



استخدام افراد مناسب

استخدام افراد مناسب برای کمک به انجام کار به اندازه هر عامل دیگری تعیین کننده موفقیت شما است. اگر نتوانید افراد مناسبی را با مهارت‌ها، دانش و خلق و خوی مناسب برای کمک به خود استخدام کنید، مجبور می‌شوید بخش اعظم کار را به تنهایی انجام دهید. مدیرانی که نمی‌توانند بازده خود را از طریق سایر افراد چند برابر کنند، هرگز به جایگاه و مسئولیت‌های بالاتر نمی‌رسند.

دانیل کانمن در کتاب پرفروش خود با نام «تفکر سریع و آهسته» فعالیت‌هایی را توضیح می‌دهد که نیازمند «تفکر سریع» است؛ فعالیت‌هایی که به استدلال سریع، ناگهانی، غریزی و شهودی نیاز دارند و می‌توانید به سرعت در مورد آن‌ها تصمیم بگیرید: مثل عوض کردن خط حرکت در اتوبان.

از طرف دیگر، فعالیت‌هایی وجود دارند که به «تفکر آهسته» نیاز دارند. در این نوع تفکر باید آرام حرکت کنید، اطلاعاتی گرد آورید، به دقت فکر کنید و آهسته تصمیم بگیرید. به همین دلیل پیتر دراگر معتقد است که: «تصمیمات سریع همیشه

تصمیماتی اشتباه هستند».

افکار را روی کاغذ بیاورید

استخدام افراد مناسب را با تفکر روی کاغذ شروع کنید. مشخصات یک فرد عالی برای شغلی خاص را بنویسید. هر ویژگی، قابلیت، تجربه، مهارت یا استعدادی که داوطلب ایده‌آل باید داشته باشد را به شکلی بنویسید انگار سفارشی را برای تولید یک محصول اختصاصی به کارخانه می‌فرستید.

سپس، شرح وظایف آن فرد را بنویسید. نتایج یا خروجی‌های مورد انتظار را توضیح دهید و آن‌ها را قابل سنجش کنید. استعدادهای و مهارت‌های مورد نیاز فرد برای دستیابی به آن نتایج را بنویسید. سپس خلق‌و‌خو و شخصیت فرد ایده‌آلی که می‌خواهید استخدام کنید را توصیف کنید.

در این روند بسیار خودخواه باشید. تصمیم بگیرید فقط شخصی را استخدام کنید که از او خوشتان می‌آید، به او احترام می‌گذارید و از مصاحبت با او لذت می‌برید. «دوست‌داشتنی بودن» عاملی حیاتی در همه روابط انسانی است و باید آن را به عنوان یکی از معیارهای استخدام افراد در نظر بگیرید.

فرمول سوآن

فرمول سوآن دستورالعملی در اختیارتان می‌گذارد که می‌توانید برای استخدام بهترین افراد از آن استفاده کنید.

اولین ویژگی «هوش» است. به دنبال افراد باهوش، زیرک و کنجکاو باشید. افرادی که مثبت، هوشمند و علاقه‌مند به شما و کارتان به نظر می‌رسند.

دومین ویژگی «سخت‌کوشی» است. به یاد داشته باشید که اغلب افراد تنبل هستند و فقط به دنبال مکانی می‌گردند که بتوانند به خرج دیگران تنبلی کنند و حقوق

بگیرند. به دنبال افرادی باشید که به سخت‌کوشی معروفند.

روش خوبی برای آزمایش سخت‌کوشی افراد در طول مصاحبه وجود دارد. بگویید: «ما معمولاً مجبوریم بعد از ظهرها و آخر هفته‌ها هم کار کنیم تا کارهای مهم مشتریان را به اتمام برسانیم. نظرتان در این باره چیست؟»

بهترین داوطلبان بلافاصله می‌گویند: «اگر این شغل به من واگذار شود، هر کار لازم برای موفق شدن در آن را انجام خواهم داد». اگر داوطلب تعلل کرد و گفت که برای زندگی شخصی یا اجتماعی خود به مرخصی نیاز دارد، همه آنچه باید بدانید را می‌فهمید. اگر این شخص را استخدام کنید، چندان بهره‌ور نخواهد بود. او می‌خواهد به خرج شما تعطیلاتش را بگذراند.

سومین ویژگی «بلندپروازی» است. بهترین کارمندان پیشنهاد شغلی شما را سکوی پرشی به سوی رویدادهای بهتر در آینده می‌دانند. آن‌ها متقاعد شده‌اند که پذیرش پیشنهاد شغلی شما و انجام آن به بهترین نحو درهایی را در مسیر شغلی به رویشان می‌گشاید.

