد آن هستند. ایجاد انگیزه در افراد برای ارائه حداکثر میزان همکاری در سازمان، سریع‌ترین راه چندین برابر کردن اثربخشی مدیر است. این تنها راه توسعه یک شرکت فوق‌العاده است.

## پنج ویژگی کلیدی افراد فوق‌العاده

برای اینکه بتوانید افراد فوق‌العاده را به کسب‌وکار خود جذب کرده و آنها را حفظ کنید، باید تعریف شفاف‌تری از «فرد فوق‌العاده» داشته باشید. معیار حیاتی موفقیت در هر کسب‌وکار، توانایی دریافت نتایج است و بنابراین، کارمندان فوق‌العاده کسانی هستند که کارها را به سرعت، به نحو احسن، با مداومت و کیفیت بالا انجام

می‌دهند.

## ۱. افراد فوق‌العاده بازیکنان خوبی در تیم هستند

آیا اعضای تیم شما به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند؟ آیا برای دستیابی به اهداف تیم، تمرکز و همکاری لازم را دارند؟ شما به افرادی احتیاج دارید که با وجود تفاوت‌هایشان با یکدیگر با احترام برخورد کنند؛ زیرا دلیل یا هدف مشترکی دارند. آن‌ها به یکدیگر کمک می‌کنند تا کارایی افزایش یابد و هرگاه لازم باشد حمایت و راهنمایی خود را از همکارانشان دریغ نمی‌کنند.

## ۲. افراد فوق‌العاده به این فکر هستند که چه کاری درست است، نه اینکه حق با چه کسی است

وقتی نظرات یکسان نیست، به جای گلایه و بهانه آوردن، باید بر مسائل موجود و دستیابی به هدف متمرکز شوید. آیا معمولاً محیطی «امن» برای جلسات کارکنان ایجاد می‌کنید؟ جلساتی که افراد بتوانند مسائل پیچیده را بدون شخصی‌کردن آن‌ها مطرح کنند؟ یا اینکه افراد شما به دلیل ترس از تلافی، مسائل ناخوشایند را مطرح نمی‌کنند؟ اگر افراد تیم برای دستیابی به اهداف شرکت واقعاً مشتاق باشند و مجاز باشند در مورد چگونگی دستیابی به این اهداف با صراحت سخن بگویند یا حتی با یکدیگر به بحث بپردازند، بسیار اثربخش‌تر از تیم‌هایی هستند که افراد آن‌ها به یکدیگر حمله می‌کنند و به موضوعات مهم و چالش‌آور نمی‌پردازند.

## ۳. افراد فوق‌العاده عمیقاً نتیجه‌محور هستند

بهترین بازیکنان بر همکاری و بر فعالیت‌هایی تمرکز می‌کنند که برای شرکت واقعاً مهم است. آن‌ها اولویت‌ها را مشخص کرده، از وقت خود به خوبی استفاده می‌کنند و بر فعالیت‌های کلیدی تمرکز می‌کنند.

## ۴. افراد فوق‌العاده هر مسئولیتی را می‌پذیرند تا به نتایج مورد انتظار برسند

آن‌ها نیازی به نظارت دقیق ندارند؛ زیرا در مورد نتایج، شخصاً خود را پاسخگو می‌دانند.

## ۵. افراد فوق‌العاده شرکت را مکانی فوق‌العاده برای کار کردن می‌دانند

آن‌ها خود را به شکل خانواده می‌بینند، آن‌ها طوری برخورد می‌کنند که گویی خودشان صاحب شرکت هستند و کار خود را مسئولیتی مهم می‌دانند. زندگی کاری بخشی از «هویت» آن‌ها می‌شود و خارج از محیط کار نیز با همکاران خود روابط اجتماعی برقرار می‌کنند.

