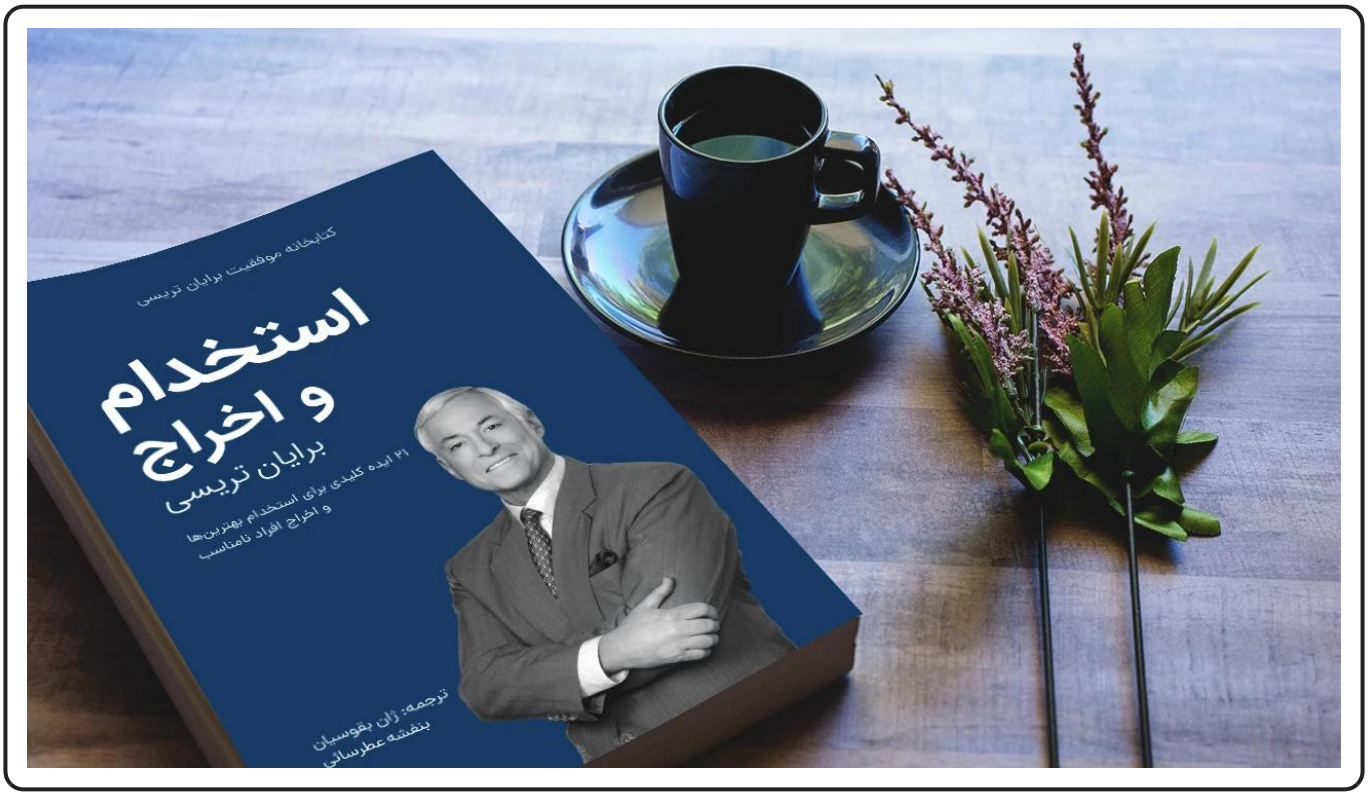

خلاصه کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی

کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی، ترجمه‌ای از کتاب «Hiring and Firing» نوشته برایان تریسی، یک راهنمای عملی و فشرده برای مدیران است تا بتوانند دو وظیفه از مهم‌ترین و درعین‌حال دشوارترین مسئولیت‌های خود، یعنی استخدام بهترین افراد و اخراج افراد نامناسب را به بهترین شکل انجام دهند.

این اثر تاکید می‌کند ۹۵ درصد موفقیت یک شرکت، به انتخاب افراد مناسب بستگی دارد و یک استخدام اشتباه، می‌تواند هزینه‌ای معادل سه تا شش برابر حقوق سالانه آن فرد را برای شرکت داشته باشد.

تریسی در این کتاب، ۲۱ ایده کلیدی و اثبات‌شده را که حاصل بیش از ۳۰ سال تجربه شخصی در استخدام و اخراج صدها نفر است، ارائه می‌دهد تا مدیران بتوانند تیمی شایسته و کارآمد بسازند و بهره‌وری و سودآوری سازمان را به حداکثر برسانند.

