

العناصر العشرة للتوظيف الناجح



إنّ هذه الحياة لمهزلة؛ فإن كنت ترفض كل شيء باستثناء ما هو أفضل بالنسبة لك.. فتراه يتبعك أينما مضيت.. (سومرست موم)

قمت استناداً إلى تجاربي، بتحديد عشرة عناصر مختلفة ينبغي أخذها في الاعتبار عند توظيف المسؤول الناجح للمبيعات أو مدير المبيعات، يعني بذلك أي شخص آخر يعنيه الأمر هنا. إنّ معظم المقابلات التي أجريت تستغرق إما 30 دقيقة أو ساعتين. فقبل تعيين مسؤول مبيعات أو رئيس في شركتنا، أعقد اجتماعاً معه لما لا يقل عن ثماني ساعات - تقضى ساعتين منها خارج المكتب لتناول طعام العشاء. وفي الولايات المتحدة يشعر مديرو الموارد البشرية بالتوتر والضيق حيال نوع الأسئلة التي توجه أثناء المقابلات خوفاً من المقاضاة. ولعل الدعاوى القضائية التي ترفع في المحاكم تقل كلفة عن التعيينات السيئة (فعبارة من هذا القبيل من شأنها أن تلقي بمديري الموارد البشرية خارج الغرفة من خلال السقف). وتكمن المشكلة في أن تكاليف التعيين السيئ غير بادية للعيان فيما تتضح بجلاء تلك المتعلقة بالدعاوى القضائية. والواقع أنّ التكاليف الناجمة عن التعيينات السيئة هي تكاليف باهظة جداً.

فكل عنصر من هذه العناصر لديه عدد من الأسئلة التي قد تساعدكم في التعمق والغوص مروراً بالأسئلة

الجافة لكي تجد الأشياء التي تبحث عنها. فعلياً أن نرى ماذا فعلوا وما الذي هم على وشك القيام به كما يبدو.

- المساءلة الشخصية:

فكما أنك تلقي باللوم على الآخرين، ألقه على نفسك. وكما تسامح نفسك قم بمسامحة الآخرين. (قول صيني) قد يوجد العنصر الوحيد الأكثر أهمية في تعيين الأشخاص الناجحين فيفضل بعض الناس إلقاء اللوم على الآخرين بدلاً من حل المشكلة. وكيف يمكن لك أن تكشف عن وجود نزعة من هذا النوع؟ ففي بادء الأمر يقول الناس دائماً "هم فعلوا" ولا وجود "لأنا" على الإطلاق "فهو الناتج" "إنه المدير" "إنهم العاملون على دعم الموارد". ففي جميع مراحل التعديل السلوكي، يتعين عليك امتلاك المشكلة بدءاً بالخطوات الـ 12 وحتى خسارة الوزن. ويجد بعض الناس حجة يتذرعون بها فيما يجد الآخرون الطريق للمغادرة.

قام أحد الباحثين بطرح أسئلة على مجموعة من التوائم - أحدهما طبيب لامع والآخر منبوذ والسؤال ذاته: "ما الذي في اعتقادك ساهم بشكل كبير في وصولك إلى هذه النقطة؟"

رد كلاهما قائلين: "ماذا تتوقع من ابن لشخص مدمن على الكحول؟!"

فاستخدم أحدهما خلفيته كمبرر فيما استخدمه الآخر كدافع.

فالحياة طاحونة سواء عملت على صقلك أو أدت إلى اهترائك فكل ذلك يرتهن بالمواد التي أنت مصنوع منها.

أما السؤال المفصل لدي أثناء المقابلات فهو "متى تحولت إلى شخص ناضج راشد وكيف عرفت ذلك؟ فمن شأن الرد على سؤال كهذا أن يحيطك علماً بالزمن الذي أحس فيه الشخص بالمسؤولية الشخصية تجاه حياته. ولدى كل من الأشخاص الناجحين رد على سؤال كهذا. فبالنسبة لبعض منهم حدث لا ينسى مثل وفاة أحد الوالدين أو مجموعة من الأحداث المتسلسلة مثل الذهاب إلى الجامعة أو الزواج أو حين جاء الطفل الأول. أو قد يكون الرد حين تسلموا الوظيفة الجديدة أو تولوا مسؤولية الحياة الروحية.

