



## نکات کلیدی درباره فرآیند استخدام نیرو

### فرایند انتخاب :

فرایند انتخاب، کلید موفقیت مدیر و شرکت است.  
انتخاب، نخستین قانون مدیریت است.

۹۵ درصد موفقیت شرکت در دست افرادی است که برای کار در آنجا انتخاب شده‌اند. اگر با عجله انتخاب کنید، خیلی زود دچار پشیمانی می شوید.

استخدام عجولانه به پشیمانی می انجامد. تصمیم استخدام، نه تنها بر زندگی و فعالیت های شما تاثیر می گذارد، بلکه زندگی، افکار، نگرش، شخصیت، مهارت ها و میزان مشارکت طرف مقابل را نیز تحت تاثیر قرار می دهد.

این موضوع بر زندگی و خانواده ی فرد هم تاثیر می گذارد. بنابراین، استخدام آهسته و انتخاب دقیق بهترین روش است.

### وقت بگذارید:

استخدام هنر است. نمی‌توان در آن عجله کرد. مانند نقاشی چهره یا تهیه ی یک غذای خوشمزه است.

شاید گاهی بتوان آن را به سرعت انجام داد، اما اغلب، باید وقت بگذارید و تصمیم درستی بگیرید.

یک اشتباه رایج در مسئولان استخدام آن است که استخدام را راه حل مشکلات می دانند. شما تحت فشار کار ها هستید و مشکلی وجود دارد.

کاری که به علت رفتن یک نفر یا گسترده شدن فعالیت شرکت، ناقص مانده است.

بنابراین، دنبال استخدام کسی هستید تا حلال این مشکل باشد. او را وسط مشکل می اندازید و امیدوار هستید استخدام جدید این خلأ را پر کند.



این بدترین رویکرد است. بسیاری از کارآفرینان یا افرادی که کسب و کارهای کوچک و متوسط را تاسیس و هدایت می‌کنند، مرتکب این اشتباه می‌شوند و افراد را راه حل مشکلات می‌دانند.

این رویکرد و نگرش به مقوله‌ی استخدام واقعا اشتباه است.

**انتخاب ضعیف گران تمام می‌شود:**

انتخاب ضعیف خیلی گران تمام می‌شود. هرگز فکر نکنید اگر جواب نداد، این شخص را اخراج می‌کنید و نفر دیگری را سرکار می‌آورید.

این روش مدیران بی تجربه و خام است که نباید مسئول استخدام شوند.

**استخدام به دلیل پرهزینه است:**

نخست، وقتی را که برای فرایند انتخاب، آماده سازی، مصاحبه، استخدام و آموزش فرد جدید می‌گذارید، از دست می‌دهید.

