

به نام خدا

فهرست مطالب

پنج	مقدمه مترجم
نه	مقدمه مؤلفان
۱	فصل اول مشکل اول
۱۹	فصل دوم کارت امتیازی
۴۷	فصل سوم استعدادیابی
۶۷	فصل چهارم انتخاب
۱۲۱	فصل پنجم جذب متقاضی
۱۴۵	فصل ششم فرصتی بی بدیل

مقدمه مترجم

اواسط سال ۱۳۸۸ برای استخدام فردی در سمت مدیریت بازاریابی شرکت تحت مسئولیت، مدیری لایق را نیاز داشتم. من و معاون ذیربط از بین افرادی که می‌شناختیم، رزومه‌هایی که از طریق آگهی به دست آورده بودیم و کسانی که به ما معرفی شده بودند، در نهایت فردی را انتخاب کردیم که رزومه‌ای قابل توجه داشت و در جلسات مصاحبه توانست نظر ما را جلب کند. این فرد را یکی از دوستان به من معرفی کرده بود که از ویژگی‌هایش در همکاری‌هایی که در گذشته با او داشت، به نیکی یاد می‌کرد.

چند ماهی از آغاز فعالیت مدیر بازاریابی جدید نگذشته بود که متوجه شدم این انتخاب با اشتباهات زیادی روبه‌رو بوده است! همکار جدید ما برخلاف انتظار، اهل کار گروهی نبود و مدام از سایر همکارانش اطلاعات دریافت می‌کرد، اما به هیچ عنوان آن‌ها را از نتیجه اقداماتی که باید در جریان قرار می‌گرفتند، آگاه نمی‌کرد! به جای این‌که برای توسعه بازار به ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل درون سازمان توجه کند تنها به فکر معرفی اشخاص حقیقی و حقوقی بیرونی بود تا با انعقاد قراردادهایی به تحکیم دوستی‌هایش با سایرین قوت بخشد! وی قادر به ارائه راهکارهای مناسب در حوزه مسئولیتش نبود، و با لفاظی سعی در پوشاندن کاستی‌هایش داشت و ...

متأسفانه این شرایط مرا به این نتیجه رساند که: بله! فریب خورده‌ام. هرچند که این اشتباه را پس از چند ماه با قطع همکاری اصلاح کردم، ولی

بی شک هزینه زیادی را متحمل شده و به این ترتیب زمان را نیز از دست داده بودم.

این‌گونه اشتباهات از سوی مدیرانی که مسئولیت سازمان‌ها یا شرکت‌هایی را به عهده دارند، بارها سرزده است؛ و همواره این سؤال وجود دارد که بهترین روش برای انتخاب یک همکار جدید کدام است؟

وقتی نسخه اصلی کتاب حاضر را مطالعه می‌کردم از دو جنبه محتوای آن را در خور توجه یافتم. اول این‌که کتاب دارای متدولوژی (روش‌شناسی) دقیقی است. در واقع مؤلفان کتاب تلاش کرده‌اند فرآیند جذب و استخدام را گام‌به‌گام به صورتی روشمند تدوین کنند و به مخاطبان خود بیاموزانند که چگونه می‌توانند در بررسی رزومه‌ها، برگزاری جلسات مصاحبه، ارزیابی برترین فرد در بین افراد واجد شرایط و متقاعدسازی یک فرد جهت آغاز همکاری‌اش با سازمان متبوع‌شان، بهتر عمل کنند.

دوم این‌که این کتاب موفقیت در استخدام افراد برجسته را منوط به برقراری تعاملی جدی بین بیانیه‌های بنیادین هر سازمان با تمامی جنبه‌های کسب‌وکار، از جمله فرایند جذب در حوزه منابع انسانی، می‌داند. در این روش سازمان‌هایی موفق خواهند بود که توانسته باشند هدف آرمانی، مأموریت سازمانی و ارزش‌های خود را تدوین و در تمامی حوزه‌های فعالیت خود جاری و ساری کنند. موضوعاتی چون فرهنگ سازمانی و تبیین دقیق مأموریت هر شغل از الزامات این روش است و کارت امتیاز متوازن سازمانی (BSC)^۱ جایگاه ویژه و کاربردی را به خود اختصاص می‌دهد.

