

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تجربه مدیریت

ویرایش پنجم



مؤلفان : لورن بی بلکر، گری اس تاپچیک

مترجمان : رضا رنجبری، سیدظاهر شریعت پناهی



چاپ اول : زمستان ۱۳۸۴

Belker, Loren B.

بلکر، لورن

اولین تجربه مدیریت / مؤلفان لورن بی بلکر، گری اس تاپچیک؛ مترجمان رضا رنجبری، طاهر شریعت پناهی. -- تهران: شرکت غزال جوان، ۱۳۸۴.

۲۰۷ ص.

ISBN 964-9912-00-2 : ۱۹۰۰۰ ریال

The first-time manager fifth edition, C2005

عنوان اصلی:

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیا.

۱. کارمندان -- سرپرستی. ۲. مدیریت اداری. الف. تاپچیک، گری، ۱۹۴۹ - ۴.

Topchik, Gary S. ب. رنجبری، رضا، ۱۳۵۰ -، مترجم. ج. شریعت پناهی، طاهر، ۱۳۵۱ -،

مترجم. د. عنوان.

۶۵۸/۳۰۲

الف/ب ۸۰۵۴۹/۱۲ HIF00

۱۳۸۴

کتابخانه ملی ایران

۳۰۲۱۲-۸۴م



اولین تجربه مدیریت

مؤلفان: لورن بی بلکر، گری اس تاپچیک

مترجمان: رضا رنجبری، سید طاهر شریعت پناهی

مدیر پروژه: رضا رنجبری

صفحه آرا: هادی دوستی

ناشر: انتشارات شرکت غزال جوان

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

تاریخ نشر: زمستان ۱۳۸۴

قیمت: ۱۹۰۰۰ ریال

شابک: ۹۶۴-۹۹۱۲-۰۰۱-۲

ISBN: 964-9912-00-2

نشانی: تهران، خیابان ولیعصر، ابتدای میرداماد، مجتمع کامپیوتر پایتخت، طبقه ششم، واحد ۶۰۷

صندوق پستی: ۶۶۶-۱۹۹۴۵ تلفن: ۸۸۷۸۶۰۵۳-۸۸۷۸۶۰۳۳ دورنگار: ۸۸۷۹۷۸۳۱

وبسایت: www.gzle.com پست الکترونیک: info@gzle.com

دفتر پخش: خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، کوچه نوروز، پلاک ۴۱، طبقه اول، تلفن: ۶۶۴۹۸۲۱۶

هر گونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کسبی ناشر ممنوع است.

متخلفان به موجب بنده ۵ از ماده قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

مقدمه ناشر

اولین تجربه مدیریت افراد غالباً اتفاقی کسب می‌شود. استعفای مدیر سابق، کارایی بالا در انجام امور محوله، توسعه شرکت و افزوده شدن بخش‌های جدید متداول‌ترین عوامل ایجاد فرصت مناسب برای کسب این اولین تجربه است. اما چگونه می‌توان این تجربه را با موفقیت پشت سر گذاشت؟ نخستین گام در این اولین تجربه مدیریتی چیست؟ بدون شک اولین گام همیشه دشوارترین گام در طی این مسیر است. **«اولین تجربه مدیریت»** راهنمایی عملی برای طی آسان‌تر این مسیر و موفقیت در گام نخست است.

با بهره‌گیری از این کتاب افزون بر هزاران مدیر در سراسر جهان با اصول مدیریت آشنا شده‌اند. کتاب سرشار از اطلاعات سودمند شامل مهارت‌های گوش کردن، مواجهه با مدیران ارشد، ایجاد تیم‌های کاری، مدیریت کارکنان در دسرساز، اصول مصاحبه شغلی، آموزش کارکنان، مدیریت تغییر، ایجاد نظم، مدیریت حقوق کارکنان، راهنمای نگارش، واگذاری مسئولیت، غلبه بر اضطراب و ایجاد موازنه در زندگی است و توسط دو نفر از خبرگان رشته مدیریت، لورن بلکر یا نزدیک به ۳۰ سال سابقه مدیریت در صنعت بیمه و گری تاپچیک یکی از مدیران شرکت SilverStar که در زمینه خدمات مشاوره مدیریتی فعالیت دارد، به رشته تحریر در آمده است. تاپچیک همچنین نویسنده کتاب‌های «مدیر اتفاقی» و «مدیریت مشکلات محیط کاری» می‌باشد. کتاب توسط انتشارات انجمن مدیریت آمریکا، معتبرترین انجمن علمی مدیریت در دنیا انتشار یافته و تا کنون بیش از دویست هزار نسخه از آن در سراسر گیتی به فروش رسیده است.

