



## استخدام و حفظ بهترین افراد

با تحصیلات رسمی می‌توانید امرار معاش کنید؛ اما با خودآموزی می‌توانید به ثروت برسید. «جیم ران»

مهارت شما در استخدام و حفظ بهترین افراد، بیشتر از هر عامل دیگری، موفقیتتان را در مقام رهبری تعیین می‌کند. توانایی جذب و تحریک بهترین افرادی که بتوانند به شما در پیشبرد کسب‌وکارشان کمک کنند، محدودیت اصلی برای رشد و موفقیت کسب‌وکارشان است. هر چیزی را می‌توان در هر جایی به دست آورد؛ اما عاملی که باعث می‌شود همه چیز خوب پیش برود، افرادی هستند که برای رسیدن به این اهداف به ما یاری دهند. تا به حال تا این اندازه کمبود افراد شایسته را حس نکرده‌ایم.

جیم کالینز در کتاب پرفروش خود به نام از خوب تا بهترین، می‌نویسد که راه ساختن یک شرکت موفق «استخدام افراد مناسب، اخراج افراد نامناسب و منصوب کردن افراد

مناسب در جایگاه درست است»

مهارت استخدام و حفظ افراد خوب، ژنتیکی نیست. هیچ‌کس ذاتاً چنین مهارتی ندارد. این مهارت مانند هر مهارت تجاری دیگری با تمرین حاصل می‌شود. با تمرین ایده‌ها در این فصل، می‌توانید به طور چشمگیری کارایی خود را در یافتن و نگهداشتن بهترین افراد برای کسب‌وکار خود افزایش دهید.

## انتخاب افراد مناسب

فرایند انتخاب در موفقیت شما و شرکت بسیار اهمیت دارد. هیچ چیز بیشتر از توانایی انتخاب افراد مناسب برای آینده، همکاری و تحقق اهدافتان مهم‌تر نیست. متأسفانه، تعداد کمی از مدیران به خوبی در زمینه انتخاب پرسنل آموزش دیده‌اند. در نتیجه، بیشتر انتخاب‌ها بر اساس شهود، احساسات و تجربه صورت می‌گیرد؛ اما این رویکرد برای شما مفید نیست.

قانون این است که اگر با عجله انتخاب کنید، خیلی زود پشیمان می‌شوید. بسیاری از بدترین دشواری‌ها در کسب‌وکار استخدام فوری یک فرد، کشمکش با آن تصمیم و برخورد با مشکلات حاصل از آن ناشی می‌شوند. شما در مقام یک مدیر، مسئول صرف کردن زمان و تلاش لازم برای استخدام افراد شایسته هستید. مسئولیت دیگر شما این است که در فرایند استخدام کارکنان در تمام سطوح سازمان مشارکت داشته باشید. ممکن است مصاحبه‌های اولیه را برای برخی متقاضیان انجام ندهید اما هیچ‌کس نباید قبل از ملاقات و صحبت با شما استخدام شود.

## استخدام آهسته و اخراج سریع

یکی از قوانین استخدام موفق این است: استخدام آهسته و اخراج سریع. بهترین زمان برای اخراج یک فرد، همان زمانی است که این فکر به ذهنتان خطور می‌کند. اگر در انتخاب فردی بی‌دقتی کرده‌اید، با نگر داشتن او به اشتباهتان ادامه ندهید. در

مدیریت، به طور طبیعی افراد را جهت راه حل یک مشکل، پر کردن یک فضای خالی یا انجام کاری فوری استخدام می‌کنند. این کار درست مانند قاپیدن یک سطل آب و ریختن روی آتش است. گاهی، اگر دقت نداشته باشید، ممکن است یک سطل بنزین را بردارید و جای سعی در رفع مشکلات، موقعیت خود را بدتر کنید. تصمیمات سریع برای استخدام معمولا اشتباه از آب در می‌آید.

## هزینه عجله

انتخاب ضعیف کارکنان، بسیار گران تمام می‌شود. اولین مورد اتلاف زمان است: زمانی که صرف مصاحبه، استخدام و آموزش آن‌ها می‌کنید.

مورد دوم اتلاف پول: حقوق و هزینه‌های آموزش کسی که در نهایت برایتان کار مفیدی انجام نمی‌دهد. سرانجام، وقتی مشغول یافتن فرد جایگزین هستید، نباید خیلی زود او را استخدام کنید.

طبق این قانون هزینه استخدام افراد نامناسب و جایگزین کردن آن‌ها با کارمندان جدید، سه برابر حقوق سالیانه یک کارمند است. اگر فردی را با حقوق ۵۰.۰۰۰ دلار در سال استخدام کنید که وظیفه‌اش را به درستی انجام ندهد، هزینه کل آن برای شما و شرکت، حدود ۱۵۰.۰۰۰ دلار خواهد بود.

## اندیشیدن به کار

قبل از شروع جست‌وجو برای کارمندان جدید، زمانی را صرف فکر کردن و اندیشیدن دقیق به کار کنید. ابتدا، قانون ۹۰/۱۰: این قانون می‌گوید ۱۰٪ اول زمانی که صرف فکر کردن و برنامه‌ریزی می‌شود، ۹۰٪ زمان و تلاش لازم برای تصمیم‌گیری درست و رسیدن به نتایج درست بلندمدت را صرفه‌جویی خواهد کرد.

به خوبی به مسئولیت‌های خروجی یک شغل فکر کنید. تصور کنید کار، یک لوله

است. از آن سوی لوله چه چیزی خارج خواهد شد که نتیجه کارهای انجام شده و مسئولیت‌های فرد است؟

## مکتوب فکر کنید

همواره به این فکر کنید که از فرد انتظار چه کاری می‌رود. حالات و ویژگی‌های ایده‌آل شخصی کارکنان را شناسایی کنید. حتماً به دنبال فردی خواهید بود که صادق، مثبت، سخت‌کوش، پرنرژی، متمرکز و روشن‌اندیش باشد. این ویژگی‌ها را نوشته و بر اساس اهمیت و اولویت برای خود و سمت مورد نظر منظم کنید. وقتی تمام افکارتان را برای توصیف کاندیدای خود فهرست کردید، آن را به دیگر افرادی بدهید که قرار است با فرد مورد نظر همکاری نمایند. همراه هم فهرست را تکمیل کرده و سپس موارد را به ترتیب اولویت مرتب نمایید. در پایان، توصیفی شگرف از کارمند ایده‌آل خواهید داشت. اکنون می‌توانید توصیفی از کار بنویسید.

## توصیف شغلی

هر کار و مسئولیتی را که افراد از صبح خواهند داشت از جمله چک کردن پیام‌ها و پاسخ دادن به تماس‌های تلفنی و ایمیل تا ارائه گزارش پیشرفت کار به مدیر مافوق، در یک فهرست ذکر کنید. با توصیف فرد ایده‌آل و توصیف واضح شغلی می‌توانید شبکه‌ای را ایجاد کرده و فرد مناسب را برای سمت مورد نظر انتخاب کنید.