

# تعمیل کارکنان

تألیف: حمید هریس

(انتشارات هاروارد)

مترجم: محمدرضا حسینی زاده جوانیان



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپاسیر

تهران، ۱۳۹۰

عنوان و نام پدیدآور: تعدیل کارکنان [تهیه کننده شرکت انتشارات مدرسه یازرگانی هاروارد]: مترجم محمدرضا حسن زاده جوانیان.

مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۸۵ص: مصور.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۸-۳۶۰۵

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Dismissing an employee: expert solutions to everyday challenges

موضوع: کارمندان -- اخراج: کارمندان -- اخراج -- قوانین و مقررات

شناسه افزوده: حسن زاده جوانیان، محمدرضا، ۱۳۴۷- مترجم

شناسه افزوده: مدرسه یازرگانی هاروارد، شرکت انتشارات

شناسه افزوده: Harvard Business school, Publishing Corporation

شناسه افزوده: شرکت مهندسی نفت و گاز سپانیر.

رده بندی کنگره: ۶۵۸/۳۱۳ ت ۷۰۲۹۰ HF/۵۵۴۹/۵/الف

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۳

شماره کتاب شناسی ملی: ۲۴۷۶۳۰



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باهر، نبش راد چربی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰-۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۶۵۷-۱۹۵۷۵

Website: [www.sepanir.com](http://www.sepanir.com)

E-mail: [info@sepanir.com](mailto:info@sepanir.com)

### تعدیل کارکنان

نویسنده: جمی هریس

مترجم: محمدرضا حسن زاده جوانیان

طراح جلد: علیرضا شیبانی

صفحه آرا: علی اکبر حکم آبادی

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لینوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات اوقاف

حق چاپ محفوظ است.

## فهرست

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| ۹  | ..... سخن ناشر                                                           |
| ۱۱ | ..... پیام مربیان: مهارت اجرای فرآیند تعدیل کارکنان                      |
|    | ..... تعدیل کارکنان: مبانی                                               |
| ۱۵ | ..... لحظه‌ی دشوار                                                       |
|    | ..... نکته‌ای درباره‌ی اجرای درست فرآیند تعدیل نیرو و تعریف واژه‌ی تعدیل |
| ۱۶ | ..... آموختن اصول فرآیند تعدیل کارکنان                                   |
| ۱۶ | ..... تعریف واژه‌ی «تعدیل»                                               |
| ۱۷ | ..... نکته‌ای درباره‌ی واژدهی تعدیل                                      |
| ۱۹ | ..... نگاهی دقیق‌تر به فرآیند تعدیل کارکنان                              |
|    | ..... مروری بر جنبه‌های مهم فرآیند تعدیل نیرو                            |
| ۲۰ | ..... زمان ضروری تعدیل کارکنان                                           |
| ۲۰ | ..... پیامدهای عاطفی فرآیند تعدیل کارکنان                                |
| ۲۰ | ..... پیامدهای قانونی فرآیند تعدیل کارکنان                               |
| ۲۱ | ..... اثربخشی فرآیند تعدیل کارکنان                                       |
| ۲۲ | ..... مراقبت از خود طی فرآیند تعدیل                                      |
|    | ..... راه‌کارهایی برای کنترل احساسات و پایین آوردن سطح استرس             |

- ۲۴..... تأثیرات عاطفی
- ۲۴..... تردید
- ۲۵..... مدیریت شخصی
- ۲۷..... شرایط لازم برای قطع همکاری با یک کارمند  
چه وقت می‌توانید کارمندی را اخراج کنید و چه وقت نمی‌توانید؟
- ۲۸..... شرایط لازم برای اخراج فوری یک کارمند
- ۲۸..... تخلقاتی که باید به کارمند گوشزد کرد
- ۲۹..... چه وقت نمی‌توان کارمندی را اخراج کرد؟
- ۲۹..... اخراج‌های غیر قانونی
- ۳۰..... آشنایی با ضوابط سازمانی
- ۳۳..... تصمیم‌گیری  
مراحل اخراج یک کارمند
- ۳۴..... با احتیاط عمل کنید
- ۳۴..... جایگزین‌های مناسب اخراج
- ۳۵..... انتخاب جایگزین‌ها
- ۳۹..... نگرشی حرفه‌ای درباره‌ی فرآیند تعدیل کارکنان  
راه کارهای برگزاری جلسه‌ی تودیع
- ۴۰..... آماده سازی
- ۴۱..... زمان مناسب برای جلسه‌ی اخراج
- ۴۱..... مکان مناسب برای جلسه‌ی اخراج
- ۴۲..... مدیریت جلسه‌ی اخراج
- ۴۳..... چه چیزهایی بگوییم یا نگوییم
- ۴۵..... درس‌هایی که می‌توان از فرآیند تعدیل کارکنان آموخت

