



چهار ویژگی کارمندان خارق العاده

گرت میلر مربی بهره‌وری، روش استخدام کارمندان فوق‌العاده را به شما نشان می‌دهد؛ کارمندانی که از چهار ویژگی لازمی برخوردارند که ارتباطی به تخصصشان ندارد، بلکه به نوع تربیت، سابقه و نگرش‌شان مربوط است. نصایح عملی میلر درباره سوالات و تکنیک‌های مصاحبه راهنمایی عالی ارائه می‌دهد. مطالعه نظرات میلر به مدیرانی پیشنهاد می‌شود که مسئول استخدام کارمندان جوان هستند؛ اما افراد جویای کار هم می‌توانند درس‌های مهمی از او بیاموزند.

مدیر استخدام بهتری باشید

از دست دادن یک کارمند چقدر هزینه دارد؟ می‌توانید هزینه‌های زمانی، مالی و غفلت از کارها را اندازه‌گیری کنید. برای اجتناب از هزینه‌ها و مشکلات غیر لازم، روش استخدام خود را بهبود بخشید. نخست، تاکتیک‌های استخدامتان را بررسی کنید. احساساتی که در این فرایند دخیل می‌کنید را در نظر بگیرید. آیا استخدام را وظیفه‌ای

مهم می‌دانید یا فکر می‌کنید باعث تلف شدن وقت می‌شود؟

امسال چند نفر از کارمندانتان استعفا داده‌اند؟ چرا؟ به دلایل آن‌ها فکر کنید و ببینید آیا پیش‌داوری‌ها و تعصباتی داشته‌اید که مانع پیشرفت‌تان شده باشند. اگر افرادی را می‌شناسید که در استخدام تبحر دارند، در جلسات مصاحبه آن‌ها حاضر شوید و یادداشت بردارید. برای بهبود تیم باید مطمئن شوید هر شخص جدیدی که به شرکت اضافه می‌کنید قوی‌تر از نفر قبلی است و مهارت‌های منحصر به فردی ارائه می‌کند که تیم به آن‌ها نیاز دارد. فهرستی از داوطلبان احتمالی تهیه کنید و استخدامی‌های برتر را در راس فهرست واگذاری و وظایف مدیریتی قرار دهید.

از قلب و مغز خود پیروی کنید

گوش سپردن به ندای درون، سرنخ‌های نیرومندی را در اختیارتان قرار می‌دهد؛ اما فقط در صورتی که از تعصبات خود آگاه باشید. اگر بینش و آگاهی نداشته باشید، یک تعصب یا گزینه بد می‌تواند باعث اتخاذ تصمیمات نادرست شود. شاید تمرکز زیاد بر یک ویژگی مثبت مثل وجدان کاری بالا باعث نادیده گرفتن سایر قابلیت‌ها شود. دسته رزومه‌ها را به سرعت ورق بزنید و برای مطالعه هر کدام ۳۰ ثانیه وقت بگذارید. فقط بر اساس شم خود، آن‌ها را به دسته‌های بله و خیر تقسیم کنید. سپس دوباره هر یک از رزومه‌ها را نگاه کنید. زمان بیشتری بگذارید و ببینید دلیل تصمیم‌گیری اولیه‌تان چه بوده است، به خصوص اینکه چه تعصباتی بر دیدگاهتان اثر گذاشته است.

نمونه تعصبات احتمالی، استخدام نکردن فردی است که در دانشگاهی معمولی درس خوانده است، نمرات پایینی دارد یا دوران تحصیلش بیش از حد معمول طول کشیده است. بر اساس رزومه هر داوطلب یک خط زمانی برای او در نظر بگیرید. چهار یا پنج سال اخیر زندگی او را بررسی کنید. وقفه‌های موجود در این سال‌ها را بررسی کنید اما فراموش نکنید که فعالیت‌ها و کارهای فوق‌برنامه این فارغ‌التحصیلان تازه‌کار را نیز در نظر بگیرید. بررسی سابقه داوطلب می‌تواند معایب یا مزایای مهم او را مشخص کند؛

برای مثال، انجام کارها و فعالیت‌هایی که با هم هم‌پوشانی دارند می‌تواند نشان از وجدان کاری قوی باشد.

برای کسب آگاهی رزومه را با دقت بخوانید. شاید نمرات پایین‌تر اما فعالیت و کار بیشتر، نشان از داوطلبی باشد که دوران دانشگاه را با امتحان راه‌های مختلف برای به دست آوردن شغلی تخصصی گذرانده است. وقتی چنین فردی را با داوطلبی مقایسه می‌کنید که نمرات بالاتر و جربه صفر دارد، به احتمال زیاد فرد پرمشغله‌تر دانش، سخت‌کوشی و آمادگی بیشتری دارد. هدف از استخدام این نیست که افراد سخت‌کوشی را با مجموعه‌ای از مهارت‌های مناسب پیدا کنید. شما به افراد سخت‌کوشی نیاز دارید که از قبل می‌دانند چه کاری را دوست دارند. استخدام افرادی که نمی‌دانند چه می‌خواهند و بعد از استخدام متوجه می‌شوند شغل جدیدشان همان کاری است که هرگز تمایلی به آن نداشته‌اند، نتیجه معکوس دارد.