به‌زعم من این‌ها مواردی است که در سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی عمدتاً مغفول می‌ماند و یا در حد شکل و شعار محدود می‌شود. متأسفانه تنها نمونه‌های اندکی یافت می‌شود که بیانیه‌های بنیادین سازمان در آن‌ها

۱. کارت امتیاز سازمانی یا Balanced Score Card ابزاری در حوزه مدیریت راهبردی سازمان‌هاست که به بهبود عملکرد و تعالی آن‌ها منجر می‌شود.

به صورت عملی در باورها و عملکرد مدیران آن رسوخ کرده باشد. لذا روش شناسی کتاب حاضر به خوانندگان کمک می‌کند که به اهمیت موضوعاتی از این دست پی ببرند.

قطعاً کسانی نیز خواهند گفت که روش‌های حاکم بر انتخاب مدیران و کارکنان در سازمان‌های ایرانی عمدتاً بر پایه ارتباطات و آشنایی‌ها انجام می‌گیرد و شناسی را برای برگزیدن افراد از طریق روش‌های علمی و مدیریتی قائل نیست. اما من اعتقاد دارم که چه بخواهیم، چه نخواهیم، دیر یا زود اداره شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی به سمت مدیریت حرفه‌ای میل خواهد کرد و برای اداره کردن حرفه‌ای سازمان‌های کسب‌وکار، باید تمامی عوامل موفقیت آن مورد برنامه‌ریزی قرار بگیرد. لذا خواندن این کتاب به همه فعالان اقتصادی توصیه می‌شود، حتی کسانی که می‌خواهند در نقش یکی از کارمندان درجه یک ظاهر شوند.

اگرچه مؤلفان کتاب برای تدوین شیوه خود اغلب از مثال‌هایی استفاده کرده‌اند که به نظر می‌رسد دامنه این روش به انتخاب مدیران عامل شرکت‌ها و مدیران ارشد اجرایی محدود می‌شود، اما بی‌شک این روش می‌تواند برای تمامی افرادی که به نوعی فردی را در کسب‌وکاری انتخاب می‌کنند و در قبال کار او دستمزد می‌پردازند، راهگشا باشد. قطعاً طیف گسترده‌ای از افراد شامل مدیران شرکت‌های سرمایه‌گذاری، شرکت‌های مادر تخصصی، منابع انسانی و فعالان کسب‌وکار، کارآفرینان، صاحبان بنگاه‌های اقتصادی کوچک مقیاس و مدیران مؤسسه‌های غیرانتفاعی، فرهنگی، ورزشی و... را شامل می‌شود.

به هر حال من نه به عنوان یک مترجم حرفه‌ای، بلکه به عنوان کسی که علاقه‌مند به موضوعات مدیریتی است و شغل او مدیریت بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد و بارها در شرایط مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده قرار گرفته و انتخاب کرده و انتخاب شده است، برآن شدم که این اثر را ترجمه

کنم. این اقدام تنها به منظور در اختیار گذاردن کتابی از مجموعه کتاب‌های مدیریتی در حوزه منابع انسانی برای علاقه‌مندان به اداره سازمان‌ها و کسب‌وکارها صورت پذیرفته است و از خوانندگان محترم نیز دعوت می‌کنم که نقطه نظرات خود را با مترجم از طریق وبسایت azimipour.com در میان گذارند.

در پایان لازم است مراتب تقدیر و تشکر ویژه خود را از دوست ارجمندم جناب آقای بهمن ستاریان و سایر عزیزان خانم‌ها آزاده واعظی و فرزانه مصیبی و به‌خصوص آقایان سهیل رضایی و یاسر رضایی از مؤسسه بنیاد فرهنگ زندگی که در انتشار این کتاب همکاری صمیمانه‌ای داشته‌اند، اعلام کنم.

سید علیرضا عظیمی‌پور

اسفند ۱۳۹۱

مقدمه مؤلفان

«چه کسی؟» مهم تر از «چگونه؟» است

مهم ترین تصمیماتی که صاحبان کسب و کارها می گیرند، درباره موضوعاتی که باید در مورد آنها تصمیم گیری شود، نیست! بلکه در مورد این است که «چه کسی؟» باید این تصمیمات را بگیرد.

— جیم کالینز^۱، نویسنده کتاب «خوب به عالی»^۲.

«چه کسی؟» اولین دغدغه شماست.

«چگونه» در اولویت بعدی قرار دارد.