این اثر همچنین اولین تجربه انتشارات غزال در زمینه چاپ کتب مدیریت است. در این راه کوشیده‌ایم با همکاری اساتید مجرب دانشگاه و با در نظر گرفتن نیازهای ویژه مدیران کشور از میان جدیدترین و بهترین کتب کاربردی مدیریت، عناوین مناسب را برگزیده و با ترجمه مطلوب در اختیار شما عزیزان قرار دهیم. ضمن تشکر از همه همکاران عزیز در انتشارات غزال که در تهیه کتاب زحمات فراوانی را متحمل شده‌اند، امید است نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خوانندگان عزیز بتواند همچون گذشته در ارتقاء کیفیت کتاب‌های بعدی انتشارات غزال مفید واقع شود. دیدگاه‌های خوانندگان گرامی می‌تواند از طریق پست الکترونیک info@gzle.com و یا تلفن‌های ۵۳-۸۸۷۸۶-۰۳۳ و ۸۸۷۸۶-۰۳۳ دورنگار ۸۸۷۹۷۸۳۱ به این انتشارات انعکاس یابد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	مقدمه
۱۱	بخش اول : خوب، پس قرار است که مدیریت کنید
۱۳	۱- راهی به سوی مدیریت
۱۷	۲- آغاز کار
۲۴	۳- ایجاد اعتماد و اطمینان
۲۷	۴- حق شناسی خود را نشان دهید
۳۰	۵- شنونده فعال بودن
۳۵	۶- کار مدیر جدید و دامهایی که باید از آنها دوری کند
۳۹	۷- کنار آمدن با مافوق ها
۴۵	۸- انتخاب یک سبک مدیریتی برای خودتان
۴۹	۹- ایجاد روحیه تیمی
۵۳	بخش دوم : دست و پنجه نرم کردن با وظایف جدید
۵۵	۱۰- اداره کردن کارکنان مشکل ساز
۶۱	۱۱- استخدام و مصاحبه
۷۱	۱۲- آموزش اعضای تیم
۷۷	۱۳- مدیریت تغییر: اداره کردن مقاومت ها
۸۰	۱۴- منضبط کردن کارکنان
۸۸	۱۵- «خدا یا! من نمی توانم کسی را اخراج کنم»
۹۶	۱۶- آگاه بودن از قانون
۱۰۵	بخش سوم : کار کردن با افراد و ایجاد رابطه
۱۰۳	۱۷- رازی در کار نیست
۱۰۸	۱۸- بخش منابع انسانی

۱۹- وضعیت وفاداری.....	۱۱۱
۲۰- آیا چیزی به نام انگیزه وجود دارد؟.....	۱۱۳
۲۱- شکاف نسل‌ها.....	۱۱۹
بخش چهارم : شرح وظایف، ارزیابی عملکرد و مدیریت دستمزدها.....	۱۲۳
۲۲- نوشتن شرح وظایف.....	۱۲۵
۲۳- ارزیابی عملکرد.....	۱۲۸
۲۴- مدیریت دستمزدها.....	۱۳۹
بخش پنجم : پیشرفت و ترقی خود شما.....	۱۴۳
۲۵- برخورداری از هوش عاطفی.....	۱۴۵
۲۶- ایجاد تصور مثبتی از خود.....	۱۴۸
۲۷- مدیریت کردن وقتی که در اختیار دارید.....	۱۶۳
۲۸- زبان نوشتار.....	۱۶۹
۲۹- شایعه.....	۱۷۳
۳۰- بهترین دوست شما: واگذاری وظایف.....	۱۷۵
۳۱- شوخ طبعی.....	۱۷۸
۳۲- مدیریت کردن، شرکت کردن و رهبری کردن جلسات.....	۱۸۱
۳۳- حضور روی صحنه: نقش سخنرانی در مقابل جمع.....	۱۸۸
بخش ششم : فرد کامل.....	۱۹۳
۳۴- کنار آمدن با استرس.....	۱۹۵
۳۵- داشتن توازن در زندگی.....	۱۹۹
۳۶- باکلاس بودن.....	۲۰۲
کلام آخر.....	۲۰۵

