



به نام آن که جان را فکرت آموخت

1

3

9

6

مدیریت

# استخدام و تعديل

سرشناسه: تریسی، برایان، ۱۹۴۴ - م. / Tracy, Brian / عنوان و نام پدیدآور: استخدام و تعدیل: فرآیند کاربردی گزینش، حفظ و اخراج نیروی انسانی / برایان تریسی؛ مترجمان رحمت‌علی صابری حقایق، صالح سپهری فر. / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۶. / مشخصات ظاهری: ۱۳۶ ص.؛ ۹/۵ × ۱۹/۵ س.م. / فروست: مدیریت: شابک: ۲-۵۴-۸۵۹۱-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست نویسی: فیبا/ یادداشت: عنوان اصلی: [2016], Hiring and firing / عنوان دیگر: فرآیند کاربردی گزینش، حفظ و اخراج نیروی انسانی. / عنوان دیگر: استخدام و اخراج. / عنوان دیگر: استخدام و اخراج: روشهایی برای افزایش مهارتهای استخدام و اخراج. / موضوع: کارکنان -- گزینش و انتصاب / موضوع: Employee selection / موضوع: کارکنان -- استخدام / موضوع: Employees-- Recruiting / موضوع: کارکنان -- اخراج / موضوع: Employees -- Dismissal / موضوع: کارکنان -- مدیریت / موضوع: Personnel management / شناسه افزودن: صابری حقایق، رحمت‌علی، ۱۳۵۰ - مترجم / شناسه افزودن: سپهری فر، صالح، ۱۳۶۰ - مترجم / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۱ / رده‌بندی کنگره: الف ۱۳۹۶ ۳۷ گ/۵/HF5549 / شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۷۳۶۷۵۶

مدیریت

# استخدام و تعديل

فرآیند کاربردی گزینش، حفظ و اخراج نیروی انسانی

برایان تریسی

مترجمان | رحمت علی صابری حقایق، صالح سپهری فر



انتشارات  
دنیای انصاف

استخدام و تعديل (فرآیند کاربردی گزینش، حفظ و اخراج نیروی انسانی) / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / نویسنده: برایان تریسی / مترجمان: رحمت‌علی صابری‌حقایق، صالح سپهری‌فر / طراح جلد و یونیفورم: حسن کریم‌زاده / صفحه‌آرا: مریم فتاحی / مدیر تولید: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۶ / شمارگان: ۱۰۰ نسخه / شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۹۱-۵۴-۲ / لیتوگرافی: شادرتنگ / چاپ: شادرتنگ / صحافی: معین / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی انتشارات: تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، ضلع شمال غربی میدان شمع، پلاک ۱۰۸، طبقه سوم شمالی / تلفن: ۴۲۷۱۰۳۴۱ / نشانی فروشگاه: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۸۷۷۶۲۷۴۰-۴۳ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک: [book@den.ir](mailto:book@den.ir) / پایگاه اینترنتی: [book.den.ir](http://book.den.ir)