«چگونه» به استراتژی هایی که شما انتخاب می کنید، محصولات و خدماتی که عرضه می کنید و فرایندهایی که به کار می گیرید، اشاره دارد. شما می توانید همه زمان و موقعیت شغلی خود را صرف حل میلیون ها مشکل کنید که «چگونه» بر سر راه کسب و کار شما قرار می گیرد. این همان کاری است که بیشتر مدیران انجام می دهند. متأسفانه تمرکز صرف بر روی «چگونه» بدان معناست که شما همچنان متحمل فشار و اضطراب باشید و کمتر از میزان مطلوب و حد انتظار درآمد داشته و زمان کافی برای انجام

1. Jim Collins

2. Good To Great

کارهای موردنظر خود را نیز در اختیار نداشته باشید. مگر آنکه تصمیم بگیرید از همین امروز به مسئله «چه کسی» توجه کنید.

«چه کسی؟» به افرادی اشاره دارد که برای اتخاذ تصمیم «چگونه» از آنها استفاده می‌کنید. «چه کسی» بخش فروش شما را اداره می‌کند؟ «چه کسی» محصولات شما را تولید می‌کند؟ «چه کسی» سازمان شما را اداره می‌کند؟ «چه کسی» هم می‌تواند معجزه آفرین و هم می‌تواند سرآغاز «مشکل» باشد. کافی است با نات تامپسون^۱ مدیر عالی‌رتبه شرکت اسپکترا لاجیک^۲ هم‌کلام شوید. اگرچه شرکت تامپسون اکنون در حال توسعه و رشد است؛ اما وی در سال‌های اولیه، همانند اسیری در میان کارمندان ضعیف خود بود که حتی نمی‌توانست به تعطیلات برود.

علت بروز این مشکل به عدم به‌کارگیری روش‌های مصاحبه صحیح برای انتخاب کارکنان شرکت برمی‌گشت. علی‌رغم اینکه سوابق شغلی یکایک آنان را بررسی کرده و اغلب، با هر کاندیدا ساعت‌ها به صحبت نشسته بود. اما بعدها وی معتقد بود تمام افرادی را که استخدام کرده افتضاح بوده‌اند. برخی از آنها برای مشاغل موردنیاز یا مشاغلی که در آنها استخدام شدند، مناسب و لایق نبودند. به‌خصوص یکی از این افراد حدود ۹۰۰۰۰ دلار در کارمزدها اختلاس کرده بود.

تامپسون به ما گفت: «حسابدار باید کارمزدها را بر روی یک برگه می‌نوشت ولی آنها را در چهار برگه به معاون فروش تحویل می‌داد! به این ترتیب کارمزد وی چهار برابر می‌شد.»

اگرچه تحمل فشار مالی بسیار دشوار بود ولی تامپسون به‌واسطه استخدام نادرست افراد و مشکلات حاصل از این کار قادر به ترک شرکت نبود. زمانی که شرکت را ترک می‌کرد، هم‌چنان باید زمان زیادی را برای برطرف کردن بحران‌ها و مسائلی صرف می‌کرد که در محل کار وی پیش می‌آمد.

1. Nat Thompson

2. Spectra Logic

«من عاشق اسکی هستم. در گذشته، خانواده خود را به ویل^۱ در کلرادو می‌بردم. اما همین که به آنجا می‌رسیدیم، باید به سرکارم برمی‌گشتم. چهار ساعت اول هر روز نمی‌توانستم به کوه بروم باید با تلفن و ایمیل به کار افرادی رسیدگی می‌کردم که به اشتباه استخدام کرده بودم. به یاد می‌آورم که همسر و فرزندانم با بی‌میلی بدون من اسکی می‌کردند.»

باز هم نکته‌ای دیگر! شکست و ناکامی در انتخاب «چه کسی؟» بر جنبه‌های شغلی و زندگی شخصی نیز تأثیر بسزایی دارد.

