

چم وخم استخدام

شناسایی افراد میان مایه، و مغزهای کوچک زنگ زده

مؤلف:

دیو اندرسون

مترجمان:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه، رئیس انجمن علمی بازاریابی ایران

ارشاد رضاپور

مرتضی میرعباسی

زهرا پات آئیز

ویراستاران:

احمد آخوندی - محسن جاویدمیرید



سرشناسه	آندرسن - دیو، ۱۹۶۱ - م. Anderson, Dave, 1961
عنوان و نام پدیدآور	چم و خم استخدام: شناسایی افراد میان‌مایه و مغزهای کوچک زنگ زده / [دیو آندرسن]؛ مترجمان پرویز درگی ... [و دیگران]؛ ویراستاران احمد آخوندی، محسن جاویدمؤید.
مشخصات نشر	تهران: انتشارات بازاریابی، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۱۸۰ ص.
شابک	978-600-6982-91-5
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا	
یادداشت	TKO Hiring!: Ten Knockout Strategies for Recruiting, Interviewing, and Hiring Great People, 2008.
یادداشت	مترجمان پرویز درگی، آرش رضایور، مرتضی امیرعباسی، زهرا پاک‌آیین.
موضوع	کارکنان -- استخدام
موضوع	Employees -- Recruiting
موضوع	مصاحبه استخدامی
موضوع	Employment interviewing
موضوع	کارکنان -- گزینش و انتصاب
موضوع	Employee selection
شناسه ده	درگی، پرویز، ۱۳۴۰ - مترجم
شناسه افراد	آخوندی، احمد، ۱۳۴۱ - ویراستار
شناسه افزوده	جاویدمؤید، محسن، ۱۳۶۱ - ویراستار
رده‌بندی کنگره	۸۰۷ / ۵ / HF ۵۵۴۹
رده‌بندی دیویی	۵۸ / ۳۱
شماره کتابشناسی ملی	۵۳۳۵۹۳



تلفن: ۶۶۴۳۱۶۳۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۲۱۰۵۵ (۰۲۱) فاکس: ۶۶۴۳۱۴۶۱ (۰۲۱)

www.MarketingPublishing.ir www.MarketingBooks.ir

چاپ اول / ۱۳۹۷

صحافی و چاپخانه: طرح و نقش

تمامی حقوق محفوظ و متعلق به انتشارات بازاریابی است

مراکز توزیع:

شرکت توسعه مهندسی بازاریابان آتی (CMB)

تهران: صندوق پستی: ۱۳۴۴۵ / ۱۳۴۴۵ تلفن: ۳ - ۶۶۰۲۸۴۰۱ (۰۲۱)

پخش انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان انقلاب، ابتدای خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۲۸۵، مجتمع کتاب فروردین، طبقه همکف، واحد ۱. تلفن: ۷۱ و ۴۰۸۲۵۱

قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

قدردانی

از هر مردمی اند بسیار سپاسگزارم که کار و کسب ما را اداره کرده، هوای مرا برد و زمانی که با هواپیما از این سر دنیا به آن سر دنیا می‌روم، ترتیب همه چیز را می‌دهد و طوری کارها را ساماندهی می‌کند که انگار من هیچ شغل واقعی دارم. همچنین از کارکنان برجسته و یتگر و شرکای کاریمان در دفاتر تگزاس، کالیفرنیا و ویرجینیا ممنونم؛ شما تیم رؤیایی من هستید.

جیم اندرسون

فهرست

۹	پیش‌گفتار
۲۱	درباره‌ی نویسنده
۲۳	مقدمه
۲۵	۱. هزینه‌های استخدام
۳۵	۲. استخدام‌کننده‌ای فعال شو
۵۷	۳. طراحی یک مصاحبه‌ی مؤثر
۷۵	۴. مصاحبه را ساده برگزار نکنید
۸۹	۵. بررسی مؤثر معرفها
۹۷	۶. آزمونهای پیش‌بینی‌کننده
۱۰۱	۷. چگونه شروعی قدرتمند برای تازه‌استخدام‌ها رقم بزنید؟
۱۱۰	۸. چگونه نیروهای مستعد را حفظ کنید؟
۱۳۰	۹. برای توسعه و نگهداری بین کارکنان تمایز قائل شوید
۱۵۱	۱۰. خلاصه‌ی چم‌وخم‌ها

پیشگفتار

کتاب ضرر دنايت شرکتهایی است که با استخدام افراد "میان مایه" و "مغریبی کوچک زنگ زده" شکست خود را تضمین می کنند!

نترسید. این کتاب نمی تواند شرکت شما را به شکست برساند. این کتاب می آموزد که مدیر مصاحبه های استخدام، افراد "میان مایه" می توانند خود را به عنوان افراد کارآزموده و زبده به شما معرفی کنند. بکوشید از این افراد بدست نخورید! همچنین می گوید چگونه کارآزموده ها و زبده ها به مرور کنار گذاشته می شوند و میان مایه ها بر صدر می نشینند چرا حرفه ای ها شرکتها را ترک می کنند، و مدیران نمی توانند شرکتها را رشد و تعالی بخشند.