جو تيري هو أحد رؤسائنا وأحد مسؤولي المبيعات المرموقين العشرة الذين عرفتهم طوال حياتي. وقد أجريت معه مقابلة لفترة تزيد على ثماني ساعات بما في ذلك طعام العشاء. فحين استقر في احتسائه على مقربة من نصف قنينة النبيذ سألته: "متى أحسست أنك أصبحت ناضجاً وراشداً؟".

وكان يعرف الرد بكل وضوح.

قال: "لقد أصبحت يتيماً في سن مبكرة وقام برعايتي عمي وعمي وأرسلوا بي إلى مدرسة عسكرية حين كنت في سن المراهقة. وفي الليلة الأولى هناك هاجمتني مجموعة من الأولاد وضربوني بالعصا الثقيلة ومنذ ذلك الحين: أنه علي أن أعنتي بنفسي.

كان صديقي روستي غوردون كبير المديرين التنفيذيين لنوغلانت، قد ترعرع في سابلوفا في أوكلاهوما. وكان مدقع الفقر بحيث أن أسرته لم تملك بثراً صغيراً للحصول على مياه الشرب.

و ذات يوم وبينما كان يقوم بجمع الشعير للأحصنة مع والده قال الأخير: "لقد كانت خطتنا دائماً أن نسدد تكاليف تربيتك وندفع تكاليف كليتك، ومن ثمّ ستتمكن من الاعتماد على ذاتك لفترة من الزمن وبعد ذلك سنعتمد عليك في الاعتناء بنا حين نتقدم في السن".

"نعم يا والدي".

"يا ولدي فالجزء من الخطة المتعلق بك أنه عليك في مسيرة الحياة أن تعتمد على ذاتك في وقت مبكر". ومعنى ذلك أنه على روستي أن يذهب إلى الكلية على أن يعيل نفسه فيما هو هناك، والتهيوء لتقديم المساعدة إلى آخرين.

فتمكن من دخول الأكاديمية البحرية وانطلق منذ ذلك الحين وبدأ بإدارة العديد من شركات التكنولوجيا المتطورة، دون أن يغيب عن باله أنّ المساءلة الشخصية هي الشرط الأوّل لتحقيق النجاح الشخصي.

- الغرض:

إنّ سر النجاح يكمن في ثبات الغرض. (بنيامين دزرائيلي)

ينقاد بعض الناس وراء خصومات الأقارب فيما ينقاد البعض بسبب الخوف من الفقر، والآخرون وراء الإنجاز، فيما يسعى آخرون للحصول على رضى الوالدين. وآخرون ينقادون وراء شعورهم بعدم الأمان أو صورتهم الذاتية. ما هو الغرض في حياته بالنسبة له؟ كيف يتماشى الغرض مع أهداف المنظمة؟ ما هي الخطط التي وضعها لنيل هذه الأهداف والوفاء بهذا الغرض؟ أم أنّ الشخص ينحرف عبر الحياة كالريشة في فيلم فورست غامب.

والنقطة تتمثل هنا في أنّ الناجحين من الناس تدفعهم أمور معينة. ولا يكون المكسب المادي هو المراد تحقيقه - بل فيما يمكن للمال أن يحضره. وخلاصة القول إنّ ما يدفعهم هو الغرض الذي يتماشى مع الوظيفة.

- المبادئ:

ففيما يتعلق بالمبدأ قف وانتصب كالصخرة أما فيما يتعلق بالذوق فاسبح باتجاه التيار. (توماس جيفرسون)

المبادئ هي القيم حين يتم العمل بها حيث تصاغ وفقاً لتجربة الشخص الشخصية والمهنية. فما يلزم هو معرفة القواعد غير المكتوبة التي تقود سلوكيات الإنسان لكي تتكون لديك فكرة عما سيقومون به حين لا تقوم بالمراقبة. هل يوجد لدى الشخص بوصلة أخلاقية؟ فالظروف والإغراءات تكشف النقاب عن شخصية الفرد. فهل هذا الشخص جدير بالثقة طوال الوقت؟ أم أنه طرفي بشكل تام؟ ومن شأن هذا أن يساعدك على فهم الطريقة التي يريد أن تتم بها إدارته. وهذا المكان مؤاتياً لتوجيه سؤال طرفي أخلاقي. وثمة سؤال آخر يتعلق بكيفية استجابة الشخص لحل المشاكل. فما هي القواعد الداخلية التي تجه عملية صنع القرار