استخدام بر مبنای اصول چهارگانه به معنی استخدام افراد جدیدی است که از چهار قابلیت وجدان کاری، فروتنی، درستکاری و بلوغ برخوردار باشند که قابل آموزش نیست. اگرچه تقریباً می‌توانند هر چیز دیگری را بیاموزند. کارمندان احتمالی خود را با استفاده از این معیارها درجه‌بندی کنید:

وجدان کاری

به دنبال داوطلبانی باشید که وجدان کاری نیرومندی دارند که همان تعهد به سخت‌کوشی است. مانند همه ویژگی‌های دیگر، برای خلق وجدان کاری هم طبیعت و تربیت دست به دست هم می‌دهند. وجدان کاری هر فرد تا ابتدای جوانی‌اش شکل می‌گیرد یا نمی‌گیرد. از آن پس، هر داوطلب می‌تواند این مزیت اخلاقی را در خود پرورش دهد؛ اما نه به خرج شما. برای فهمیدن میزان وجدان کاری یک فرد از رزومه او، به آن دسته از فعالیت‌هایی توجه کنید که با هم هم‌پوشانی دارند: افرادی که وجدان کاری نیرومندی دارند، زمانشان را مدیریت می‌کنند. آن‌ها عملکرد خوبی در دانشگاه دارند در حالی که در فعالیت‌های فوق‌برنامه و کارهای پاره‌وقت هم شرکت

می‌کنند. عضویت در شورای دانشجویی، داوطلب شدن در کمیته‌های مختلف و ورزش کردن در دوران تحصیل به داوطلبان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف و موضوعات دلخواه و غیردلخواه خود را بشناسند.

سعی کنید درباره شغل مورد نظر با داوطلبان صحبت کنید. داستانی ترسناک از یک روز وحشتناک کاری برایشان تعریف کنید. با دقت به پاسخ‌شان گوش دهید تا بفهمید که آیا علاقه و اشتیاق لازم برای به عهده گرفتن آن کار را دارند. درباره کار یا تجربه دانشگاهی قبلی‌شان صحبت کنید و جزئیات شرایط خاص پیش آمده در آن‌ها را بپرسید. افرادی که می‌دانند چه می‌خواهند و چه چیزی مناسب است، مثال‌های خاص و واقعی می‌آورند. در طول مصاحبه، سعی کنید داوطلب را تا آنجا که ممکن است، بشناسید. محرک‌ها و انگیزه‌های او را بشناسید.

به دنبال درستکاری باشید

درستکاری اساس همه روابط بسیار مهم است. این ویژگی دیگری است که نمی‌توانید آن را در کار آموزش دهید. افراد درستکار از «کدهای ارزشی» پیروی می‌کنند. افرادی که ارزش‌های خوبی دارند، حقیقت را می‌گویند و به وعده‌هایشان وفا می‌کنند. آن‌هایی که درستکار نیستند، دیگران را نیز مانند خود می‌دانند؛ بنابراین بدبین هستند و آموزش آن‌ها بسیار دشوار است. سوالاتی درباره تصمیمات و انتخاب‌های داوطلبان بپرسید. از ناامیدی‌هایشان و روش کنار آمدن با آن‌ها بپرسید. به دلایل آن‌ها برای پذیرفتن یک شغل یا انتخاب یک دانشگاه خاص گوش دهید. به سناریوهایی که درباره مشکلات اخلاقی و روش حل آن‌ها تعریف می‌کنند، توجه کنید.

سوالاتی درباره شغل مورد نظر و سازمان خود بپرسید و ببینید آیا داوطلبان تکالیفی که از سوی سازمان به آن‌ها محول شده است را قبل از مصاحبه انجام داده‌اند. درباره رویدادهای چالش‌آوری که در زندگی داشته‌اند، بپرسید. آیا می‌توانند از این موانع به عنوان سکوی جهش به موقعیت‌های جدید استفاده کنند یا چیزی آن‌ها را از دستیابی به اهدافشان باز داشته است؟ بپرسید کدام رویداد بیشترین نقش را در شکل‌دهی

زندگی و شخصیتشان داشته است. سپس سوالاتی درباره واکنش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت‌شان به آن رویداد بپرسید. وقتی افراد داستانشان را تعریف می‌کند، بدون مزاحمت گوش دهید. شما به دنبال فردی جذاب هستید، فردی که مشتریان از ارتباط با او لذت ببرند.