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| پیامدهای حقوقی تعدیل کارکنان                                                                                                               | ۴۷ |
| پیشنهادهایی برای رفع دغدغه‌های حقوقی                                                                                                       |    |
| توجه به قرارداد استخدام                                                                                                                    | ۴۸ |
| ثبت گزارشات                                                                                                                                | ۵۰ |
| حفظ ابوی کارمند                                                                                                                            | ۵۰ |
| مدیریت گروه پس از اخراج یکی از اعضا                                                                                                        | ۵۳ |
| راهکارهای اطمینان یافتن از عملکرد گروه                                                                                                     |    |
| اطلاع دادن خبر اخراج                                                                                                                       | ۵۴ |
| تقسیم مجدد وظایف                                                                                                                           | ۵۴ |
| چه درس‌هایی می‌توان از «تعدیل کارکنان» آموخت؟                                                                                              | ۵۷ |
| راهکارهایی برای مدیریت بهتر فرآیند تعدیل کارکنان                                                                                           |    |
| رشد شخصی و حرفه‌ای                                                                                                                         | ۵۸ |
| ارتقاء نگرش                                                                                                                                | ۵۸ |
| اصلاحات                                                                                                                                    | ۵۹ |
| حفظ شأن سازمان                                                                                                                             | ۵۹ |
| رهنمودها و ابزارها                                                                                                                         | ۶۱ |
| ابزار تعدیل کارکنان                                                                                                                        | ۶۳ |
| پرسش‌نامه‌هایی برای کمک به مدیریت بهتر فرآیند تعدیل                                                                                        |    |
| خودآزمایی                                                                                                                                  | ۶۹ |
| این بخش مروری برای روش‌های ارائه شده در این راهنماست. به سؤالات، قبلی و بعد از خواندن کتاب پاسخ دهید تا میزان یادگیری‌تان را ارزیابی کنید. |    |

۷۲ ..... پاسخ سؤالات آزمون

۷۵ ..... پرسش‌های متدوال

پرسش و پاسخ‌های عملی درباره‌ی مسائل رایج مربوط به تعدیل کارکنان

۷۹ ..... واژه‌های کلیدی

واژه‌شناسی راهنما

۸۱ ..... بیشتر بدانیم

مقالات و کتاب‌هایی برای افرادی که اطلاعات بیشتری درباره‌ی این موضوع می‌خواهند.

۸۵ ..... منابع و مآخذ

## سخن ناشر

شاید در زندگی ما حداقل یکبار طعم تیغ جراحی را چشیده‌اید. بی‌شک از بیمه‌ها و امیدهایی که قبل و بعد از عمل تجربه کردید، خاطراتی دارید. اما آیا تاکنون با خود فکر کرده‌اید به عنوان مدیر چگونه می‌توانید در شرکت خود نیز جراحی کنید؟ تعجب نکنید! در مدیریت شما هم زمانی می‌رسد که برای جلوگیری از پیشرفت بیماری در بدنه سازمان خود مجبور هستید دردی مانند درد جراحی را تجربه کنید به این فرآیند، «تعدیل کارکنان» می‌گویند.

همان‌طور که عمل جراحی دردناک و ناخوشایند است، تعدیل کارکنان نیز اقدامی خلاف میل باطنی یک مدیر است. هیچ مدیری دوست ندارد با اخراج کارمندش، او را در شرایط سخت اقتصادی و اجتماعی قرار دهد. اما به چند دلیل این موضوع ناگزیر است. اول این که همان‌طور که مدیر در قبال کارمندان خود مسئول است، در برابر مدیران رده بالاتر، مشتری و ذی‌نفعان شرکت نیز مسئول است. اگر عملکرد ضعیف یک کارمند فعالیت کل سازمان را زیر سؤال ببرد، نباید از آن چشم‌پوشی کرد. نکته‌ی دوم این که برخی افراد توانایی لازم برای فعالیت در رده‌ای که برایشان مشخص شده را ندارند و حتی با وجود تلاش فراوان انتظارات را برآورده نمی‌کنند. اینجاست که مدیر باید پس از شناسایی این افراد، پست یا شغل آنها را تغییر دهد. نکته‌ی آخر این که گاهی شرایط اقتصادی سازمان، مدیر را مجبور می‌کند با تعدادی از کارمندان قطع

همکاری کند. در حقیقت مدیر با این کار، فشار را از روی دیگر کارمندان برمی‌دارد تا پویایی شرکت حفظ شود.