- الخطط:

الأهمية لا تكمن في الخطة وإنما في التخطيط بحد ذاته. (د. غريم ادواردز)

بعض الناس يعيشون الحياة فيما يقوم الآخرون بإتاحة المجال للحياة لكي تحياهم. ولتحقيق النجاح المستدام ينبغي إيلاء الاهتمام للتفاصيل الصغيرة والأنشطة السريعة التي يجب أن تصبح عادات شخصية. هل يعتبر المرشحون لديك منضبطين متماسكين في العادات التي تتعلق بأعمالهم؟ ما هي نسبة تنظيمهم؟ هل في وسعهم التعامل مع المهام المركبة بمعدل سرعة مرتفعة؟

هل يعرفون أين يريدون أن يكونوا؟ هل يدركون أين هم اليوم في إطار هذه الخطة؟ هل في وسعهم توضيح خططهم بشأن الانتقال إلى الأماكن التي يريدون أن يكونوا فيها؟

وقد قيل "إذا ما فشلوا في التخطيط فهم يخططون للفشل". فالخطط خاضعة للتغيير لكن ما يقدررون عليه هو إدارة أقاليمهم وحساباتهم إذا لم توجد أية خطة لأنفسهم؟

- الاستعداد:

من المهم وجود إرادة للربح، أما الإرادة للاستعداد فهي جوهرية. (جو باترنو)

تشمل الاستعدادات كلاً من التوعية والتثقيف ومرحلة ما بعد العمل التي تستخرج من النبذة التعريفية للمرشح. فحين أسأل المرشحين: "ما الذي قمت به لتهيئة أنفسكم للقيادة؟". عادة ما أقابل بنظرة جوفاء محدقة مقابل هذا السؤال. فالبيع هو فن من فنون القيادة، فيجب أن تكون قادراً على البيع لكي تقنع الناس الذين لا يعملون معك بالتابع.

هل قام المرشحون بشكل كاف بالبحث والتحضير للمقابلة؟ فهي إحدى أفضل المؤشرات التي تدل على مدى ما أجروه من بحث للتحضير لدعوات البيع. هل هم ملمون بتاريخ شركتك وثقافتها وشؤونها المالية والقضايا التي تهمها؟ هل قاموا على أقل تقدير بقراءة الموقع الشبكي الخاص بها؟

- العاطفة:

إذا لم يتم طردك بحماس فسوف تطرد بحماس. (فانس لومباردي)

العاطفة تمثل الحماس تجاه العمل بحد ذاتها وتجاه الناس أو المنظمة ورؤيتها. فمن المتوجب أن يتم البيع الأول في قلب مسؤول المبيعات. فإذا لم يشتروه لا يمكنهم بيعه، وكذلك الأمر بالنسبة للمشتري. ففي لحظة ما سيتعين على المرشحين التقاط وفهم الطابع الخاص لمنظمتك والانتقال من مشتر إلى بائع. وإن لم يفعلوا ذلك فهذا يعني أنهم لا يتعاملون بعاطفة مع العمل في منظمتك، أو أنهم غير عاطفيين على الإطلاق. "فإن طننت أنت أن هذا المكان هو مكان آخر للعمل، فما عليك سوى العمل في مكان آخر".

- الأداء :

يقترب الشخص من الكمال حين يقوم بملء نموذج طلب الوظيفة. (ستانلي جي. راندال)

لا يعمل أحد بمعزل عن الآخرين في عالم الأعمال اليوم. فاسأل عن مصدر النجاح الذي حققه المرشح في عملية البيع السابقة. ما مدى أهمية المنتج؟ هل كانت السوق ساخنة أم لم تكن؟ هل اعتمد المرشح على أعضاء آخرين في فريقه لنقل الأشياء؟ هل هم معتادين على نمط البيع في إطار الصفقة الواحدة أو في عدة صفقات صغيرة؟ ما مدى حميمية عملهم مع المدير؟ ما هي درجة هذه الحميمية؟ هل كان المرشح قائداً لفريق أو أنّه شخص منعزل؟ فبعض الناس يبرعون في أنماط مختلفة من البيع دون أخرى. وهذا هو سبب تفوّق مسؤول المبيعات في شركة ما دون الإبداع في أخرى.