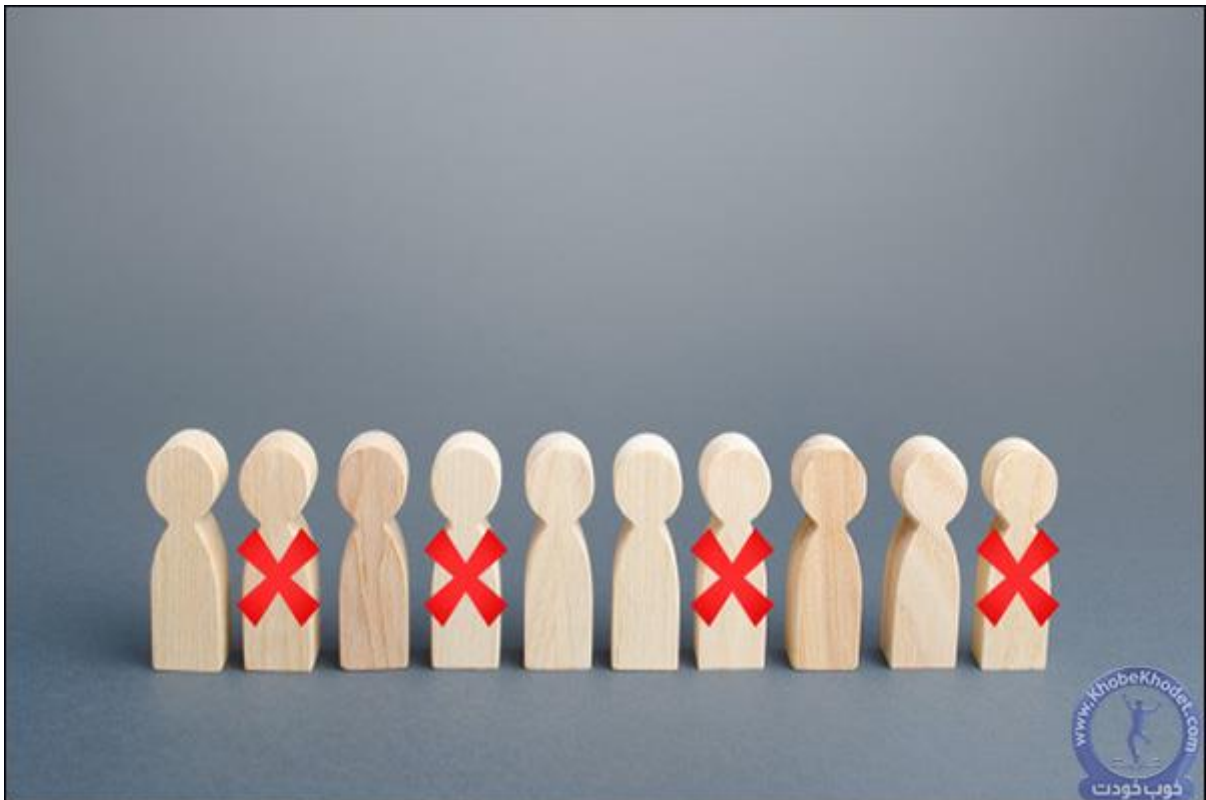


دوم، پولی را که صرف حقوق و دستمزد، مزایا و آموزش فرد جدید می کنید از دست می دهید، زیرا همه ی این آموخته‌ها، با اخراج فرد از بین می رود و نفعی برای شرکت ندارد.

سومین چیزی که از دست می رود، بهره‌وری خود فرد، همچنین کاهش بهره‌وری شما، در فاصله ی زمانی اخراج و جایگزین کردن فرد جدید است.

به علاوه، اخراج از نظر روحی هم گران تمام می‌شود.

در شرکتی که تعداد اخراجی‌ها و میزان جابجایی کارمندان زیاد است، افراد روحیه، عملکرد و بهره‌وری ضعیفی دارند، زیرا خود را اخراجی بعدی می دانند.



بر اساس نظر کارشناسان، استخدام فرد جدید و سپس اخراج او به علت عملکرد نامناسب، ۳ تا ۶ برابر درآمد سالانه اش هزینه دارد.



این فقط هزینه ی مالی است. به همین دلیل بیشتر شرکت هایی که نرخ بالایی در جابجایی کارکنان دارند، اصلاً سود آور نیستند.

نرخ جابجایی کارکنان در شرکت های بسیار سودآور، سالانه یک یا دو درصد است. اگر برای یافتن شخص مناسب و واگذاری کار به او عجله دارید، این سخن شکسپیر را آوازه ی گوش کنید:

« آهسته عجله کنید »

### تمرین های عملی:

۱- به بهترین استخدامی که تاکنون انجام داده اید فکر کنید، چه کسی بود و چگونه درباره ی او تصمیم گرفتید؟

۲- به بدترین استخدامی که تاکنون انجام داده اید فکر کنید. چه اشتباهاتی مرتکب شدید؟ چه درس هایی آموختید؟

### تفکر درباره ی شغل:

توماس جی واتسون، موسس آی بی ام تابلوهای « بیاندهشید » را در همه ی دفاتر آی بی ام بر روی همه ی دیوارها نصب کرده بود.

همه ی افراد شرکت هنگام اتخاذ تقسیم و حل مسائل به آنها نگاه می کردند. این موضوع در استخدام هم به کار می آید.

