

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتاب جیبی

شروع مدیریت

Patrick Forsyth

مترجم

سید حسین حسینی

کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت

Forsyth, Patrick

فورسایت، پاتریک، ۱۹۴۲م-
شروع مدیریت/ پاتریک فورسایت: مترجم: حسین حسینی. - تهران: ادینه، ۱۳۸۴

ISBN: 964-8313-25-3 ۷۰۰۰ ریال

The starting in management pocketbook, 2001

عنوان اصلی:
کتاب حاضر قبلاً تحت عنوان «کلیدهای طلایی: شروع مدیریت» توسط جیحون در سال ۱۳۸۳ منتشر شده است.

فهرستویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. مدیریت. ۲. مدیران. الفد حسینی، حسین، ۱۳۵۳ - مترجم: ب. عنوان. ج. عنوان: کلیدهای طلایی: شروع مدیریت.

۶۵۰/۴

HD ۳۱ / ف ۹ ک ۸

۱۳۸۴

کتابخانه ملی ایران

کتاب جیبی شروع مدیریت

نویسنده: پاتریک فورسایت

مترجم: سید حسین حسینی

شابک: ۹۶۴-۸۳۱۳-۲۵-۳

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۴

قیمت: ۷۰۰ تومان

انتشارات ادینه:

تهران. خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ساختمان ناشران فخر رازی. واحد ۲۳

تلفن: ۶۶۹۵۷۸۰۱، ۶۶۹۶۳۷۷۷، ۶۶۹۶۳۷۷۸، ۶۶۹۶۳۷۷۰، ۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰. فکس: ۶۶۹۶۳۳۹۵

www.adinehbook.com

Info@adinehbook.com

کلیه حقوق مربوط به این کتاب متعلق به شرکت توسعه پایدار نوین و کانون تفکر مدیریت پروژه‌های عمرانی نوین می‌باشد

فهرست

۶۹	کار کردن با افراد برای حصول نتایج		۵	مقدمه چالش مدیریت	
۷۹	تقویت تیم		۲۱	قبل از انتصاب	
۸۹	کار کردن به منظور تداوم موفقیت		۳۳	شروع به کار به همان شکلی که می‌خواهید ادامه دهید	
۹۵	خلاصه موارد کلیدی		۵۵	در کارکنان علاقه و تعهد ایجاد نمایید	



مقدمه



کلمات قصار دیگر

«همیشه کاری را به عهده
بگیرید که بیشتر از توان شما باشد.»
هری امرسون فاسدیک

آیا شما نگران انجام درست آن کار هستید؟

خوب، زیاد سخت نگیرید!

شما نخواسته اید که هدفی به اندازه کافی بزرگ داشته باشید.

حرکت به سمت چنین چالشی سبب ارتقاء گردیده و در این

کتابچه نیز این مسأله مورد تأکید قرار گرفته است.



مقدمه

یک قدم مهم

خوب اکنون شما یک مدیر هستید. زمانی به نظر خوب می‌رسد که شما را وادار به فکر کردن نماید. مدیر شدن ممکن است نوعی ارتقاء کاری باشد، اما این امر با یک نقش اجرایی کاملاً متفاوت است.

مدیریت:

- مسئولیت ایجاد می‌کند
- به صورت بالقوه منافی دارد
- احتمالاً دارای چالش است

به عهده گرفتن نقش مدیریت نیازمند مهارتها و روشهای خاص می‌باشد که قبلاً از آنها استفاده نکرده اید. شما باید خودتان را با این شرایط تطبیق دهید و این کتاب برای انجام آسان، درست و سریع این کار به شما یاری خواهد داد. این کتاب راهنمای خوبی برای شما در راستای موفقیت در نقش جدیدتان به صورت مؤثر و رساندن شما به نتایج مدنظرتان می‌باشد.

اصل اول: میزان تغییرات لازم را برای تبدیل به مدیریت، دست کم نگیرید.



مقدمه

تدرید

معمولاً ارتقاء در یک سازمان (شامل امتیازاتی که به همراه آن می آید) به طور ذاتی با نقش مدیریت مرتبط می باشد.