ایده اصلی کتاب

ایده محوری کتاب «استخدام و اخراج» این است انتخاب کارمندان، مهم‌ترین و تاثیرگذارترین وظیفه یک مدیر است. یک تصمیم عجولانه یا نادرست در استخدام، منشا اکثر مشکلات مدیریتی است و هزینه‌های هنگفت مالی و روحی به سازمان تحمیل می‌کند؛ در مقابل، یک استخدام موفق، پایه‌های موفقیت بلندمدت شرکت را بنا می‌نهد.

کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی، یک فرایند سیستماتیک و آهسته را برای استخدام پیشنهاد می‌کند که از تفکر عمیق درباره شغل و نوشتن شرح دقیق آن آغاز می‌شود و با مصاحبه‌های چندمرحله‌ای و بررسی دقیق سوابق ادامه می‌یابد.

همچنین، برای اخراج نیز رویکردی حرفه‌ای، مستند و انسانی را آموزش می‌دهد تا این فرایند پراسترس، با کمترین آسیب به فرد و سازمان انجام شود.

خلاصه نکات هر فصل

فصل اول: فرایند انتخاب

انتخاب کارمندان، کلید موفقیت یک مدیر است و ۹۵ درصد موفقیت شرکت به آن بستگی دارد.

استخدام عجولانه همیشه به پشیمانی منجر می‌شود؛ زیرا یک انتخاب ضعیف، علاوه بر هزینه‌های مالی گزاف (سه تا شش برابر حقوق سالانه فرد)، به روحیه کل تیم نیز آسیب می‌زند؛ بنابراین مهم‌ترین اصل در استخدام، «آهسته عجله کردن» و صرف زمان کافی برای گرفتن تصمیم درست است.

فصل دوم: تفکر درباره شغل

در کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی گفته می‌شود قبل از شروع فرایند استخدام،

باید زمانی را صرف تفکر عمیق درباره خودِ شغل کنید.

به‌جای تمرکز بر فعالیت‌ها، بر «خروجی‌ها» یا نتایج قابل‌اندازه‌گیری که از فرد انتظار دارید، تمرکز کنید. از خود بپرسید آیا این شغل آن‌طور که طراحی شده، توسط یک فرد معمولی قابل‌انجام است یا بیش‌ازحد پیچیده و نیازمند مهارت‌های متضاد است.

فصل سوم: نگارش شرح شغل

شفافیت، بهترین دوست شما در فرایند استخدام است. قبل از هر اقدامی، یک شرح شغل مکتوب و دقیق تهیه کنید و تمام وظایف و مسئولیت‌های فرد جدید را در آن لیست کنید.

سپس این وظایف را بر اساس اهمیت اولویت‌بندی کرده و بین ویژگی‌های الزامی (بایدها) و غیرضروری (ترجیحات)، تمایز قائل شوید.

فصل چهارم: یافتن داوطلبان مناسب

برای استخدام یک فرد شایسته، باید از میان تعداد زیادی داوطلب انتخاب کنید. گاهی لازم است ۲۵۰ رزومه را بررسی کنید تا بتوانید یک نفر را استخدام کنید.

جستجو را از داخل شرکت و از طریق معرفی کارمندان فعلی آغاز کنید؛ زیرا این روش معمولا بهترین نتایج را دارد و نرخ خروج کارکنان را کاهش می‌دهد.

استفاده از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی نیز یکی از مهم‌ترین منابع برای یافتن داوطلبان است.

فصل پنجم: فرایند مصاحبه

مصاحبه را از قبل برنامه‌ریزی کرده و فهرستی از سوالات کلیدی تهیه کنید. در طول مصاحبه، از قانون ۸۰/۲۰ پیروی کنید؛ یعنی ۸۰ درصد زمان را به داوطلب اجازه

صحبت بدهید.

همچنین در کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی تاکید می‌شود داوطلبان خوب، سوالات هوشمندانه و زیادی درباره شرکت و شغل می‌پرسند. برای ارزیابی داوطلب از فرمول سوان (SWAN) استفاده کنید؛ یعنی دنبال فردی باهوش (Smart)، سخت‌کوش (Work hard)، بلندپرواز (Ambitious) و مهربان (Nice) باشید.

فصل ششم: استفاده از قانون سه

در کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی، «قانون سه»، که ابزاری قدرتمند برای تصمیم‌گیری بهتر در استخدام است، مطرح می‌شود:

- حداقل با سه داوطلب مصاحبه کنید.
- با داوطلب نهایی، حداقل سه بار و در سه مکان مختلف مصاحبه کنید (مثلا دفتر، کافی‌شاپ و رستوران).
- اجازه دهید حداقل سه نفر از همکاران با داوطلب نهایی مصاحبه کنند و نظرشان را بگویند.