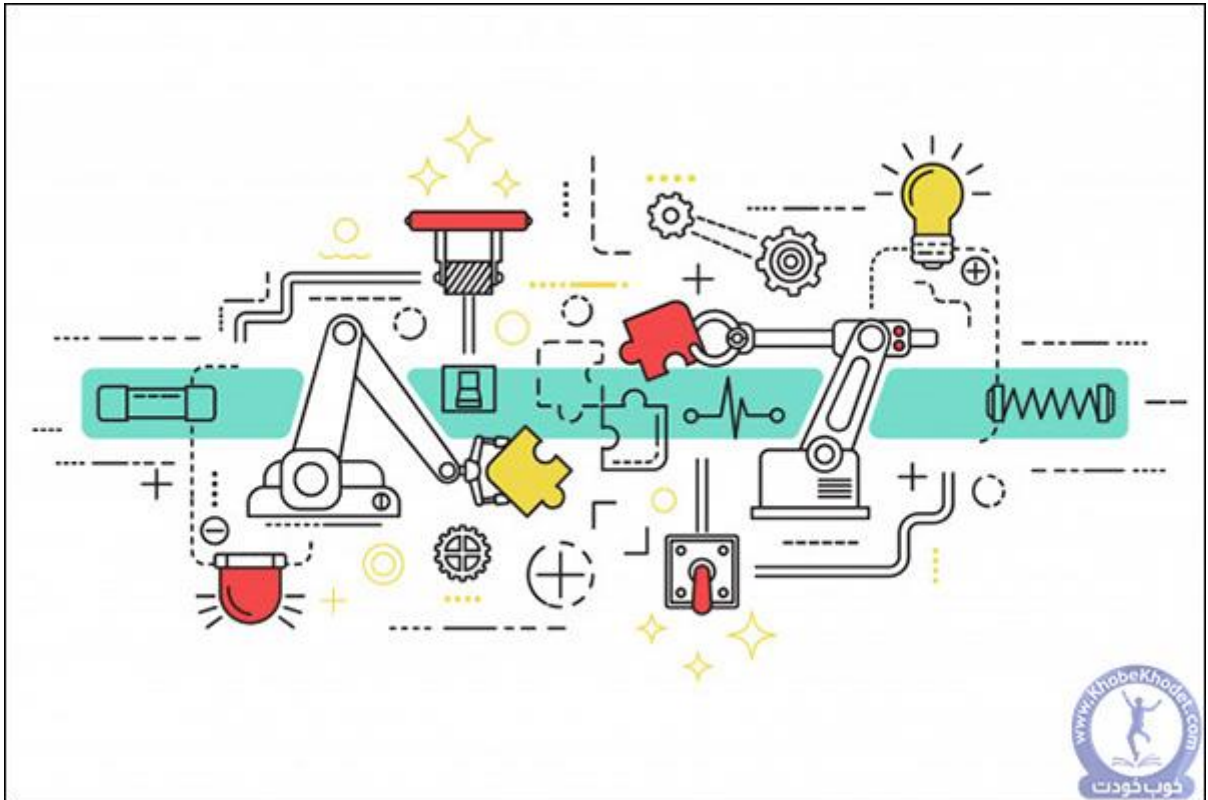
هیچ چیز مهم تر از فکر کردن درباره ی شغل نیست. به الزامات واقعی آن شغل فکر کنید. شخص مورد نظر باید روزانه چه کارهایی انجام دهد؟ چه نتایج خاصی از او انتظار می رود؟

### مکث کنید و بیاندهشید:

وقتی تصمیم می گیرید شخص جدیدی را استخدام کنید، از مشغله های ذهنی خود فاصله گرفته، کمی مکث کنید.

در این دام نیفتید که بدون فکر، افراد مشابه کارمندان اخراجی استخدام کنید. مسئولیت های فعلی آن شغل را تحلیل کنید، انگار می خواهید شغل جدیدی تعریف کنید.

کارخانه ای را مجسم کنید. هر کارخانه سه فرآیند دارد.



اولین فرآیند، « ورودی ها » است که شامل پول، زمان، منابع، مواد خام، مدیریت و غیره است که شرکت برای کار به آنها نیاز دارد.

دومین فرآیند، فعالیت هایی برای تولید محصولاتی است تا در بازار به فروش برسند. در هر کارخانه ای، نتیجه ی فرآیندهای تولید «خروجی ها » هستند.

سومین فرآیند، ایجاد خروجی هایی است که دیگران از آنها استفاده کرده و با کارها و فعالیت های دیگر ترکیب می کنند تا محصول و خدمتی قابل فروش عرضه کنند.

هر فرد یک کارخانه است :



هر شخص را یک کارخانه بدانید. افراد ورودی هایی مانند دانش، مهارت، استعداد، سابقه و تجربه دارند که همراه خود می آورند.

هر فرد مجموعه ای از اعمال، وظایف و فعالیت ها را انجام می دهد که کار واقعی او است. در نهایت، از کارمند انتظار می رود خروجی های خاص و قابل ارزیابی تولید کند که انجام هر یک تعیین کننده ی موفقیت شغلی او است.