پیشگفتار

دعوت شدن من از سوی انتشارات AMACOM برای آماده کردن ویراست پنجم این کتاب برای اینجانب مایه افتخار است. چهار ویراست اول، که با شکوه هرچه تمام‌تر به قلم لورن بی. پلکر نگارش شده است، توفیق فراوانی در کمک به مدیران تازه کار برای تبدیل شدن به رهبرانی اثرگذار در درون سازمان‌هایشان، به دست آورده است.

با تأسف باید بگویم که لورن در گذشته است. همه کسانی که به او نزدیک بودند — خانواده، دوستان و همکاران — و عدهٔ بیشماری از مدیرانی که نوشته‌ها و سخنرانی‌هایش به آنها کمک کرده است، جای او را خالی خواهند یافت.

من با افتخار فراوان این پنجمین ویراست از «اولین تجربهٔ مدیریت» را آماده کرده‌ام. بینش عمیق و فهم ژرف لورن از کارکرد مدیریت همچنان غیرقابل رقابت می‌باشد. من تنها تلاش کرده‌ام برخی از مطالب را به‌روز نمایم و اندیشه‌های خودم در مورد کارهایی که یک مدیر موفق باید انجام دهد را در اختیار همه قرار دهم.

با احترام،

گری اس. تاپچیک

سیاس

معمولاً افراد بیش از آنچه که خود در آن لحظه گمان می‌کنند بر زندگی ما تأثیر می‌گذارند. افراد زیادی در سمینارهای مدیریت من شرکت کرده‌اند. میل آنها برای بهبود بخشیدن مهارت‌های مدیریتی، اولین گامی بوده است که آنها برای تبدیل شدن به رهبرانی مهربان و آگاه برداشته‌اند. آنها تمایل داشتند که نظرات پیشین خود در مورد اینکه یک مدیر باید چگونه باشد را کنار بگذارند. همچنین سازمان‌ها و شرکت‌هایی بوده‌اند که ارزش فراوان آموزش و رشد دادن مدیران خود را مشاهده کرده‌اند. آنها تشخیص داده‌اند که موفقیتشان مستقیماً با مهارت و استعداد تیم‌های مدیریتی‌شان در ارتباط است.

مایلم صمیمانه از ویراستار و دوست خود، آدرین هیکلی، سرویراستار AMACOM، تشکر کنم. نظرات و تشویق‌های او در مورد ویرایش نسخه‌ها و ویراست‌های جدید نقش مهمی در توفیق این کتاب داشته است.

سرانجام، مایلم از شریک زندگی‌ام، دوستانم، به ویژه از الکساندرا، و از اعضای خانواده خود قدردانی نمایم. آنها ترغیب‌کننده و الهام‌بخش من در این اثر بوده‌اند.

گری اس. تاپچیک

مقدمه

و اما، یک مدیر دقیقاً قرار است چه کاری انجام دهد؟ مطمئناً به رئیس‌هایی برخوردیده‌اید که احساس می‌کنند کار آنها آن است که به دیگران امر و نهی کنند. متأسفانه، این مدیران در واقع نقش خود را فرا نگرفته‌اند. مدیریت، اداره کردن افراد نیست، هرچند این امر می‌تواند بخشی از آن را شامل شود، بلکه مدیریت عبارت است از واداشتن افراد به اداره کردن خودشان. ویراست پنجم «اولین تجربه مدیریت» شما را قادر خواهد ساخت که این کار را به انجام برسانید.