فصل هفتم: عملکرد گذشته بهترین شاخص

به گفته کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی، بهترین و تنها شاخص قابل‌اعتماد برای پیش‌بینی عملکرد آینده یک فرد، عملکرد گذشته او است.

افراد را بر اساس دستاوردهای اثبات‌شده و نتایج ملموسی که در شغل‌های قبلی خود کسب کرده‌اند، استخدام کنید؛ نه بر اساس ظاهر، شخصیت دوست‌داشتنی یا پتانسیل‌های اثبات‌نشده.

فصل هشتم: بررسی رزومه ها و معرف‌ها

همیشه رزومه‌ها و معرف‌ها را بادقت بررسی کنید. بیش از ۵۰ درصد رزومه‌ها، حاوی اغراق یا اطلاعات نادرست هستند. هنگام تماس با معرف‌ها، بهترین سوالی که می‌توانید بپرسید این است: «آیا در صورت امکان، دوباره این شخص را استخدام می‌کردید؟»

پاسخ به این سوال، اغلب همه‌چیز را روشن می‌کند.

فصل نهم: روش عضو خانواده

برای تصمیم‌گیری نهایی، از «روش عضو خانواده» استفاده کنید. این دو سوال کلیدی را از خود بپرسید:

۱. آیا این شخص را آن‌قدر دوست دارم که او را برای شام به خانه‌ام و در جمع خانواده‌ام دعوت کنم؟
۲. آیا اجازه می‌دهم دختر یا پسرم زیر نظر این فرد کار کند؟

اگر پاسخ به هر یک از این سوالات منفی است، احتمالا آن فرد گزینه مناسبی برای استخدام نیست. به غریزه و ندای درونی خود اعتماد کنید.

فصل دهم: بهترین نشانه موفقیت

مهم‌ترین ویژگی یک داوطلب و بهترین شاخص موفقیت آینده او، اشتیاق شدیدش برای کار کردن در شرکت شما است؛ نه هر جای دیگری.

به این ویژگی «انتخاب شخصی» گفته می‌شود. دنبال داوطلبانی باشید که با شور و علاقه می‌گویند: «من واقعا این شغل را می‌خواهم و می‌خواهم اینجا کار کنم».

فصل یازدهم: مذاکره درباره حقوق

برای پرداخت حقوق، ابتدا درباره نرخ‌های رایج در بازار تحقیق کنید. به افراد بااستعداد حقوق خوبی پرداخت کنید؛ زیرا افراد عالی، بسیار بیشتر از هزینه‌شان برای شرکت ارزش‌آفرینی می‌کنند و در واقع «رایگان» هستند.

به گفته کن بلانچارد: «اگر بادام‌زمینی بدهید، فقط میمون گیرتان می‌آید».

فصل دوازدهم: آغاز خوب کار

به یاد داشته باشید: «شروع خوب، نیمی از کار است».

کارمندان جدید در شغل جدیدشان بی‌تجربه هستند و به راهنمایی نیاز دارند. آن‌ها را برای آموزش، به بهترین و موفق‌ترین کارمندان خود بسپارید، نه افراد متوسط یا ضعیف؛ زیرا الگو اولیه، عملکرد بلندمدت آن‌ها را شکل می‌دهد.

فصل سیزدهم: آغاز قدرتمندانه

کارمندان جدید در روزهای اول، سرشار از انرژی و اشتیاق هستند. کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی پیشنهاد می‌کند از این فرصت استفاده کنید و از همان روز اول، آن‌ها را با حجم زیادی از کار و مسئولیت‌های چالش‌برانگیز مواجه کنید.

این کار استانداردهای بالایی را تعیین می‌کند و باعث می‌شود کارمند جدید، سریع‌تر رشد کند و احساس مفید بودن داشته باشد.

فصل چهاردهم: روش صحیح مدیریت

از مدل «رهبری موقعیتی» استفاده کنید. سبک مدیریت شما باید متناسب با سطح مهارت و تجربه کارمند در یک «وظیفه خاص» باشد. چهار سبک اصلی عبارتند از:

۱. **روش راهنمایی (Directing):** برای افراد بی‌تجربه که نیاز به دستورالعمل دقیق

دارند.

۲. روش تشویق (Coaching): برای افرادی که کمی تجربه دارند؛ اما هنوز به انگیزه و راهنمایی نیاز دارند.

۳. روش مشارکت (Participating): برای کارمندان باتجربه که می‌توانید در تصمیم‌گیری‌ها از آن‌ها نظر بخواهید.

۴. روش واگذاری (Delegating): برای افراد کاملا ماهر که می‌توانید مسئولیت را به طور کامل به آن‌ها بسپارید.