فبالنسبة لمسؤولي المبيعات والمعنيين بها، يكون الأداء المتعلق بالحصص (الكوتا) بمثابة إجراء تعسفي. وثمة سؤالان لوضع هذا في المنظور الملائم له:

- 1- ما هي النسبة المئوية من قوة المبيع التي حققت حصصاً نسبية (كوتا) كل سنة؟
- 2- ما الفرق بينك وبين باقي قوة المبيع؟ النصف الأعلى؟ نسبة الـ 10 في المئة العليا؟

- الشخصية :

كن طبيعياً.. كن أنت.. هي أسوأ نصيحة يمكن أن تسديها للناس. (توم ميسون)

الناس يشتركون من أناس يكونون لهم المودة ويثقون بهم. هل ستعرض مهارتهم في إقامة العلاقات مع الناس وكيمياء العلاقات للاهتراء في مجال عملك ومع زبائنك مع مرور الزمن؟ يعتبر الاعتناق عنصراً أساسياً للبيع التشاوري. فالناس الذين يتفاعلون معهم هم القادرون على معرفة ما إذا كانوا صادقين أم لا؟ هل يتماشون مع ثقافة فريقك؟ اطرح على نفسك السؤال التالي: "هل أحبذ أنا العمل معهم؟" كما أنظر في حضورهم وصورتهم وطريقة ارتدائهم للملابس؟ إننا نختار حين نرتدي الثياب المختلفة، فمن المهم بمكان أن يعرفوا طريقة ارتداء الملابس المختلفة حين يكونون في مجالات عمل مختلفة ولا سيما حين يعرفون أنهم يقومون بعملية بيع للمدراء التنفيذيين.

يقول كين كورنيليوس رئيس شركة سيمنز وان انّه وفريقه التنفيذي قد أجروا اختباراً بسيطاً يدل على أن الكثير من الجهات المرتقبة المرشحة التي برعت في المقابلات الأولية يرسبون في آخر المطاف:

"فبعد جولات المقابلات نتساءل فيما بيننا:

- 1- هل تود أن تسجن في جزيرة نائية مع هذا الشخص؟

- 2- هل ستترك هذا الشخص بمفرده مع كبير المسؤولين التنفيذيين؟

إذا كان الرد على أي من هذين السؤالين "بلا"، لا نقوم نحن بتعيينهم".

وقد يقوم الزبائن والجهات المرشحة بالتمييز لسبب أو لآخر، ولن يخبروك السبب في ذلك. فلا تنس أنه في استطاعة معظم المرشحين بيع مقابلة مدتها ساعة. انظر إلى ما هو أبعد من السحر والجاذبية وتمعن في

الشخصية .

منذ بضع سنوات كنا ننظر في إمكانية إضافة مبدأ جديد إلى شركتنا واستقرينا عند شخص معين من المرشحين.

دققنا في كل شاردة وواردة. إن لديه نبذة تعريفية رائعة وشخصية لافتة، لكن أحد رؤسائنا - السيدة ليز ماكيون - أحسّت بشيء "زائف" لديه دون أن تتمكن من تحديده بدقة.

فقررنا أنا والرئيس براد شايلدرس، عقد اجتماع مطول أو اللقاء معاً من خلال لعبة غولف مع هذا الشخص طيلة فترة ما بعد الظهر. وقضينا معاً وقتاً ممتعاً.

لكن ما إن حان موعد العشاء حتى تغيرت شخصيته بشكل لافت، إذ أخذ يستعمل مفردات وفحة مع الموظفين الآخرين فكان وقحاً جداً حين خاطبهم.

وسرعان ما أدركنا أن هذا الشخص المرشح يعاني من مشاكل اجتماعية في إطار معين فكان يجد صعوبة بالغة في التفاعل مع أولئك الناس الذين هم أدنى منا شأنًا. ولم نتمكن من اكتشاف ذلك إلا عند وضعه في موقف اجتماعي يعجز فيه عن الرد دفاعاً عن نفسه.