"چم و خم استخدام" یعنی همین کتاب، هم یک کتاب آسیب شناسی برای شرکتها است، و هم درمانهای کاملاً

عملی و اجرایی برای مدیران دارد. این کتاب آنچنان شفاف، عینی، زنده و ملموس، نکته‌ها و ظرایف استخدام را نشان می‌دهد که از تیزبینی مؤلف شگفت‌زده می‌شوید. مؤلف چگونه توانسته است تا این حد جزئی، دقیق و با ریزبینی، خطای شرکتها و سازمانها را به رخ کشد. از آن مهمتر، چگونه برای هر یک از این خطاها، راه‌حلهای درخشان دارد! آن هم راه‌حلهایی که ساده و قابل اجراست.

برای آن مطالعه‌ی این کتاب به سهولت می‌توانند شرکت خود را به شرکتی بالنده تبدیل کنند؛ اگر دستورالعملهای این کتاب را برای استخدام به کار بندند.

محتوای کتاب "چم و خم استخدام"

دیو اندرسون، مؤلف کتاب "چم و خم استخدام"، شاهکار کم‌نظیری تقدیم مدیران کرده است. با مطالعه‌ی این کتاب تصور می‌کنید که اندرسون در شرکتهای ایرانی نیز حضوری فعال داشته و دارد؛ چون به موضوعاتی پرداخته است که در شرکتهای ایرانی هم جاری و ساری است.

بواقع، شرکتها در ایران و در خارج از کشور، روند مشابهی را طی می‌کنند؛ هم برای شکست، مسیرها کاملاً مشخص است، و هم برای بالندگی، شرکتها باید مسیر استخدام را

تصحیح کنند.

بارها به عنوان مشاور شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک،
 عن خطاهایی را که مؤلف (دیو اندرسون) معرفی کرده است،
 به وضوح دیده‌ام. برای مثال، قدم اول برای استخدام، درج
 آگهی است. این رویه‌ای کاملاً جاافتاده، معمول، و مرسوم
 است.

البته از مؤلف کتاب که می‌گوید: تنها یک مدیر
 تنبل است در آنجا، در روزنامه منتشر می‌کند و منتظر
 می‌ماند تا بهترینها، سوییچ بیابند. طبق برآوردها، آگهیهای
 استخدام برای ۳۰٪ از معیف‌ترین کارکنان در هر حوزه جذاب
 هستند. بنابراین، اگر شما موفق به استخدام بهترین از بین
 آن ۳۰٪ شوید، باز هم فقط بهترین را از میان بدترینها را انتخاب
 کرده‌اید.

امتیاز اصلی این کتاب آن است که از آغاز به معنی جذب،
 مصاحبه و استخدام افراد عالی، ده راهبرد را بدون
 حاشیه‌پردازی و توضیحات خسته‌کننده، به علاوه شما در
 هر راهبرد، با شاخصها، معیارها و استانداردها آشنا می‌شود.
 این شاخصها، معیارها و استانداردها آنچنان وضوح دارد که
 هر کارمند ساده‌ای می‌تواند با داشتن این فهرست، شرکت
 شما را بررسی کند. بدین‌رو، این کتاب را می‌توان کتاب

طلایی مشاوران منابع انسانی" نامید.

ضرباهنگ واژه‌ها و عبارتهای کتاب، شوک آور است. صفحه‌ی ۲۷ را بخوانید: راهیابی افراد پرحاشیه، میان‌مایه و کودن را به تیمتان دشوار و دشوارتر کنید. خواهید گفت چگونه؟ پاسخ این است که "چم و خم استخدام" را اجرا کنید. "مدار می‌دهد: همه، بخصوص افراد قوی، هنگامی که مجبور باشند محل کارشان را با افرادی شریک شوند که نمی‌توانند به درستی از عهده‌ی کار برآیند، وظایف خودشان را نتوانند انجام دهند، از یاری رساندن به تیم برای رسیدن به اهداف سر باز می‌زنند، احساس بی‌ارزشی و کوچک شمردن می‌کنند و در نهایت اعتبار شما به عنوان رهبر کارکنانتان زیر سؤال می‌رود."

واژگان خاص این کتاب بی‌نظیر است. برای مثال با نوعی از شرکتها آشنا می‌شوید که "شرکت دولت رفاه" نامگذاری می‌کند. کتاب، جزء به جزء این شرکت ما را برشمرده و آن را معرفی می‌کند.

ویژگیهای شرکت دولت رفاه یا "مغزه‌ی کد چکی زنگ‌زده"

شرکت دولت رفاه، یعنی جایی که افراد قوی همه‌ی توانش

را صرف تقویت افراد ضعیف می کنند، ۹ ویژگی دارد که عبارتند از:

۱- افزایش حقوق شکل آئینی پیدا کرده و افراد برای رسیدن به آن تلاش نمی کنند.

۲- پاداش سال نو صرفاً به این دلیل پرداخت می شود که سال نو است نه چون افراد تلاش بیشتری کرده اند.

۳

۴

...

