

**پیشگفتار کتاب**  
**چم و خم استخدام**  
**شناسایی افراد میان‌مایه، و مغزهای کوچک زنگ‌زده**

کتاب حاضر، حکایت شرکت‌هایی است که با استخدام افراد "میان‌مایه"، و "مغزهای کوچک زنگ‌زده" شکست خود را تضمین می‌کنند!

نترسید. این کتاب نمی‌تواند شرکت شما را به شکست برساند. این کتاب می‌آموزد چگونه در مصاحبه‌های استخدام، افراد "میان‌مایه" می‌توانند خود را به‌عنوان افراد کارآزموده و زبده به شما معرفی کنند. بکوشید از این افراد رودست نخورید! همچنین می‌گویید چگونه کارآزموده‌ها و زبده‌ها، به مرور کنار گذاشته می‌شوند و میان‌مایه‌ها بر صدر می‌نشینند. چرا حرفه‌ای‌ها شرکتها را ترک می‌کنند، و مدیران نمی‌توانند شرکتها را رشد و تعالی بخشند.

"چم و خم استخدام" یعنی همین کتاب، هم یک کتاب آسیب‌شناسی برای شرکتها است، و هم درمانهای کاملاً عملی و اجرایی برای مدیران دارد. این کتاب آنچنان شفاف، عینی، زنده و ملموس، نکته‌ها و ظرائف 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.

مدیران با 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، عین 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.

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

امتیاز اصلی این کتاب آن است که از آغاز راه یعنی جذب، مصاحبه و استخدام افراد عالی، ده راهبرد دارد بدون حاشیه‌پردازی و توضیحات خسته‌کننده. به علاوه شما در هر راهبرد، با شاخصها، معیارها و استانداردها آشنا می‌شوید. 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، شوک‌آور 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 "چم‌وخم استخدام" را اجرا کنید.

هشدار 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 نمی‌توانند انجام دهند، از یاری رساندن به تیم برای رسیدن به اهدافش سر باز زده و احساس بی‌ارزشی و کوچک شمردن می‌کنند و در نهایت، اعتبار شخصی شما به عنوان رهبر کارکنانتان زیر سؤال می‌رود.

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

## ویژگیهای شرکت دولت رفاه یا "مغزهای کوچک زنگ‌زده"

شرکت دولت رفاه، یعنی جایی که افراد قوی همه‌ی توانشان را صرف تقویت افراد ضعیف می‌کنند، ۹ ویژگی دارد که عبارتند از:

۱. افزایش حقوق شکل آیینی پیدا کرده و افراد برای رسیدن به آن تلاش نمی‌کنند.
۲. پاداش سال نو صرفاً به این دلیل پرداخت می‌شود که سال نو است، نه چون افراد تلاش بیشتری کرده‌اند.
- ۳.

۹. مدیران، کارکنان ضعیف را برای طولانی مدت تحمل می‌کنند.

آیا دوست دارید توصیه‌ی اندرسون (مؤلف کتاب) را بدانید؟ از تروخشک کردن کارکنان ضعیف و تن‌پرور دست بردارید. چرا که ضعیف‌ترین کارکنان، بیشترین زمان، توجه و مساعدت را دریافت می‌کنند. دلیلش هم این است که تمام وقت مدیران صرف تلاش بیهوده برای "ارتقای کارکنان مصیبت‌بار" به "کارکنان میان‌مایه" می‌شود. چنین سیاستی یک پیام خطرناک به بهترین کارکنانتان می‌دهد: وقتی که 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 زیرسؤال می‌برد. برای مثال از قربانیان اصلی تبعیض در شرکتها می‌گوید و بخوبی نیز آن را تشریح می‌کند.

### قربانیان اصلی تبعیض در شرکتها

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

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

ب. در شرکت شما مشتریان خوب به کدام کارشناس فروش داده می‌شوند؟

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

بارها در کتابها، سخنرانیها، و مشاوره‌هایم در هیأت‌مدیره‌ی سازمانها تأکید کرده‌ام که جک ولش، مدیر افسانه‌ای قرن بیستم، سه دستورالعمل کاملاً مشخص برای منابع انسانی دارد؛

۱. نیروی شایسته استخدام کنید.