بنابراین:

- موفقیت در یک چیز باعث ارتقاء به نقش متفاوتی می شود.
 - مهارتهایی که باعث موفقیتتان در گذشته بوده است به شما به عنوان یک مدیر کمکی نخواهد کرد.
 - مدیریت مهارتهای دیگری را می طلبد که توانایی های شما ممکن است برای آن کافی نباشد.
 - مدیریت بر دیگران می تواند شغلی باشد که ذاتاً لذت بخش است نه به خاطر اینکه وسیله ای برای ارتقاء و دست یابی به مدارج بالاتر می باشد.
- مکت کنید، به خاطر بیاورید و در نظر بگیرید که: آیا شما واقعاً می خواهید یک مدیر شوید؟ اگر نه، راه های دیگری را امتحان کنید و اگر می خواهید مدیر شوید ادامه مطالب را مطالعه نمایید.



راه رسیدن به نقش جدید چیست؟

میزان موفقیت شما در نقش جدیدی که به عهده گرفته اید به طور اساسی وابسته به نوع نگرش تان خواهد بود.

شما باید:

- به آن به عنوان یک مسأله جدید بنگرید که نیازمند استفاده از روشهای متفاوت با آنچه در گذشته استفاده کرده اید، دارد (با این وجود نباید تجربیات گذشته را کاملاً کنار گذاشت بلکه تجربیات گذشته نیز به کار خواهد آمد).
- هدفتان آموزش سریع و مطمئن باشد، فکر باز داشته باشید، از فرضیات نامطمئن اجتناب کنید و حد و مرزها را به صورت آگاهانه مشخص نمایید و خود را با روشهای جدید تطبیق دهید.

در ادامه کتاب به مسائل زیر خواهیم پرداخت:

- فعالیتهایی که شما باید در اولین روزها و اولین هفته ها از کارتان در دفتر انجام دهید و نگرش هایی که باید کسب کنید تا در نهایت شما را به کار آمدمی مطلوب برساند.
- جنبه هایی از فرآیند مدیریت که شما به آنها برای کاستن از مشکلات در روزهای اول نیاز دارید، که باعث ایجاد اثر نامناسب روی موفقیتها می شوند.



مقدمه

تعریف مدیریت

با قرار گرفتن در مدیریت، شما با سایر افراد سروکار خواهید داشت. ضمن آنکه کارتان را انجام می‌دهید کارهای دیگران را نیز باید زیر نظر داشته باشید.

به بیان ساده مدیریت:

- حصول به نتایج از طریق دیگران است.
 - دستیابی به اهداف ویژه، ملموس و اغلب مالی است.
- مدیریت فقط تقسیم کار بین دیگران (اینکه چه کسی چه کاری را انجام دهد) نیست همانطوری که فقط، انجام کارها، توسط دیگران نیست.
- فرآیند مدیریت نیازمند صرف زمان، تلاش و کوشش داشتن تخصص می باشد.
- دیگران باید فکر کنند که شما دارای پتانسیل مدیریتی هستید و شما باید این مسأله را برای آنها اثبات کنید.





مقدمه

فعالیت‌های کلیدی

اگر شما دارای افرادی باشید که به شما گزارش دهند، فعالیت‌هایی که به صورت کلاسیک در مدیریت بسر آنها وارد می‌شوند عبارتند از:

- برنامه ریزی (چه کارهایی باید انجام گیرند تا به نتایج دلخواه برسیم)
- سازماندهی (زمان، افراد و فعالیتها)
- استخدام و انتخاب (ایجاد و تکمیل تیم نیروی انسانی)
- آموزش و توسعه (به روز رسانی مهارت‌های افراد)
- ایجاد انگیزه (ایجاد و نگهداری نگرش مثبت میان افراد تیم)
- کنترل (نظارت بر اجرای درست و قبول فعالیتها بر اساس نتایج)

و هماهنگ کردن هر یک از موارد فوق با کارهای مختلفی که اعضای تیم انجام می‌دهند.