به دنبال بلوغ باشید

منظور از بلوغ فقط خردی نیست که با بزرگ‌تر شدن به دست می‌آید؛ بلکه دانشی است که از تحمل چالش‌های زندگی و تلاش برای کنار آمدن با آن‌ها حاصل می‌شود. افراد می‌توانند چالش‌ها را به تجربه‌های یادگیری یا به زخم و خشم تبدیل کنند. لازم نیست شرایط وخیم باشد تا بلوغ یا عدم بلوغ شخص آشکار شود؛ مثلاً عضو یک خانواده پر جمعیت بودن یا اجبار به سخت‌تر کارکردن نسبت به هم‌سن و سال‌ها هم می‌تواند فرد را رنج‌دیده و تلخ کند؛ در عین حال، دیگران چالش‌هایشان را می‌پذیرند، آن‌ها را راهی به سوی رشد می‌دانند و یاد می‌گیرند که از خودشان مراقبت کنند.

بلوغ در کار مهم است؛ زیرا کارمندان بالغ دیدی واقع‌گرایانه به چالش‌های کاری دارند و با صراحت و قدرت با مشکلات روبه‌رو می‌شوند. منظور از بلوغ «ثبات احساسی» است، که سنگ محک ارزشمندی در یک محیط کاری پر مشغله است. افراد بالغ استرس‌ها، سررسیدها، رویدادهای غیرمنتظره و سایر فشارها را با نگرشی منطقی و آرام مدیریت می‌کنند. برای تعیین میزان بلوغ داوطلبان، از آن‌ها بپرسید که پنج سال دیگر، خود را در چه جایگاهی می‌بینند، چگونه با افراد مشکل‌آفرین رفتار می‌کنند و چگونه با یکی از بزرگ‌ترین غم‌هایشان کنار می‌آیند. داوطلبان بالغ، شنوندگانی خوب، جدی و باملاحظه هستند. آن‌ها فوراً قضاوت نمی‌کنند یا بیش از حد احساساتی نمی‌شوند. استخدام افراد بالغ به کاهش جابه‌جایی در شرکت کمک می‌کند. مطالعه‌ای که توسط رایین هیلی انجام شد نشان داد که کارمندان جوان تمایل دارند تا هر ۱۸ ماه یک بار شغلشان را ترک کنند. وقتی داوطلب فوق‌العاده‌ای را یافتید، اشتیاق خود را نشان دهید. سریع و آگاهانه اقدام کنید.

به دنبال فروتنی باشید

فروتنی یکی از مطلوب‌ترین ویژگی‌های شخصیتی است و به خصوص وقتی با وجدان کاری قوی، درستکاری و بلوغ ترکیب شود، بسیار مهم خواهد بود. کارمندان خوب نباید خجالتی یا بی اعتماد به نفس باشند، بلکه باید توانایی و اشتیاق زیادی برای یادگیری داشته باشند. افراد فروتن فکر نمی‌کنند که همه چیز را می‌دانند. آن‌ها انتقاد سازنده را می‌پذیرند و در عین حال علاقه و اشتیاق زیادی به پیشرفت دارند. آن‌ها اجازه نمی‌دهند غرور مانع رشدشان شود.

کارمندانی که فروتنی ندارند، ستیزه‌جو و خشن هستند. این مشکلات در میان نسل جوان‌تر بیشتر است. والدین، معلمان و سایر مسئولان مدام به فارغ‌التحصیلان نسل جدید می‌گویند که خیلی فوق‌العاده هستند؛ در نتیجه کارمندان جوان درک نادرستی از مهارت‌های خود دارند. این ادراکات نادرست، کار کردن با آن‌ها و آموزش آن‌ها را سخت می‌کند. اگر با چنین فردی مصاحبه کردید، از او دوری کنید. شخص فروتن می‌تواند در اجتناب از مشکلات به تیم کمک کند و این کار رتبه موفقیت مدیر را به شدت افزایش می‌دهد.

به فرایند اعتماد کنید

استخدام بر مبنای اصول چهارگانه در طول زمان و با تمرین آسان‌تر می‌شود. داوطلبانی که دو یا سه مورد از این چهار قابلیت را داشته باشند، مدت زمان زیادی با شما نخواهند ماند. برای اینکه داوطلبانی با هر چهار قابلیت استخدام کنید، شواهدی که از هر چهار ویژگی در آن‌ها دیده‌اید را با دقت یادداشت کنید. وقتی یادداشت‌ها را مرور می‌کنید، حوزه‌هایی را می‌یابید که در مصاحبه دوم باید مجدداً به آن‌ها بپردازید. از همکار خود بخواهید تا در مرور یادداشت‌ها و نتیجه‌گیری‌ها به شما کمک کند. استعداد داوطلب را در نظر بگیرید اما مراقب باشید که فقط به استعداد توجه نکنید



و چهار ویژگی اصلی را هم مد نظر داشته باشید. به یاد داشته باشید که نمی‌توانید این قابلیت‌ها را آموزش دهید. فقط به خاطر استعداد، شهرت، زمان و پول خود را به خطر نیندازید.