پیش‌گفتار مترجم	۹
پیش‌گفتار	۱۱
فصل اول: فرآیند گزینش	۱۵
فصل دوم: به بررسی جنبه‌های مختلف شغل مورد نظر پردازید	۱۹
فصل سوم: نگارش مسئولیت‌های شغل مورد نظر	۲۵
فصل چهارم: یافتن افراد مناسب برای استخدام	۳۱
فصل پنجم: فرآیند مصاحبه	۳۷
فصل ششم: قانون سه	۴۳
فصل هفتم: عملکرد گذشته، بهترین پیش‌بینی‌کننده موفقیت شغلی در آینده	۴۹
فصل هشتم: بررسی رزومه و معرف‌ها	۵۵
فصل نهم: شیوه اعضای خانواده	۶۳
فصل دهم: بهترین عوامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت	۶۷
فصل یازدهم: چگونه در مورد حقوق و مزایا مذاکره کنیم؟	۷۳
فصل دوازدهم: برنامه‌ریزی دقیق برآش شروع به کار نیروی جدید	۷۹
فصل سیزدهم: از همان ابتدا سخت بگیرید	۸۵
فصل چهاردهم: از سبک رهبری مناسب استفاده کنید	۸۹
فصل پانزدهم: بهبود مستمر عملکرد	۹۵
فصل شانزدهم: رسیدگی به مشکلات عملکردی	۱۰۱
فصل هفدهم: دو دلیل اساسی بهره‌وری پایین کارکنان	۱۰۷
فصل هیجدهم: تفکر مبتنی بر صفر	۱۱۵
فصل نوزدهم: وقتی تعدیل نیرو اجتناب‌ناپذیر می‌شود	۱۱۹
فصل بیستم: جلسه نهایی برای تعدیل نیرو	۱۲۵
فصل بیست و یکم: ظرافت‌های معنوی تعدیل نیروی انسانی	۱۳۳





## پیش‌گفتار مترجم

نیروی انسانی یکی از ارزشمندترین منابع هر سازمانی به شمار می‌رود. از آنجا که انسان موجودی دارای پیچیدگی‌های فراوان است، شناخت افراد مناسب برای تصدی پست‌های مختلف سازمانی، مدیریت آنها و همچنین برکناری و اخراج برخی کارکنان در مواقع لزوم، از ظرافت‌های خاصی برخوردار است. آشنایی مدیران با این ظرافت‌ها می‌تواند راه را برای مدیریت هر چه بهتر نیروی انسانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمانی هموار سازد. برایان تریسی در این کتاب به بررسی ۲۱ اصل کلیدی برای تعریف جزئیات شغل مورد نظر، شناسایی کاندیداهایی مناسب برای تصدی آن شغل و شیوه‌های درست انجام مصاحبه، سپردن امور بر اساس شایستگی‌های فردی و در نهایت، گام‌های لازم برای اجرای فرآیند تعدیل نیروهای ناکارآمد و نامناسب برای سازمان می‌پردازد. این کتاب چهاردهمین جلد از مجموعه کتاب‌های جدیدی است که به قلم برایان تریسی نگاشته و به همت انتشارات دنیای اقتصاد وارد بازار نشر ایران شده است. در پایان امیدواریم این کتاب به خوانندگان پارسی زبان کمک کند که ضمن افزایش دانش خود از مدیریت فروش، با هدایت بهتر تیم‌شان، به رشد و بالندگی بیشتری در حوزه کسب‌وکارشان دست یابند.

رحمت‌علی صابری حقایق و صالح سپهری فر

پائیز ۹۵



## پیش‌گفتار

مدیر، فردی است که مسئول دستیابی به نتایج از طریق دیگران به شمار می‌رود و در نتیجه، استخدام و اخراج کارکنان، دو مورد از مهم‌ترین تکالیف شغلی یک مدیر است. استخدام کارکنان جدید، اقدامی پیچیده و ابهام‌آمیز و اخراج آنها نیز کاری تنش‌زا و دشوار است. اگر مدیری بخواهد از نهایت توان خود برای خدمت به سازمان استفاده کند، باید از طریق مطالعه و نیز تجربه، در انجام هر دوی این اقدامات به مهارت بالایی دست یابد. توانایی گزینش و استخدام نیروی انسانی جدید و ایجاد تیمی از کارکنان شایسته و اثربخش، اساسی‌ترین ویژگی یک مدیر موفق است. در دنیای امروز، کارها از طریق تیم به انجام می‌رسد. تیم عبارت است از گروهی از افراد که با هم کار می‌کنند و برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، به شکلی موثر با یکدیگر ارتباط و تعامل دارند. به همین دلیل، توانایی انتخاب افرادی مناسب برای تیم، یکی از ضروریات برای موفقیت هر بنگاه و نیز موفقیت مدیر آن محسوب می‌شود.