شما اکنون نیازمند آن هستید که ذهن روشنی داشته باشید، نسبت به جزئیات حساس باشید، دید وسیعی داشته باشید تا در کسب مهارت‌های مورد نیاز برای نقش جدیدتان موفق شوید.



مقدمه

مهارت‌های کلیدی

فعالیت مدیریت نیازمند کسب مهارت‌هایی در حد خبرگی است. این مهارت‌ها، با توجه به طبیعت کار متفاوتند ولی عموماً شامل موارد زیر می‌باشند:

- تصمیم‌گیری و حل مسأله
 - مدیریت زمان
 - ارتباطات (مکاتبات تجاری، برپایی نمایش‌های رسمی، ملاقات‌ها، ارتباط نفر به نفر با کارکنان، مصاحبه و غیره)
- پایین بودن سطح مهارت‌های شما به راحتی می‌تواند مانع و محدود کننده توانایی مدیریت مؤثر شما بر افراد باشد. اطمینان حاصل کنید که مهارت‌های مورد نیاز کار را دارا هستید و این یک نقطه شروع کلیدی خواهد بود.

توانایی در مهارت‌های شخصی بر توانایی مدیریت شما بر گروهی از افراد تأثیر مستقیم دارد.



مقدمه

پک لیست مهارت‌ها

در نخستین مرحله فهرست مهارت‌های مورد نیاز شغل جدیدتان را تهیه کنید. بعد از آن، سطح توانایی‌تان را در آن مهارت ارزیابی نمایید، سپس در صورت نیاز فعالیتهایی که باعث بهبود سطح مهارتتان می‌شود را به طور خلاصه ذکر کنید.

فعالیت‌های ارتقاء مهارت

ارزیابی

شرح مهارت

انجام تمرین فوق ممکن است فراتر از نیازهای شغلی‌تان ادامه یابد. شروع آن را به تأخیر نیندازید.



مقدمه

نگاه به آینده

یکی از مسئولیتهای مدیر، تدوین چشم انداز است. این مسأله ممکن است پیچیده به نظر برسد ولی اینطور نیست. چشم انداز، ارتباط تنگاتنگی با اهداف شخصی دارد. مدیر باید موارد زیر را ایجاد نماید:

- شفاف سازی هدف
 - باور به اینکه دادن امتیازات و مزایا، لازم، مفید و امکان پذیر است
 - ایجاد علاقه در رسیدن به اهداف
 - ایجاد ارتباط بین وضعیت کلی، نیازها و رضایت تک تک اعضای تیم
- به دقت درباره این جنبه از نقش جدیدتان فکر کنید. از داشتن اطلاعات کافی برای تدوین چشم انداز و چگونگی ارائه آن به دیگران اطمینان حاصل کنید.

در جایی که هیچ چشم اندازی
وجود ندارد افراد آن نابود می شوند.



شیوه مدیریت

چه نوع مدیری می خواهید بشوید؟ هدفتان، مدیریت از چه نوعی است؟ راههای مختلفی برای تعریف انواع مدیریت وجود دارد. پنج نوع کلاسیک عبارتند از:

- استبدادی: مدیری که خودش تصمیم می گیرد.
- استبدادی خیر خواهانه: مدیر تصمیم می گیرد. گروهی مشاوره می دهند.
- مردم سالاری: گروه تصمیم می گیرد، مدیر مشاوره می دهد.
- آزادی عمل: هیچ کس تصمیم مناسب نمی گیرد.
- مشاوره ای: مدیر می پرسد، گروه همکاری می کند، مدیر تصمیم می گیرد.

هر یک از شیوه ها با توجه به وضعیت، جایگاه خاص خودشان را دارند. در حقیقت وضعیت باید همیشه در نظر گرفته شود در بسیاری از موارد با توجه به نیازها استفاده از چند روش به صورت همزمان مورد نیاز است.