وقد اجتاز مقابلات الساعة الواحدة وكان عظيمًا في علاقات الند بالند. لكننا لاحظنا أنه لدى تواجده في إطار اجتماعي معين أنه ليعجز عن التفاعل مع الناس الذين هم أدنى مرتبة منه في المنظمة.

ولكن أثناء العمل في بيئة البيع المعقّدة.. عليك أن تكون متمكنًا من الانسجام مع جميع الناس على اختلاف أنواعهم.

- الذكاء العملي:

أن تكون واعياً لجهلك هو خطوة كبيرة نحو المعرفة. (بنيامين دزرائيلي)

يقول هاورد غاردنر الذي أعد نظريات عن الذكاء المركب، إن هناك ما لا يقل عن سبعة أنواع من الذكاء. فالذكاء العملي يمتد متخطياً كمية التعليم والتثقيف التي حاز عليها المرشح المرتقب. وبالرغم من أهمية المعرفة، فإنّ التمكن من تطبيقها - من خلال السرعة الذهنية والفهم السياسي تشدّ والمنطق - هو أمر جوهري.

الوعي الثقافي - إنّ معرفة القليل عن أشياء كثيرة يعمل على تسهيل التواصل مع جميع أنواع الناس من ذوي الاهتمامات المتباينة. وأحد الأنواع الحاسمة الأهمية بالنسبة لمسؤولي المبيعات - هي القدرة على تقييم أوضاع مركبة ومعقدة وتحديد أولويات العمل. فإذا أخذنا العادة المتبعة في المسرحيات الهزلية، فهل من الممكن إبقاء عدة صحنون تدور في الهواء دون أن تقع على الأرض؟

كانت السيدة كارولين وهي زوجة أحد رؤسائنا جو تيري منذ عدة سنوات تدرس لغة الإمضاءات الأمريكية. وفي إحدى الليالي وبينما كان جو يساعدها على مراجعة الكلمات عن طريق إلقاء كلمات فحين نادى بكلمة سمارت - قامت بالتوقيع بثلاثة أشكال مختلفة. وعندما سألها عن سبب تعدد التوقيعات أجابت قائلة: "لأن

كلمة سمارت لديها ثلاثة معانٍ مختلفة في لغة الإمضاءات.

فثمة توقيع لكمية التدريب والتعليم التي يتلقاها المرء مثل ذكاء الكتب أو بصم الكتب، والمعنى الذي يشير إلى مقدار ما يتمتع به المرء من منطق بحيث يمكنه إقامة علاقات مع مجموعة واسعة من الناس فلها توقيع آخر، وكلمة سمارت بمعنى الحكمة أو الحصافة فتوقيعها مختلف جدًّا عن الاثنين".

إنَّ الأدوار المختلفة تتطلب من الناس أن يشكلوا أنواعاً مختلفة من كلمة "سمارت". فمهنه المحاسب الجيّد على سبيل المثال، تستدعي "دراسة الكتب" ولا تتطلب بالضرورة "ذكاء العلاقات" أو "الحكمة" من أجل تحقيق النجاح. بيد أن مسؤولي المبيعات من ناحية أخرى، يجب أن يتوافر لديهم الأنواع الثلاثة من "سمارت". فيجب أن يكونوا قد تلقنوا التدريب والتعليم الجيدين، وأن يقدرُوا على تحليل البيئة المحيطة بهم والتواصل مع الناس، وأن يكونوا على قدر من الحكمة يمكنهم من تطبيق هذه المعرفة للتفوق في أوضاع معقدة.