ما در روش جی.اچ. اسمارت^۲ به شرکت‌ها کمک می‌کنیم تا تصمیمات بهتری برای انتخاب «چه کسی» اتخاذ کنند. مأموریت ما این است که با استفاده از کارشناسان خود در زمینه رفتار انسان‌ها به مدیران عالی‌رتبه و سرمایه‌گذاران در جهت ساخت و تأسیس شرکت‌های مهم و باارزش یاری و راهنمایی برسانیم. جوف اسمارت مدیر شرکت است و آن را در سال ۱۹۹۵ تأسیس کرد. رندی استریت^۳ یکی از شرکای شرکت است و بخش آموزش جی.اچ. اسمارت را سرپرستی می‌کند. مشتریان ما شامل شرکت‌های Global 1000 (شرکت‌هایی که در بین هزار شرکت جهانی قرار دارند)، شرکت‌هایی نوپا، از سرمایه‌گذاران وال استریت گرفته تا مدیران مشتاق شرکت‌های غیرانتفاعی هستند. کار ما در همه جا بسط یافته است از ونکوور گرفته تا سیدنی و از میلان تا تایوان. شرکت‌های طرف مشورت ما با کمک این روش (جی.اچ. اسمارت) که در کتاب حاضر به تفصیل شرح داده می‌شود توانسته‌اند حدود ۱۲ هزار نفر را به‌عنوان «فرد مناسب» به کار بگیرند. همچنین ما نحوه اجرای این روش را به سی‌هزار مدیر آموزش داده‌ایم. ما روشی را به نام «روش غربالی»^۴ برای مدیریت استعدادها ابداع کرده‌ایم

1. Vail

۲. روش جی.اچ. اسمارت (ghSMART)، روشی بدیع برای انتخاب کارکنان درجه یک از میان انتخاب‌های پیش‌رو است که در این کتاب به تفصیل بدان پرداخته می‌شود.

3. Randy Street

4. Top Grading Method

که افرادی چون براد اسمارت^۱، پدر جوف طی یک دهه پیش در این مورد پیشقدم بودند. سال‌های طولانی به‌طور روزمره بر روی این مسائل کار کرده‌ایم و خوشبختانه کتاب حاضر شامل مسائلی فراتر از تجارب ما است.

برای آزمون مشاهدات و نتایج مطالعه خود، از دکتر استیون ان. کاپلان^۲ و گروه مالی سرمایه‌گذاری وی در دانشکده کار و تجارت دانشگاه شیکاگو برای نظارت بر عظیم‌ترین مطالعه آماری در نوع خود، به منظور تشخیص این‌که کدام دسته از متقاضیان کار موفق و کدام یک نامناسب و ناموفق‌اند، درخواست کمک کردیم. کاپلان و گروه وی دو سال بر روی اطلاعاتی تحقیق کردند که ما دربارهٔ سیصد مدیر عالی‌رتبه برای کشف یافته‌ها و نگرش‌های شگفت‌انگیز آنان جمع‌آوری کرده بودیم. مهم‌تر از همه این‌که ما با تعداد زیادی از مدیران با استعداد گفتگو کردیم که نکات کلیدی و اسرار یک استخدام موفق را به ما آموختند.

بیش از بیست کارآفرین میلیاردی که بیشتر آن‌ها خودساخته هستند، با نگرش‌ها و تجربیات خود به تألیف این کتاب کمک کرده‌اند. این افراد سرمایه‌گذاری‌های شگفت‌انگیز و قابل‌توجهی در عرصهٔ کسب‌وکار انجام داده‌اند و با تصمیم‌گیری‌های درست، روند استخدام‌های بازار را دستخوش تغییر و تحول کرده‌اند.

همچنین با سی مدیر عالی‌رتبه شرکت‌های چند میلیارد دلاری برای کسب دیدگاه‌های آن‌ها به صحبت نشستیم و با دوازده تن از مدیران، رؤسا، سرمایه‌گذاران، سرپرستان سازمان‌های غیرانتفاعی و کارشناسان مدیریت موفق مصاحبه انجام دادیم.

حدود ۱۳۰۰ ساعت بر روی این مصاحبه‌ها کار کردیم. این پروژه را برای ساعات نامحدودی مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم تا جایی که می‌دانیم، هیچ

1. Brad Smart

2. Steven N.Kaplan

تحقیق و مطالعه‌ای از نظر عمق، دقت و تجربیات موجود با تحقیق ما برابری نمی‌کند. بیشتر تمرکز بر مدیران بود تا بر روی سازمان‌های منابع انسانی؛ چرا که تصمیم‌گیری‌های درست دربارهٔ انتخاب «چه کسی» بنیادی‌تر از کسب موفقیت در سایر جنبه‌های کسب‌وکار است. جومانسواتو^۱، مؤسس شرکت مورنینگ استار^۲ می‌گوید: «به‌عنوان یک مدیر، موفقیت شما به آسانی از طریق نحوهٔ درست استخدام افراد حاصل می‌شود. بدین معنی که در استخدام اطرافیان خود چقدر خوب عمل می‌کنید.»