به طور کلی، شیوه مدیریت شما متفاوت است. امروزه انتخاب شیوه مدیریت در زمان کار با افراد مشخص می شود و زمانی که به کارکنان گفته می شود که چه کاری انجام دهند به سر رسیده است. شما باید در این خصوص تصمیم بگیرید.

در نهایت شیوه مدیریت تان باید توانایی های شما را به کار گیرد، برای کارکنان قابل پذیرش بوده و کارا و مؤثر



مقدمه

تمرکز بر اولویته‌ها

قانون پارتو (اصل ۸۰ مقابل ۲۰) بیان می‌کند که ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد علتهای به وجود می‌آیند. به بیان دیگر ۲۰ درصد از اعمالی که انجام می‌شوند به وجود آورنده ۸۰ درصد از نتایج بدست آمده هستند. این مسأله باید هر کسی مخصوصاً مدیران را وادار به تفکر نماید چرا که عواقب عملکرد آنها اثرات نامطلوبی بر روی کل تیم به جا خواهد گذاشت و در بدترین حالت ممکن است کل تیم به فعالیتهایی که بیشترین تأثیر را در حصول به نتایج مطلوب دارند توجهی نداشته باشند. بنابراین شما باید در اولین فرصت:

- اولویتهای خود را تعیین کرده و روی آنها تمرکز کنید.
- مدیریت خود را بر افراد بر اساس اولویتهای غیر قابل نقض ایجاد کنید.
- اطمینان حاصل کنید که آنها بر روی ۲۰ درصد از فعالیتهای کلیدی شان متمرکز می‌شوند.

هدف نهایی بالا بردن بهره‌وری کل تیم است پس اطمینان حاصل کنید که اعضای تیم به نحوی کار می‌کنند که بیانگر واقعیتهای اصل ۸۰ در مقابل ۲۰ پارتو می‌باشند.



مقدمه

یک شروع قوی

به عنوان یک مدیر، موفقیت در آینده نه فقط به خودتان بلکه به افراد تحت مدیریتتان نیز بستگی دارد. آنها چه دیدگاهی نسبت به شما دارند؟ اگر قرار باشد آنها یک مدیر داشته باشند بدون شک ترجیح می‌دهند یک مدیر خوب داشته باشند. آنها مراقب و منتظر هستند و خیلی طول نخواهد کشید تا حداقل دید اولیه‌ای درباره شما بدست آورند. افراد شما می‌خواهند در اولین فرصت:

- شما و رفتار و سبک شما را ببینند.
- به آنچه شما می‌گویید گوش کنند و به نکات نا گفته مطالب پی ببرند.
- ببینند که شما چه کاری و چگونه انجام می‌دهید.
- ببینند که عملکرد شما چه تأثیری بر آنها دارد.

شما هم به نوبه خود باید:

- قبل از شروع خودتان را آماده کنید.
- همانگونه شروع کنید که قصد دارید ادامه دهید.

شما به امید اینکه با گذشت زمان مدیریت را می‌آموزید نمی‌توانید با موفقیت در مدیریت قرار بگیرید. اگر می‌خواهید شروع خوبی داشته باشید، خودتان باید خواهان وقوع آن باشید.



مقدمه

یک شروع خوب

آنچه که در ادامه کتاب آمده است مبتنی بر ایجاد یک مدیریت موفق است و نشان می‌دهد که چگونه باید عمل کنید و چه اعمالی انجام دهید تا یک مدیر موفق شوید و یک مدیر موفق باقی بمانید.

همیشه به یاد داشته باشید که کسب موفقیت بستگی به نوع فعالیت شما دارد. هرگز به شانس متکی نباشید لیکن از هر شانس‌ی که ایجاد می‌شود استفاده کنید. به یاد داشته باشید که شانس، میزان آمادگی در مواجهه با فرصت‌ها است. حال بیایید برگردیم به این مسأله که چه کارهایی بایستی انجام دهیم تا آماده این انتقال (به مدیریت) شویم.

توجه: اگر شما در حال انتقال به یک سمت مدیریتی هستید شما باید در خصوص مطالبی که در بخش بعدی آمده است به سرعت عمل کنید.