وقتی درباره ی شغل فکر می کنید، از خودتان بپرسید از شخص جدید انتظار چه نتایج قابل ارزیابی و خاصی دارم و او برای دستیابی به نتایج مطلوب به چه مهارت هایی نیاز دارد؟

دیدگاه خود را به روز کنید:

در شرایط نامطمئن و تغییرات سریع فعلی و آینده، فرد استخدامی جدید به مهارت های جدید و کار هایی متفاوت از کارمند قبلی نیاز دارد.

اغلب مشاغل در طول زمان تغییر کرده و متحول می شوند، پس به جایگزین کارمند قبلی نیاز ندارید، بلکه باید دنبال شخصی کاملاً متفاوت باشید.

این شخص برای انجام کار و کسب نتایج مطلوب به چه قابلیت هایی نیاز دارد؟ برای کاری که نیازمند شایستگی و هوش متوسط است و منجر به تولید محصولات و خدمات معمولی می شود، به ابر انسان نیاز ندارید.

برای شغلی معمولی که چندان چالش انگیز و دشوار نیست، به دنبال فوق ستاره نباشید.

از سوی دیگر، اگر شغل مورد نظر واقعا چالش آور و دشوار است، باید شخصی کاملاً ماهر را استخدام کنید.



درباره ی قابلیت ها و مهارت هایی که برای انجام آن شغل لازم است واقع بین باشید، زیرا باید هزینه اش را بپردازید.

آیا کار شدنی است؟

پیتر دراگر پیشنهاد می کند هنگام تفکر درباره ی کار از خود بپرسید: آیا شدنی است؟ به عبارت دیگر، بپرسید آیا شغل مورد نظر از عهده ی یک فرد معمولی بر می آید؟

خیلی از کارها توسط یک نفر قابل انجام نیستند، زیرا بسیار پیچیده هستند یا به مجموعه ای از مهارت ها و خلق و خوی خاص نیاز دارند.

شاید شغلی که مشغول طراحی آن هستید، به فردی نیاز داشته باشد که بتواند دو کار متضاد را با هم انجام دهد یا شغلی باشد که برای یک نفر بیش از حد بزرگ است.

سال ها پیش، واردات و توزیع مجموعه ای از خودروهای ژاپنی را آغاز کردم. سال اول، ۶۴ نمایشگاه برای فروش خودروها و ارائه ی خدمات پس از فروش ایجاد کردیم.



این کار به فروشنده‌ای عالی نیاز داشت که در اختیار داشتیم، اما از او خواستیم با بخشهای مالی، قطعات، خدمات و فروش هر فروشگاه جدید هم کار کند و کاغذ بازی های فراوانی که برای فروش اتومبیل ها لازم بود را انجام دهد.

### کارها را تقسیم کنید:

مدیر فروش در متقاعد کردن مدیران فروشگاه ها برای فروش خودروها عالی عمل می‌کرد ولی در کاغذبازی اداری بسیار ضعیف بود.

این موضوع منشاء اصلی مشاجرات دائمی شد. همیشه ناامید بودیم و به خاطر تاخیرها و اسناد ناقصی که مورد نیاز شبکه ی توزیع بود، بحث و جدال می‌کردیم.

در نهایت، موضوعی برایم آشکار شد. فروشندگان عالی لزوماً در کارهای اداری و جزئیات عالی نیستند، اما مدیر خدمات ما عاشق رسیدگی به جزئیات بود.

روحیات او برای پر کردن همه ی فرمهای درخواست خودرو، قطعات، خدمات و مالی مناسب بود.

راه حل این بود که ایجاد روابط و افتتاح فروشگاه های جدید را که کلید موفقیت مالی بود، به فروشندگان برترمان واگذار کنیم.

پس از افتتاح فروشگاه مدیر خدمات را به آنجا می فرستادیم تا مطمئن شویم همه ی کارهای اداری به موقع و دقیق انجام می شود.





نتیجه این شد که دیگر هیچ مشکلی نداشتیم. اطمینان حاصل کنید شغل مورد نظر از عهده ی یک نفر بر می آید.

همیشه آماده باشید بر اساس تجربیات و اطلاعات بیشتر کسب شده درباره ی شغل و کارهایی که باید انجام شود، شرح شغل را بازبینی کنید و تغییر دهید.

#### تمرین های عملی :

۱- به کاری که باید انجام شود یا جایگاهی که باید در شرکت پر شود فکر کنید. از فرد استخدامی چه انتظاراتی دارید؟

۲- سه مهارت بسیار مهم و تجربیات قبلی فرد که برای انجام عالی شغل لازم است را مشخص کنید.

« برایان تریسی »