۲. نیروی شایسته را به کار شایسته بگمارید.

۳. از سر راه کارکنان شایسته کنار بروید.

دکتر بهزاد ابوالعلائی، دوست ارجمند و دانشمند، در این ارتباط کتاب ارزشمندی را به تازگی روانه‌ی بازار کرده‌اند با عنوان "از سر راه کارکنان کنار بروید". این دقیقاً همان دستورالعمل سوم جک ولش است.

متأسفانه بارها و بارها در شرکتها دیده‌ام که "نیروهای شایسته" برای کارهایی به مراتب نازل به کار گرفته می‌شوند که هم برای شخص و هم سازمان تبعات ناگواری دارد. با کناره‌گیری این شایستگان راه برای افراد میان‌مایه باز است که بر صدر نشینند. نتیجه را نیز خودتان حدس بزنید.

خاطرم هست سالها پیش، گزارشهای متعدد و مکرری از یک نیروی پشت گیشه‌ی 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، باید مدتها در گیشه کار می‌کرد. وضعیتی که اصلاً با روحیه‌ی تحقیقاتی این نیرو سازگار نبود. صرفاً با جابه‌جایی این نیروی شایسته، 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!

خاطرم هست که سرپرست فروش یک شرکت پخش و توزیع می‌گفت، نیرویی که مناسب نبوده، به بخش دیگری ارجاع داده است. وقتی دلیل ارجاع را پرسیدم متوجه شدم که نیروی ضعیفی بوده. وقتی صفحات این کتاب را ورق زد، دیدم که مؤلف نوشته است: افراد ضعیف فقط دور 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.

### فرم و ریخت‌شناسی کتاب چم‌وخم استخدام

با مطالعه‌ی این کتاب - چم‌وخم استخدام - لذت می‌برید. کتاب مزبور یک هدیه‌ی استثنایی برای مدیران بویژه مدیران منابع انسانی است که می‌توانند با تکیه به آن، هم آسیبها را در شرکت رصد کنند، و هم راه‌حلهای را به کار اندازند. کتابی که تا پایان کار استخدام، رفیق و همدم شماست با خوشنیتی برای آنکه بتوانید سازمانتان را به بالندگی برسانید.

هر فصل با آسیب‌شناسی شرکت آغاز می‌شود، کادر به کادر، سکانس به سکانس با وضعیت شرکت آشنا می‌شوید. پس از آن با کادر مجزایی به نام "فوت‌فن" روبه‌رو خواهید شد که راه‌حلی است اثربخش. نویسنده‌ی کتاب هرکجا لازم بوده از طنز، داستان، خاطره، فیلم سینمایی مشهوری که دیده یا شنیده‌ایم استفاده می‌کند تا بتواند به سرعت و به بهترین وجه، منظورش را به خواننده انتقال دهد و در ذهنها حک کند.

پایان هر فصل، حاوی سؤالات فصل است. این پرسشها هم در بر گیرنده‌ی محتوای فصل است، و هم تمرینی است چالش برانگیز. شما را برمی‌انگیزد تا بیش از پیش، شرکت و سازمانتان را رصد کنید، نقطه‌ضعفها را به‌دقت فهرست کنید، در جستجوی راه‌حلهای خلاقانه برآیید تا "استخدام بهترینها" صورت گیرد.

بارها تکرار کرده‌ام که نیروی ارزان، گران تمام می‌شود، و این کتاب می‌گوید: گرانترین افراد در فهرست حقوق و دستمزد شما، آنهایی نیستند که بیشترین دریافتی را دارند بلکه، آنهایی هستند که کمترین بهره‌وری را دارند. بارها تکرار کرده‌ام که "منابع انسانی شایسته، سرمایه‌ی اصلی شرکتها هستند"، و این کتاب می‌گوید: صرف‌نظر از اینکه چشم‌انداز و استراتژی شما چقدر درخشان باشد، مادامی که افراد ناشی، احاطه‌تان کرده باشند، نمی‌توانید به مقصودتان برسید. به همین دلیلی استخدام باید مهمترین بخش شرح وظایف شما باشد.