- المثابرة:

أذكر قصة عن توماس أديسون تناولت محاولاته لمعرفة المادة التي يصنع منها مصباح الكهرباء. فقد جرب آلاف المواد وباءت محاولاته كلها بالفشل. فسأله أحد الزملاء إزاء ذلك ما إذا كان يشعر أنَّهُ قد بدد وقته في المحاولات ذلك أنَّهُ لم يكتشف شيئاً. فأجاب: "لا على العكس.. لقد اكتشفت آلاف الأشياء التي لا يمكن استخدامها". (روبرت ي. كيللي، كيف تتألق كنجم في العمل)

الناس الناجحون لا يهربون من التحديات بل يواجهونها ويضاعفون جهودهم. فإن وجدوا الباب مغلقاً يسارعون إلى إيجاد باب آخر. فهل لدى المرشح القدرة على إتمام الدورة على الرغم مما تعترضه من عقبات؟ ما هي العراقيل التي قاموا بتذليلها في السابق؟ وفي حال عدم تعرضهم لأي إخفاق حتى الوقت الحاضر، كيف تعرف كيفية استجابتهم المحتممة حين يمرون بتجربة معينة؟

يكن التحدي هنا في المثابرة.. فهي القوة التي يمكن أن تكسر شوكة مسؤولي المبيعات الناجحين في مجال التأهيل. فلا أحد يرغب في أن يوصف بأنَّهُ متخاذل؛ لكن أفضل ممارسة تتمثل في اختيار المعارك التي تناسبه والاستفادة من القضايا الضائعة التي هزم فيها في السابق.

والسؤال هنا: "هل لديك مجموعة محددة من المعايير لمعرفة من أين تؤكل الكتف مع الناس؟".

وما هي الممارسات الصالحة التي يمكننا استخدامها في صفوف الإدارة الخاصة بنا، تلك التي نقوم فيها بوضع تقدير لثلاثة من المؤيدين الأعلى رتبة وثلاثة من المؤيدين في الأسفل ضمن فئة مهنية معينة للمس الأهمية النسبية التي تتصف بها كل مزية من مزايا وظيفية معينة؟

- ابدأ بإدارة الأداء في المقابلة:

ما هي المدة التي تستغرقها عملية استعراض الأداء؟ فالجواب على ذلك ستة أشهر إلى سنة واحدة؛ وذلك

لأنّ الخطوة الأولى تتمثل في إدارة الأداء وتحديد المقاييس والقيم والقدرة على التسامح والتحمل والتوقعات. فعليك في بادء الأمر تقديم نموذج استعراض الأداء للمرشحين ومن ثمّ تحديد توقعاتهم بوصفها جزءاً من عملية الاستعراض.

والتعيينات تكون طيبة كالإسمنت الرطب في بادء الأمر. ففي وسعك قولبتها وصياغة أشكالها كما تشاء، فمع مرور الزمن تتكون العادات الحسنة والسيّئة وتأخذ مواقفهم حيال الأشياء بالتكلس بحيث يقتضي القيام بتغييرها استخدام المطرقة الصلبة.

لكن كيف يتم التعامل مع استعراضات الأداء بالفعل؟ فينظر إلى استعراض الأداء بأنّها شر لا بدّ منه يرد من قسم الموارد البشرية ولا تشمل في العادة سلوكيات الفرد ومهاراته وكفاءاته اللازمة لتطبيق المنهجية المعتمدة لدى مسؤولي الموارد البشرية. وتعتبر في معظم الأحيان مجرد قياسات تستخدم تلبية لرجائك برحيل الموارد البشرية عنك.

من البديهي القول إنّّه نظراً لعدم احتواء استعراض الأداء على منهجية مديري المبيعات فلعله بوسعنا إغفالها. ولكن حين تكون عملية إدارة الأداء مدفوعة بدورة المبيعات المثالية فقد تشكل أداة تدرب على الأداء بناءة للغاية وعلينا استعراضها على أساس ربع سنوي بدلاً من كل فترة نصف سنة، الأمر الذي يتيح المجال لمديري المبيعات للتدرب ليس في براعة إبرام الصفقات فحسب، بل في مجالات العوامل الأخرى المتعلقة بالأداء الشامل كالشخصية مثلاً وكيمياء العلاقات والكفاءة والالتزام والتواصل والمهارات المعرفية. وأفضل موقع زمني يمكن به البدء بعملية كهذه هي المقابلات ذاتها. فمن الممكن عندئذ التبكير في تحديد توقعاتك بشأن كيف تريد أن يتم تصريف الأمور في منطمتك.

المصدر: كتاب ليكن الرّبح شعارك (أمثلة من أكبر 20 شركة مبيعات في العالم)