## ساخت یک تیم فوق‌العاده

اگر از هر مدیر اجرایی باتجربه یا هر صاحب کسب‌وکاری درباره بزرگ‌ترین چالش‌هایشان بپرسید، یک مورد همیشه در راس این فهرست قرار دارد: انتخاب افراد مناسب. به عنوان یک مدیر، همواره دو گزینه دارید: می‌توانید کاری را خودتان شخصا انجام دهید یا فرد دیگری را برای انجام آن بیابید. توانایی شما برای انتخاب آن «فرد دیگر» معیار واقعی صلاحیت شما به عنوان مدیر است.

پیتر دراگر گفت: «تصمیماتی که به سرعت درباره افراد اتخاذ شوند، معمولا تصمیمات اشتباهی هستند.» شاید هوشمندانه‌ترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که در ابتدا، افراد را به آرامی و با دقت انتخاب کنید. این کار احتمال انتخاب گزینه‌های درست را به شدت افزایش داده و احتمال ارتکاب اشتباهات سنگین و پرهزینه را کاهش می‌دهد. هنگام استخدام، به رفتار، شخصیت و ویژگی‌های فرد به اندازه مهارت‌های شغلی او اهمیت بدهید.

مسئولیت شما به عنوان مدیر استخدام، یافتن افرادی است که در حوزه تخصصی خود اثربخش باشند. اگر فکر می‌کنید این فرد قادر به انجام کار نیست، از همان ابتدا او را استخدام نکنید. حال، به چند ابزار مهم اشاره می‌کنیم که در این کار به شما کمک می‌کند.

## هنر انتخاب

بهترین مسئولین استخدام، «مصاحبه رفتاری» انجام می‌دهند. اولین نکته‌ای که در روند استخدام به آن توجه می‌کنند چگونگی رفتار این افراد در مشاغل قبلی‌شان است. عملکرد گذشته بهترین شاخص رفتار آینده است.

از افراد سوالاتی که پاسخ آن‌ها «بله» یا «خیر» است نپرسید، بلکه سوالاتی بپرسید که با «چگونه» و «چرا» شروع می‌شوند. از آن‌ها بخواهید عکس‌العمل خود در مواجهه با شرایط چالش‌آور و دشوار در گذشته را تشریح کنند. چگونه با افراد مشکل‌ساز کنار می‌آمدند؟ چگونه مشکلات را حل کرده و به نتیجه می‌رسیدند؟

ژامی دیمون بانکدار اسطوره‌ای و مدیر ارشد اجرایی موسسه مالی جی.پی.مورگان چیس می‌گوید: «هرگز شخصی را استخدام نمی‌کنم که مرتکب اشتباهی فاحش و به یادماندنی نشده باشد. از آن‌ها می‌خواهم تعریف کنند که دقیقا چه اتفاقی افتاد و چه درسی از آن گرفتند؟ چه کسانی صدمه دیدند و برای حل آن چه اقداماتی انجام شد؟» او ادامه می‌دهد: «اگر افرادتان توانا باشند، از موانع زیادی عبور کرده‌اند؛ بنابراین، اگر بخواهید همان کارها را خودتان انجام دهید، زمان زیادی را از دست خواهید داد. کلید کار این است که نحوه رفتار افراد در گذشته را دریابید. این کار نحوه رفتار آن‌ها در آینده را نشان خواهد داد.»

## قانون عدد سه: داوطلبان را امتحان کنید

همان‌طور که هاروی مکی می‌گوید: «به آرامی استخدام کنید، به سرعت اخراج کنید. زمان خود را صرف استخدام کنید. یکی از بهترین روش‌های انجام این کار، استفاده از قانون عدد سه است.»