این کتاب، پاشنه آشیل شرکتها را در قالب یک داستان می‌گوید. اگر شما راننده‌ی اتوبوسی باشید که تازه شروع به حرکت کرده و ناگهان یکی از لاستیکها بترکد، مطمئناً صدمه می‌بینید، اما احتمالاً این آسیب جدی نخواهد بود. اما اگر اتوبوس با سرعت ۱۴۵ کیلومتر در ساعت حرکت کند و در این حین لاستیک بترکد، عواقب فاجعه‌بار خواهد بود. در مورد کارکنان ضعیف هم اوضاع بر همین منوال است. هنگامی که کار شما روی غلتک می‌افتد، بیشتر از ناحیه‌ی کارمندان ضعیف‌تان آسیب خواهید دید. بنابراین، اگر بیش از حد مشغولیت ذهنی با چنین افرادی داشته باشید، دقیقاً در زمانی که در اوج هستید، شما را به زیر خواهند کشید.

فصل نهایی یعنی فصل ۱۰، جمع‌بندی تمام فصلهای نه‌گانه است. هر زمان فرصت کردید، فصل پایانی را مرور کنید. راه‌حلهایی معجزه‌آسا نصیبتان خواهد شد.

در پایان شایسته است از آقایان احمد آخوندی، مدیر توانا و دانای انتشارات بازاریابی، و محسن جاویدمؤید، سردبیر پرتلاش "دوماهنامه‌ی توسعه مهندسی بازار"، بابت ویراستاری و تمام مراحل چاپ و نشر کتاب سپاسگزاری می‌کنم.

تقاضا می‌کنم توصیه و نظرات خود را برای در نظر گرفتن چاپهای بعدی کتاب از طریق زیر به ما برسانید:

■ سایت شخصی پرویز درگی: [www.dargi.ir](http://www.dargi.ir)

■ نشانی اینترنتی: [info@TMBA.ir](mailto:info@TMBA.ir)

■ سایت انتشارات بازاریابی: [www.marketingPublisher.ir](http://www.marketingPublisher.ir)

■ نشانی اینترنتی: [info@marketingPublisher.ir](mailto:info@marketingPublisher.ir)

■ نشانی انتشارات بازاریابی: تهران، خیابان آزادی (شرق به غرب)، بعد از خوش شمالی، کوچه نمایندگی،

پلاک ۱، واحد ۱۰

■ با شماره‌ی تلفکس: ۰۲۱)۶۶۴۳۱۴۶۱

■ با شماره‌ی تلفنهای: ۶۶۴۲۳۶۶۷ (۰۲۱) و ۶۶۴۳۴۰۵۵ (۰۲۱)

■ با شماره‌ی تلفن همراه شخصی‌ام: ۰۹۱۲۱۹۹۴۲۸۱

گر بخواهید در این یک دم عمر  
و به چشم همه نیکان جهان  
هدفی ناب بیابید و در راه وصال  
نیک جویای حقایق باشید  
بس برازنده و لایق باشید  
عالم عامل عاشق باشید

سبز باشید

پرویز درگی

فهرست

قدردانی

درباره‌ی نویسنده

مقدمه

فصل اول: هزینه‌های استخدام

فصل دوم: استخدام‌کننده‌ای فعال شوید

فصل سوم: طراحی یک مصاحبه‌ی مؤثر

فصل چهارم: مصاحبه را ساده برگزار نکنید

فصل پنجم: بررسی مؤثر معرفها

فصل ششم: آزمونهای پیش‌بینی‌کننده

فصل هفتم: چگونه شروعی قدرتمند برای تازه استخدامها رقم بزنیم؟

فصل هشتم: چگونه نیروهای مستعد را حفظ کنید؟

فصل نهم: برای توسعه و نگهداری بین کارکنان تمایز قائل شوید

فصل دهم: خلاصه‌ی چم‌وخم‌ها



# چم‌وخم استخدام

شناسایی افراد میان‌مایه، و مغزهای کوچک زنگ‌زده

مؤلف:

دیو اندرسون

مترجمان:

پرویز درگی

مدرس دانشگاه، رئیس انجمن علمی بازاریابی ایران

آرش رضاپور، مرتضی امیرعباسی، زهرا پاک‌آئین