ما به‌واسطهٔ تحقیقات انجام‌شده دریافته‌ایم روند استخدام می‌تواند از چهار جنبه مشکل‌ساز باشد. فرقی نمی‌کند که در صدد استخدام یک فرد ساده برای مرکز تلفن یک سازمان خدماتی باشید یا مدیرعامل یک مؤسسه خدماتی مالی پنجاه میلیارد دلاری.

اشتباهات در انتخاب «چه کسی» زمانی رخ می‌دهد که مدیران:

- به‌صورت شفاف نمی‌دانند که از آن شغل چه می‌خواهند.
- تعداد کافی از کاندیدهای پذیرش شغل مورد نظر را در اختیار ندارند.
- به توانایی و قابلیت خود در انتخاب متقاضی مناسب و لایق از میان گروهی از افراد با خصوصیات مشابه اطمینان ندارند.
- متقاضیانی که مشتاق برای پیوستن به تیم خود هستند را از دست می‌دهند.

این قبیل اشتباهات هزینه‌های زیادی دارد. طبق مطالعه و تحقیقاتی که دربارهٔ شرکت‌های طرف مشاور خود انجام داده‌ایم، دریافته‌ایم که میانگین هزینه هر استخدام اشتباه، به اندازهٔ پانزده برابر حقوق پایه یک کارمند برای آن شرکت هزینه دارد؛ به‌علاوه از بهره‌وری سازمان نیز می‌کاهد. دربارهٔ این موضوع بیندیشید که اشتباه در استخدام مدیرعاملی با حقوق ماهیانه صد هزار دلار، می‌تواند حدود یک‌ونیم میلیون دلار یا بیشتر برای شرکت هزینه دربر داشته باشد.

اگر شما هر سال مرتکب ده اشتباه همانند این اشتباهات شوید، سالانه حدود ۱۵ میلیون دلار را به راحتی به هدر می دهید. نات تامپسون تخمین می زند که اشتباهاتش در سال های اولیه در مورد انتخاب «چه کسی» برای شرکت اسپکترا لاجیک حدود صد میلیون دلار خسارت به همراه داشته است.

اشتباهات در انتخاب «چه کسی» متداول است. پیتر دراگر^۱ و سایر کارشناسان مدیریت، تخمین زده اند که میزان موفقیت مدیران در استخدام افراد ۵۰ درصد است. فقط به زمان و انرژی ای بیندیشید که نه تنها از شما بلکه از همه افراد سازمان به هدر رفته است. آنچه اکثر مدیران از آن آگاه نیستند این است که مسائل مربوط به انتخاب صحیح «چه کسی» قابل پیشگیری است. هدف این کتاب ارائه راه حلی برای مشکل شماست تا قادر به تصمیم گیری های بهتری درباره انتخاب «چه کسی» باشید.

مدیران عامل، میانی و سرپرستان کارگزینی که از این راه حل استفاده کرده اند، بیان می کنند که این ساده ترین، کاربردی ترین و مؤثرترین شیوه در تصمیم گیری های عالی و درست برای انتخاب «چه کسی» است. سود حاصل به نفع شما، شرکت شما و حق خانواده شماست. نات تامپسون اولین کسی است که از این روش استفاده کرد و در حال حاضر صاحب یک تیم موفق و پیروز است و برای رفتن به تعطیلات نیز زمان کافی را در اختیار دارد.

مصمم شوید که تصمیمات بهتری درباره انتخاب «چه کسی» اتخاذ نمایید و بدین ترتیب لذت بیشتری از حرفه خود برده؛ هزینه کمتری نمایید و زمان بیشتری برای روابط مهم خود در اختیار داشته باشید.

جوف اسمارت

رندی استریت

فصل اول

مشکل اول

وقتی معطل «چه کسی» مطرح است، چه ذهنیتی برای تان ایجاد می شود؟
صحنه‌ای از سریال «من لوسی را دوست دارم»^۱ را به خاطر بیاورید که لوسی و اتل^۲ در کارخانه شکلات سازی مشغول به کار می شوند. آن‌ها مسئول بسته‌بندی شکلات‌ها بودند، اما سرعت کافی برای انجام این کار را نداشتند. بنابراین برای این‌که نگذارند بعضی از شکلات‌ها بدون بسته‌بندی از آن‌ها عبور کند، برای جبران کندی خود، دهان‌شان را پر از شکلات می‌کردند و حتی زیر لباس و هر جای دیگر که مناسب بود، آن‌ها را پنهان می‌کردند. در همین زمان سرپرست کارخانه نگاهی به نوار نقاله خالی انداخت و انتخاب کارگران جدید را مورد تحسین قرار داد. سپس به کارگر دیگری در اتاق بغلی تشر زد که «سرعت را تا حد ممکن بالا ببرید!» در حالی که همین دستور سرآغاز هرج و مرج شد.