تصمیمات استخدامی ضعیف، بین سه تا پنج برابر دستمزد سالیانه آن فرد، برای شرکت هزینه ایجاد می‌کند. هزینه اشتباهات تنها مبالغی نیست که به این افراد پرداخت می‌کنید و از دست می‌روند، بلکه تصمیمات استخدامی ضعیف، از لحاظ

زمانی که سرمایه‌گذاری می‌کنید، زمانی که افراد دیگر سرمایه‌گذاری می‌کنند، زمانی که از دست رفته و می‌توانستید آن را صرف داوطلب بهتری کنید و حتی تضعیف روحیه‌ای که به دلیل تغییر افراد در شرکت اتفاق می‌افتد، برای شما هزینه ایجاد می‌کند. به همین دلیل است که شرکت‌های برتر با حداقل نرخ جابه‌جایی، اصرار دارند که قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، هشت، ده و حتی پانزده بار توسط چندین مصاحبه‌کننده با داوطلبان مختلف مصاحبه کنند.

### **چند نمونه از موارد کاربرد قانون سه در زیر آمده‌اند:**

• همواره برای واگذاری هر شغل، حداقل با سه نفر مصاحبه کنید حتی اگر از فرد اول خوشتان آمد و فکر کردید برای احراز آن شغل مناسب است، خود را موظف بدانید که حداقل با دو نفر دیگر نیز مصاحبه کنید. بسیاری از شرکت‌های بزرگ، فردی را استخدام نمی‌کنند، مگر اینکه با ده تا پانزده داوطلب مصاحبه کرده باشند. هر چه با افراد بیشتری مصاحبه کنید، نسبت به شخص استخدام شده و استعداد او احساس بهتری خواهید داشت. هر چه با افراد بیشتری مصاحبه کنید، دامنه انتخاب شما گسترده‌تر و احتمال انتخاب مناسب بیشتر خواهد شد.

• با داوطلب مورد نظر در سه مکان مختلف مصاحبه کنید. جالب است بدانید وقتی مکان مصاحبه را از دفتر خود به کافی‌شاپ آن طرف خیابان منتقل می‌کنید، ممکن است شخصیت فرد به شدت تغییر کند. یکی از دلایلی که باید با افراد سه بار و در سه مکان مختلف مصاحبه کنید، این است که داوطلبان معمولاً در اولین مصاحبه، بهترین رفتار را از خود نشان می‌دهند؛ بنابراین، اگر تظاهر کرده باشند، در جلسات بعدی مشخص خواهد شد.

دلیل مهم دیگر برای تغییر مکان جلسات، دقیقاً همان موردی است که بسیاری از کارمندان برای موفقیت در کار باید توانایی انجام آن را داشته باشند: توانایی کار با افراد مختلف در مکان‌های مختلف.

• ترتیبی دهید که حداقل سه فرد مختلف با داوطلب مصاحبه کنند. روشی کاربردی که برایان در کسب و کار خود استفاده می‌کند این است که داوطلب را به مکان‌های مختلف شرکت می‌برد تا کارمندان مختلف را ملاقات کند. سپس، همه اعضا جمع می‌شوند و رای می‌دهند حتی اگر یک نفر با استخدام داوطلب مخالف باشد، آن شخص استخدام نمی‌شود و پرونده بسته می‌شود. برایان توضیح می‌دهد:

زمانی که صاحب کسب و کار و مدیر جوانی بودم، فکر می‌کردم آنقدر باهوشم که می‌توانم همه تصمیمات استخدامی را به تنهایی اتخاذ کنم. به جایی رسیدم که نصف وقتم صرف جبران خطاهای افراد نامناسب می‌شد. زمانی که کارکنان را نیز در اتخاذ تصمیمات استخدامی سهیم کردم، کیفیت تصمیمات به ۹۰ درصد افزایش یافت. این کار مزیت دیگری هم داشت. وقتی از کارکنان می‌خواهید با فرد جدید تیم مصاحبه کنند و همه موافقند که آن شخص گزینه مناسبی است، همه دست به دست می‌دهند تا به او کمک کرده و او را به عضوی ارزشمند در تیم تبدیل کنند. وقتی کارمندان را در روند استخدام مشارکت می‌دهید، آن‌ها مایلند فرد جدید موفق شود.