اطلاعات موجود در این کتاب حاصل بیش از ۳۰ سال مطالعه و تجربه در زمینه استخدام، آموزش، ترفیع، تنزل رتبه و نیز تعدیل نیروی انسانی در تمام سطوح فعالیت سازمانی است. در این کتاب با برخی از بهترین شیوه‌ها در این حوزه، که از سوی کارشناسان

برتر مدیریت و مدیران موفق جهان ارائه شده، آشنا می‌شوید. در این کتاب به روش‌هایی کاربردی اشاره شده که می‌توانید بلافاصله از آنها برای بهبود توانایی خود در زمینه استخدام و اخراج کارکنان، افزایش بهره‌وری، افزایش سطح عملکرد و نیز سودآوری، بهبود کار تیمی و افزایش همکاری بین کارکنان و بخش‌های مختلف و نیز پدید آوردن هماهنگی هر چه بیشتر در سازمان یا محل کارتان استفاده کنید.

از آنجا که انسان موجودی بسیار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر است، حتی بهترین مهارت‌ها در زمینه استخدام نیز در نهایت فقط تا ۶۶ درصد می‌تواند به موفقیت شما بیانجامد. بر اساس برخی پژوهش‌های معتبر در این حوزه، یک سوم از افرادی که استخدام می‌کنید، احتمالاً نمی‌توانند در درازمدت برای‌تان کار کنند. با وجود این، با پیروی از توصیه‌های ارائه شده در این کتاب می‌توانید احتمال موفقیت خود را در این خصوص به طور قابل توجهی افزایش دهید.

## استخدام و اخراج: دو روی سکه

نخستین کارم را در دوازده سالگی با کوتاه کردن چمن حیاط خانه‌های مردم آغاز کردم. در آن دوران که تازه یک ماشین چمن‌زنی خریده بودم، به خانه‌های مردم می‌رفتم و از آنها درخواست کار یا همان کوتاه کردن چمن‌های حیاطشان را می‌دادم. نخستین کارمندم را وقتی ۱۳ ساله بودم استخدام کردم، که البته کسی جز بهترین دوستم نبود. در همان سن ۱۳ سالگی نیز برای اولین بار کسی را اخراج کردم که به قیمت از دست دادن رابطه دوستی‌ام با بهترین دوستم تمام شد.

طی این سال‌ها، صدها نفر را استخدام کرده‌ام. همچنین صدها نفر را طی سال‌های فعالیت شغلی‌ام اخراج کرده‌ام. البته این طور نبود که همه آنها را خودم استخدام کرده باشم و برخی از آنها از بدو حضورم به عنوان مدیر، از قبل در آن سازمان حضور داشتند.

افزون بر این، بهترین مطالبی که در زمینه استخدام و اخراج کارکنان در دنیا وجود داشته را خوانده‌ام و هنوز هم در این زمینه مطالعه می‌کنم. همچنین دوره‌هایی آموزشی را در مورد گزینش نیرو گذارنده‌ام، در همایش‌هایی در این خصوص شرکت کرده‌ام، به دوره‌های آموزشی شنیداری در این زمینه گوش داده‌ام و حجم زیادی از کتاب و مقالات در این خصوص را مطالعه و تحلیل کرده‌ام و به بررسی جوانب مختلف استخدام و اخراج پرداخته‌ام.

در ادامه قرار است به بررسی ۲۱ نکته کلیدی پردازیم که می‌توانید از آنها برای استخدام بهترین افراد، اطمینان‌یابی از موفقیت آنها و در صورت نیاز، اخراج افرادی که عملکرد خوبی در سازمان ندارند، استفاده کنید.

مطالبی که خواهید آموخت، شیوه‌هایی ساده و کاربردی هستند که از این به بعد می‌توانید در کار خود از آنها بهره ببرید.