اگرچه می‌توان ساعت‌ها در مورد بهینه‌سازی خط تولید صحبت کرد، اما این موضوع مورد بحث ما نیست. مشکل سرپرست فوق، نوار نقاله خالی نبود. مشکل اصلی لوسی بود.

۱. I Love Lucy سریال قدیمی آمریکایی که پخش آن در اکتبر سال ۱۹۵۱ از تلویزیون ایالات متحده آغاز شد و در آن زمان مخاطبان زیادی را جلب کرد.

2. Lucy & Ethel

مسئله لوسی همان معطل «چه کسی» است، اما همیشه آن طور که در فیلم دیدیم، طنزآلود نیست و گاهی بسیاری از تصمیمات مدیریتی را ضایع می‌کند. یکی از دوستان ما همیشه با تأسف می‌گوید: «مدیریت کار آسانی است جز مدیریت افراد!»

در اکتبر ۲۰۰۶، مجلهٔ *اکنومیست*^۱ عبارت «جستجوی استعداد» را بر روی جلد خود درج و گزارش کرد که شناسایی افراد شایسته بزرگ‌ترین مشکل منحصربه‌فرد در دنیای^۲ کسب‌وکار امروز محسوب می‌شود. شک نداریم که بیشتر خوانندگان با خواندن این گزارش شگفت‌زده شدند. حقیقت این است که هر مدیری باید تلاش کند تا افراد بااستعداد و شایسته‌ای را که برای پیشبرد هرچه بیشتر اهداف خود ضروری می‌داند، شناسایی و استخدام کند.

همه ما اخبار تکان‌دهنده‌ای را شنیده‌ایم که مدیرعاملی^۳ یک شرکت سهامی چند میلیون دلاری را به ورطهٔ ورشکستگی کشاند، یا یک مدیر بخش باعث شد واحدش در رقابت‌های اقتصادی عقب بیفتد، یا حتی معاون اجرایی وجود دارد که قادر به تنظیم یک برنامه زمان‌بندی شده نیست. همه ما با این حکایات زندگی کرده‌ایم و قادریم موارد دیگری را نیز به این فهرست اضافه کنیم.

حتی نمونه‌هایی از کسانی را می‌شناسیم که هنگام استخدام افراد انتخاب‌های بدی داشته‌اند. چندین سال پیش، جوف^۴ و همسرش یک پرستار بچه به نام تمی^۵ برای مراقبت و نگهداری از فرزندشان استخدام کردند. متأسفانه، جوف در مورد فرزندش سه ساله‌اش «کم‌توجهی» کرد و در استخدام پرستار طبق روشی که در این کتاب شرح داده می‌شود عمل نکرد.

1. Economist

۲. مجلهٔ *اکنومیست*، شمارهٔ ۷-۱۳، اکتبر ۲۰۰۶

3. Chief Executive Officer (CEO)

4. Geoff

5. Tammy

فصل اول - مشکل اول ۳

یک روز که جوف در اطاق کار منزلش مشغول صحبت با تلفن بود، متوجه شد دخترش پابرهنه به طرف خیابان می‌دود. فوراً تلفن را رها کرد تا پیش از آن‌که به سر خیابان برسد او را متوقف کند. خوشبختانه کامیون فدرال اکسپرس^۱ که در حال عبور از خیابان بود در آن لحظه سرعت زیادی نداشت. بعد از این اتفاق جوف سراغ نمی‌رفت تا از جزئیات ماجرا آگاه شود. تنها چیزی که به عنوان پاسخ شنید، این بود: «خُب، مراقبت و نگهداری از بچه‌ها کار سختی است.» جوف برای او توضیح داد که وظیفه او مراقبت از بچه‌ها است و او دقیقاً برای همین کار استخدام شده است. فراموش نکنیم که گاهی اوقات معطل «چه کسی» به مفهوم مرگ و زندگی است.