این کتاب به مدیران محترم کمک می‌کند تا به خوبی از عهده‌ی یکی از تصمیمات مهم مدیریتی که تعدیل کارکنان است برآیند.

مهندس غلامحسین خواجه‌علی

مدیرعامل

## پیام مربیان

### مهارت اجرای فرآیند تعدیل کارکنان

اخراج یک کارمند برای بسیاری از مدیران، سخت‌ترین و دردناک‌ترین شرایطی است که باید با آن روبه‌رو شوند زیرا گرفتن این تصمیم به شدت عواطف و احساسات فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از یک سو مدیر با خود فکر می‌کند که می‌توانست جلوی چنین حادثه‌ی ناگواری را بگیرد و از سوی دیگر دغدغه‌ی پیامدهای قانونی این اتفاق را دارد. او همچنین نگران واکنش سایر کارمندان است و این که چه کسی وظایف کارمند اخراج شده را انجام می‌دهد. سخت‌تر از اینها عذاب وجدان مدیر مربوطه است که مبادا کارمند را به خاطر تمایلات و سلیق شخصی اخراج کرده باشد.

اما با وجود همه‌ی پیامدهای منفی اخراج یک کارمند، باید بتوانید به درستی شرایط را مدیریت کنید. اخراج نادرست و ناپه‌جا خسارات جبران ناپذیری به مجموعه وارد می‌کند. این کار نه تنها وجهه‌ی شرکت شما را خدشه‌دار می‌کند (زیرا در آینده شما و سایر مدیران نمی‌توانید کارمندان لایقی را جذب کنید)، بلکه شما را دچار مشکلات حقوقی می‌کند و حس اعتماد و حتی اخلاقیات را بین کارمندان از بین می‌برد.

بنابراین باید طی مراحل به توانایی لازم برای اجرای درست و حرفه‌ای فرآیند تعدیل نیرو برسید. یعنی باید با تمام وجوه فرآیند تعدیل نیرو شامل چگونگی تصمیم‌گیری، آمادگی برای جلسه‌ی مربوطه، سخن گفتن در جلسه، چگونگی اخراج یک کارمند و مدیریت گروه خود آشنا شوید.

اخراج یک کارمند هرگز کار آسانی نیست و هر اخراج فرصت یادگیری جدیدی برای شما ایجاد می‌کند. اما با کمک پیشنهادهای این کتاب راهنما و نصایح متخصصین حقوقی شرکت‌تان می‌توانید شانس خود را در رسیدن به مطلوب‌ترین نتیجه افزایش دهید. اجرای ماهرانه‌ی فرآیند تعدیل نیرو ضمن حفظ اعتبار شرکت کمک می‌کند در شرایط سخت گروه‌تان را به خوبی مدیریت کنید و شرکت دچار مشکلات حقوقی نشود. تمام این موارد لازمه‌ی موفقیت هر مجموعه‌ای در بازار کار پرتنش امروزی است.

### افراد همکار در نگارش کتاب

سوزان آلوی، مربی

دکتر آلوی مشاور توسعه‌ی سازمانی و مدیریتی در کمبریج و ماساچوست است. وی ارتباط نزدیکی با مدیران مختلف دارد و به آنها کمک می‌کند تا راه کارهای انسانی‌شان همسو با راه کارهای تجاری شود. دکتر آلوی ساختارها و فرآیندهای جدیدی را برای ارتقای عملکردهای اداری طراحی می‌کند. وی مسئول برنامه‌ی توسعه‌ی یادگیری در مدرسه‌ی هاروارد و مدرس مدیریت اجرایی کالج بوستون نیز هست.

استیور رابینز، مربی

استیور رابینز طی ۳۰ سال گذشته مسئول ۹ برنامه‌ی تأسیس شرکت و ۳ برنامه‌ی IPO بود. وی عضو گروه طراحی برنامه‌ی درسی در مدرسه‌ی تجارت هاروارد و مشاور مدیران صنایع گوناگون از جمله خدمات مالی، فناوری و خدمات بهداشتی است. رابینز نویسنده‌ی ثابت سایت Entrepreneur.com و مجله‌ی HBS Working Knowledge نیز هست و رادیو، تلویزیون و مطبوعات همیشه از مطالب او استفاده می‌کنند.