فصل پانزدهم: بهبود مداوم عملکرد

به گفته کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی، دو دلیل اصلی که باعث می‌شوند یک فرد بهترین عملکرد خود را ارائه دهد، به گفته خود کارمندان، به شرح زیر است:

۱. همیشه دقیقا می‌دانستم چه انتظاری از من می‌رود.
۲. همیشه احساس می‌کردم رئیس، به من به‌عنوان یک فرد اهمیت می‌دهد.

بنابراین، با تعیین انتظارات شفاف و ارائه بازخورد مداوم، می‌توانید عملکرد تیم خود را به طور چشمگیری بهبود بخشید.

فصل شانزدهم: حل مشکلات مربوط به عملکرد

هنگامی که با مشکلات عملکردی مواجه می‌شوید، فورا به صورت خصوصی و با ذکر مثال‌های مشخص با کارمند صحبت کنید.

کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی پیشنهاد می‌کند به‌جای سرزنش، روی یافتن راه‌حل توافق کنید، پیشرفت او را پیگیری کرده و تمام گفتگوها را برای مراجعات بعدی مستند کنید.

فصل هفدهم: دو دلیل اصلی ناکامی کارمند

دو دلیل اصلی برای شکست بلندمدت کارمندان وجود دارد که راه‌حل آسانی ندارند:

۱. بی انگیزگی: فرد تعهدی به کار ندارد یا ارزش‌هایش با شرکت همسو نیست.
۲. بی کفایتی: فرد با وجود تلاش، توانایی انجام کار را ندارد.

راه‌حل تشخیص چیستی مشکل، این است بپرسید: «اگر زندگی‌اش به انجام درست این کار وابسته بود، آیا می‌توانست آن را انجام دهد؟»

اگر پاسخ «بله» است، مشکل از انگیزه است و اگر «نه»، از بی‌کفایتی.

فصل هجدهم: تفکر از صفر

این ابزار ذهنی قدرتمند را در مورد کارمندان خود به کار بگیرید و از خود بپرسید: «آیا کسی از کارکنانم هست، که اگر با دانش امروزم می‌خواستم تصمیم بگیرم، هرگز او را

استخدام نمی‌کردم؟»

اگر پاسخ مثبت است، باید برای تغییر شرایط اقدام کنید. بهترین زمان برای اخراج یک نفر، اولین باری است که این فکر به ذهنتان خطور می‌کند.

فصل نوزدهم: وقتی اخراج تنها راه است

قبل از اخراج، کاملا آماده باشید. تمام سوابق عملکرد ضعیف و گفتگوهای قبلی را مستند کنید.

قانون کلی، «یک، دو، سه و اخراج» است؛ یعنی حداقل سه مدرک مکتوب از مشکلات عملکردی فرد داشته باشید تا از شکایت‌های قانونی جلوگیری کنید. همچنین به یاد داشته باشید هرگز در هنگام عصبانیت، کسی را اخراج نکنید.

فصل بیستم: جلسه اخراج

جلسه اخراج را در مکانی به‌جز دفتر خودتان برگزار کنید و مستقیم سر اصل مطلب بروید. از انتقاد یا یادآوری اشتباهات گذشته پرهیز کنید. از جملات جادویی مانند این استفاده کنید: «به این نتیجه رسیدم این شغل، برای شما مناسب نیست و شما هم برای این شغل مناسب نیستید».

کتاب استخدام و اخراج برایان تریسی همچنین توصیه می‌کند بسته تسویه حساب را از قبل آماده کرده و با توافق سر یک «داستان پوششی»، به حفظ عزت‌نفس فرد کمک کنید.

فصل بیست‌ویکم: دیدگاه درست در اخراج

در فرایند اخراج، قانون طلایی را اجرا کنید: «با دیگران آن‌گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود».

با فرد اخراجی، با احترام، مهربانی و انصاف رفتار کنید؛ زیرا ممکن است در آینده دوباره مسیرتان با هم تلاقی کند. یک اخراج حرفه‌ای و انسانی، هم به نفع شما، هم شرکت و هم فردی است که می‌تواند در جای دیگری شادتر و موفق‌تر باشد.

درباره نویسنده

برایان تریسی (متولد ۱۹۴۴)، یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و سخنرانان جهان در زمینه موفقیت، مدیریت و فروش است.

کتاب «استخدام و اخراج» از مجموعه «کتابخانه موفقیت برایان تریسی» است و بر اساس بیش از ۳۰ سال تجربه عملی نویسنده در مدیریت کسب‌وکارها نوشته شده است.

این کتاب به‌عنوان یک راهنمای کاربردی، به مدیران کمک می‌کند با تسلط بر این مهارت‌های حیاتی، تیمی برنده بسازند.