سپس جوف فوراً به دنبال پرستار دیگری گشت و از روشی که در کتاب حاضر ارائه شده کمک گرفت و در نتیجه استخدام موفق‌تر و بهتری داشت. حقیقت این است که ما گاهی معطل «چه کسی» را دست‌کم می‌گیریم. با این‌که پی برده‌ایم که رزومه‌ها^۲ چقدر می‌تواند اغراق‌آمیز تهیه شود، هنوز هم ادعاهای صوری افراد را در خصوص تجربه عملی و عملکردشان می‌پذیریم. در حالی که می‌دانیم بهتر است صرفاً به ادعاها اعتماد نکنیم. بدیهی است که واکاوی در مورد ادعاهای این افراد زمان زیادی می‌برد و زمان هم متاعی است که در زندگی اکثر مدیران پر مشغله کمیاب است.

جرج باکلی^۳ نزد خانواده‌ای بزرگ شد که او را از پانسیون به فرزندخواندگی پذیرفتند و به مدرسه معلولان جسمی در منطقه‌ای نامناسب در شفیلد^۴ انگلستان رفت. بعدها علی‌رغم سرگذشت سختی که داشت،

۱. Fed Ex یا Federal Express شرکتی پیشگام در ارائه خدمات ارسال و مراسلات است.

۲. در این کتاب واژه resume که به معنای خلاصه تجربیات، توانایی‌های فردی و سوابق شغلی و آموزشی افراد می‌باشد، بسیار به کار برده شده است. با توجه به این‌که این عبارت در فارسی نیز کاربرد دارد، لذا مناسب دیده شد همین واژه در متن مورد استفاده قرار گیرد.

3. George Buckley

4. Sheffield

کم‌کم در کارش پیشرفت کرد و تبدیل به مدیر موفق دو شرکت از شرکت‌های معروف «فورچون ۵۰۰» شد.^۱ یکی از این شرکت‌ها که در حال حاضر در آن مشغول کار است تری‌ام^۲ است.

زمانی که باکلی^۳ را ملاقات کردم او مستقیماً به موضوع اشاره کرد: «یکی از سخت‌ترین چالش‌ها استخدام افراد از خارج شرکت است. اصلی‌ترین عامل شکست در فرایند استخدام‌ها این است که رزومه فرد چیست؟ افراد فهرستی از سوابق شغلی و حرفه‌ای خود را به همراه عملکردها، دستاوردها و خصوصیات خوب‌شان تنظیم می‌کنند؛ در حالی که در آن از ناتوانی‌ها و نقطه‌ضعف‌های خود چیزی نمی‌آورند.»

جی جردن^۴، مدیر شرکت جردن، برای ما درباره‌ی استخدام یک متقاضی کار صحبت کرد که با توجه به خلاصه تجربیاتش روی کاغذ، فرد با تجربه‌ای به نظر می‌رسید. اما در عمل، نتوانست از عهده مسئولیتش برآید. روزی که ادامه همکاری با وی را به پایان رساند، آن فرد از جردن درخواست کرد تا دلیل قطع رابطه کاری‌شان را توضیح دهد. جردن نمی‌خواست به او بی‌احترامی کند و از ارائه‌ی پاسخ ظفره رفت. لیکن از طرفی هم نمی‌توانست به او نگوید: «ببین، من رزومه کاری تو را استخدام کردم. ولی متأسفانه چیزی که نصیب من شد واقعیت وجودی تو بود!»

کلوین تامسون^۵، مدیر ارشد کارگزینی در شرکت هدریک و اشتروگل^۶، معتقد است بر روی رزومه افراد، واکاوی دقیقی صورت نمی‌پذیرد حتی در حین مصاحبه کاری که او آن را «مصاحبه تصنعی»^۷ می‌نامد. وی می‌گوید: «این بدترین اشتباهی است که توسط هیئت‌مدیره‌ها انجام می‌شود.

۱. مجله‌ای که سالیانه پانصد شرکت برتر امریکا را از نظر درآمد رتبه‌بندی و معرفی می‌کند.

۲. 3M یک شرکت آمریکایی چند ملیتی فعال در حوزه‌های کسب و کار متنوع تولیدی و خدماتی است.

3. Buckley

4. Jay Jordan

5. Kelvin Thompson

6. Heidrick & Struggles

7. "La - di - da" Interview