۹- مدیران، کارکنان ضعیف را برای طولانی مدت تحمل می کنند.

آیا دوست دارید توصیه‌ی اندرسون (مؤلف کتاب) را بدانید؟ از تر و خشک کردن کارکنان ضعیف ترس پرور دست بردارید. چرا که ضعیف‌ترین کارکنان، بیشترین ترس، توجه و مساعدت را دریافت می کنند. دلیلش هم این است که تمام وقت مدیران صرف تلاش بیهوده برای "ارتقای کارکنان مصیبت‌بار" به "کارکنان میان‌مایه" می شود. چنین سیاستی یک پیام خطرناک به بهترین کارکنانتان می دهد: وقتی کارهایتان را به شکل عالی انجام دهید، باید انتظار زمان و

توجه کمتری داشته باشید.

گستره‌ی دانایی این کتاب در آن است که بدون ملامت کردن، طعنه و گلایه، در قالبی نرم و آسان، هشدارهایی می‌دهد گزنده که گاه بنیان شرکتها را به زیر سؤال می‌برد. برای مثال از قربانیان اصلی تبعیض در شرکتها می‌گوید و بخوبی نیز آن را تشریح می‌کند.

قربانیان اصلی تبعیض در شرکتها

دیوید رسون، مؤلف کتاب به صراحت می‌نویسد: متأسفانه در بسیاری از سازمانها کارکنان قوی بیشتر از کارکنان ضعیف مورد بدرفتاری قرار می‌گیرند. بیش از آنکه انکار کنید. به سه سؤال زیر پاسخ دهید.

الف. بیشتر وقت خرد را با چه کسی سپری می‌کنید؛ با افراد قوی یا افراد ضعیف؟

ب. در شرکت شما مشتریان خوب کدامند؟ نام کارشناس فروش داده می‌شوند؟

ج. با کارکنان تیمتان چطور صحبت می‌کنید؟ (افراد قوی - افراد ضعیف)

بارها در کتابها، سخنرانیها، و مشاوره‌هایم در هیأت‌مدیره‌ی

سازمانها تأکید کرده‌ام که چک و لش، مدیر افسانه‌ای قرن بیستم، سه دستورالعمل کاملاً مشخص برای منابع انسانی داد؛

- ۱- نیروی شایسته استخدام کنید.
- ۲- نیروی شایسته را به کار شایسته بگمارید.
- ۳- از هر راه کارکنان شایسته کنار بروید.

دکتر بهاد بوالعلائی، دوست ارجمند و دانشمند، در این ارتباط کتاب انجمنی را به تازگی روانه‌ی بازار کرده‌اند با عنوان "از سر راه کارکنان کنار بروید". این دقیقاً همان دستورالعمل سوم بزرگ می‌باشد.

متأسفانه بارها و بارها تجربه‌ی من و شما دیده‌ام که "نیروهای شایسته" برای کارهایی به مراتب نازل به کار گرفته می‌شوند که هم برای شخص و هم سازمان تاسف‌ناک‌تری دارد. با کناره‌گیری این شایستگان راه برای افراد بی‌ایمان باز است که بر صدر نشینند. نتیجه را نیز خودتان حدس بزنید.

خاطرم هست سالها پیش، گزارشهای متعدد و مکرر از یک نیروی پشت‌گیشه‌ی بانک به روابط عمومی ارسال می‌شد. از اینکه با رئیس بانک و همکارانش بویژه مشتری‌های فراوان به جدال و نزاع می‌پردازد. پس از جابه‌جایی وی به

واحد تحقیقات روابط عمومی، به یکباره مدیران بانکها افزون بر نگرانی، احساس کردند که تیم تحقیقاتی قوی در بانک استخدام شده است. بله، همین تک نیروی مزبور، عرصه‌ی کار حرفه‌ای را برای مدیران بانک تنگ کرده بود. او فارغ‌التحصیل اقتصاد دانشگاه شهید بهشتی بود. بنا به روال، بایستی آنها در گیشه کار می‌کرد. وضعیتی که اصلاً با روحیه‌ی تحقیقاتی این نیرو سازگار نبود. صرفاً با جابه‌جایی این نیروی متخصص به یکباره بانک مزبور توانسته بود از گزارشهای ارزشمندی بهره‌مند شود که بانک پیش از آن تصور می‌کرد باید یک تیم تحقیقاتی با سرمایه‌گذاری سنگین استخدام کند!

خاطر من هست که سرمایه‌ی یک فروش یک شرکت پخش و توزیع می‌گفت، نیرویی به مناسب بوده، به بخش دیگری ارجاع داده است. وقتی دلیل ارجاع را پرسیدم متوجه شدم که نیروی ضعیفی بوده. وقتی صفحات این کتاب را ورق زدم، دیدم که مؤلف نوشته است: افراد ضعیف فقط در خودشان می‌چرخند و کارها را خراب می‌کنند و بدتر از همه باعث می‌شوند که بقیه به این فکر بیفتند که مدیریت شرکت ضعیف است. فوت کوزه‌گری اندرسون این است: مهمترین دلیل گردش بالای نیروها، استخدام اشتباه است.