آخرین ویژگی فرمول سوآن «خوش‌مشرب» بودن است. همیشه افراد خوش‌مشرب را استخدام کنید. همیشه افرادی را استخدام کنید که شخصاً از آن‌ها خوشتان می‌آید. این موضوع نباید تنها معیار تصمیم‌گیری باشد، اما موضوع بسیار مهمی است. به نظر می‌رسد افراد خوش‌مشرب بهتر با دیگران کنار می‌آیند، عملکرد بهتری در تیم دارند، با خوش‌رویی با فراز و نشیب‌های کسب‌وکار مدارا می‌کنند و معاشرت با آن‌ها بسیار خوشایندتر از معاشرت با افراد منفی و مردد است.

قانون سه

قانون سه فرمولی است که در طول سال‌ها به آن دست یافته‌ام. بسیاری از مدیران برتر عمیقاً باور دارند که این قانون فرآیند استخدام کسب‌وکارشان را متحول می‌کند. همچنین این قانون احتمال انتخاب مناسب در ۹۰ درصد استخدام‌ها را افزایش

می‌دهد.

اولین اصل این فرمول می‌گوید که برای هر شغل حداقل با سه داوطلب یا شاید بیشتر مصاحبه کنید. بعد از مصاحبه با سه داوطلب فرصت مقایسه استخدامی‌های احتمالی را دارید. هرگز اولین و تنها شخصی که با او مصاحبه کرده‌اید را استخدام نکنید. شبکه گسترده‌ای راه بیندازید و برای هر شغل با افراد مختلفی مصاحبه کنید.

دومین اصل، مصاحبه با داوطلب مورد نظر در سه زمان مختلف است. می‌توانید مصاحبه‌های بعدی را به فردا، هفته آینده یا سه روز متوالی موکول کنید. آهسته پیش روید و عجله نکنید. شاید کسی که در مصاحبه اول عالی به نظر می‌آید، در مصاحبه دوم متوسط و در مصاحبه سوم بسیار بد باشد. این موضوع زیاد پیش می‌آید.

سومین اصل، مصاحبه با داوطلب مورد نظر در سه مکان مختلف است. می‌توانید مصاحبه اول را در دفتر خود، مصاحبه دوم را در اتاق جلسات و مصاحبه سوم را در کافی‌شاپ ترتیب دهید.

وقتی افراد را به محیط‌های مختلف می‌برید، جنبه‌های مختلفی از شخصیت خود را نشان می‌دهند. به یاد داشته باشید که داوطلبان هرگز به خوبی مصاحبه اول نیستند. شاید داوطلبان جذاب در مصاحبه اول، در مصاحبه‌های دوم و سوم یا در مکان‌های دوم و سوم بدتر و بدتر به نظر آیند؛ بنابراین، به دقت فکر کنید و آهسته تصمیم بگیرید.

سه فرد دیگر

چهارمین اصل فرمول استخدام این است که سه نفر دیگر هم با داوطلب مصاحبه کنند. هرگز برای انتخاب کارمند فقط به قضاوت خود اکتفا نکنید. همیشه قبل از تصمیم‌گیری از دیگران بخواهید مشارکت کرده و نظراتشان را مطرح کنند.

یک بار برای تصدی یک شغل مدیریتی در شرکت‌م با فردی مصاحبه کردم. خیلی تحت

تاثیر او قرار گرفتم و در آستانه استخدامش بودم که قانونم را به یاد آوردم؛ بنابراین او را به گوشه‌وکنار شرکت بردم و کاری کردم که با همه اعضای کلیدی تیم گفت‌وگو کند تا آن‌ها نیز سوالاتی بپرسند و درباره‌اش قضاوت کنند.

در انتهای روز، همه با هم نزد من آمدند و گفتند که به هیچ وجه نباید این فرد را استخدام کنم. او کاملاً برای شرکت ما نامناسب بود. نواقص و ضعف‌هایی داشت که من متوجه نشده بودم، اما همکارانم در گفت‌وگو با او به این موارد پی برده بودند. فوراً او را از فهرست داوطلبان خط زدم.

مدیران برتر توانایی استخدام افراد مناسب که با آن‌ها و برای آن‌ها کار کنند را در طول زمان پیدا کرده و در این کار به شهرت رسیده‌اند. این یکی از عناصر مهم تبدیل شدن به مدیری عالی و بهره‌برداری از توان بالقوه‌تان است.

مهم این است که آهسته حرکت کنید زیرا احتمال اشتباه وجود دارد.