به کارگیری اصول تشریح شده در این کتاب برای هر کسی که قرار است به زودی یک شغل مدیریتی را آغاز کند مفید خواهد بود. رابطه ما با سایر انسان‌ها پرچالش‌ترین فرصت پیش‌روی ما است. این امر همه جنبه‌های زندگیمان را فرا می‌گیرد.

اگر قرار است که شما یک مدیر مورد احترام باشید، باید بتوانید، بدون استفاده از قدرت ناشی از مقام یا عنوان مدیریتی خود، فرصت‌هایی را برای جلب حمایت و وفاداری زیردستانی که مستقیماً به شما گزارش می‌کنند پدید آورید. بهترین مدیران، اعضای تیم خود را وامی‌دارند تا از روی میل آنچه را که قرار است انجام شود انجام دهند، درست بر خلاف وضعیتی که آنها کارها را تنها چون مدیر خواسته است انجام می‌دهند.

کتاب‌های زیادی پیرامون مدیریت نوشته می‌شود، اما تعداد اندکی از این کتاب‌ها روی افرادی تمرکز می‌کنند که قرار است به تازگی شغلی را به عهده بگیرند که مستلزم رهبری کردن افراد دیگر می‌باشد. این مدیران تازه کار علاقه چندانی به بسیاری از اصطلاحات آکادمیک مدیریت ندارند؛ بلکه آنها گرفتار حساساتی دوگانه هستند — از ارتقاء شغلی که نصیبشان شده بسیار خوشحال می‌باشند و فهمیدن این مسئله که از این به بعد در مورد آنها بر اساس چگونگی عملکرد زیردستان مستقیمشان قضاوت خواهد شد آنها را دچار اضطراب فراوان می‌کند.

این کتاب برای چنین افرادی نوشته شده است، نه برای مدیران ارشدی که دارای بیست سال سابقه می‌باشند، هرچند برای بسیاری از مدیران ارشد نیز یادآوری اصول اولیه‌ای که در این کتاب مورد بحث قرار می‌گیرد خالی از فایده نخواهد بود. در واقع، یکی از نظراتی که غالباً در سمینارهای مربوط به مدیران تازه‌کار شنیده می‌شود آن است که، «رئیس من بیشتر از خودم به این اطلاعات و مهارت‌ها نیاز دارد.» ابراین، این امر برای مدیر تازه‌کار این مشکل را مطرح می‌کند که چگونه در محیطی مدیریت نماید که

در آن مدیر خود او اصول و مفاهیم مورد قبول و مورد عمل وی را زیر پا می‌گذارد. این ویراست جدید از کتاب به شما کمک می‌کند که در مورد زیردستان مستقیم خود موفق عمل کنید هرچند که شاید مدیران و سازمان شما دقیقاً کاری را که لازم است انجام ندهند.

این کتاب به شیوهٔ محاوره‌ای نوشته شده است و در نتیجه پیگیری و هضم مطالب و نظرات مطرح شده برایتان ساده خواهد بود. اگر در آینده مورد خاصی پیش بیاید به راحتی می‌توانید به بخش مربوطه در کتاب مراجعه کنید. پس از گذشت چند ماه از دوران مدیریتتان، کتاب را دوباره بخوانید. در آن زمان بسیاری از مفاهیم مطرح‌شده در کتاب برایتان سودمندی بیشتری پیدا کرده‌اند.

فصل‌های جدیدی به این ویراست پنجم کتاب افزوده شده است و بسیاری از فصل‌های دیگر نیز تغییر یافته یا مبسوط‌تر شده است. به عنوان مثال، اطلاعات مفصل‌تری پیرامون اعتماد و اطمینان‌سازی ارزیابی عملکرد، انگیزه‌بخشی به سایرین، شنوندهٔ فعال بودن، مواجهه با مقاومت در برابر تغییر، مدیریت کردن گروه متنوعی از افراد، و ایجاد یک محیط تیمی، به کتاب اضافه شده است.

دست آخر آنکه، تقریباً همهٔ مشکلاتی که به عنوان یک مدیر تازه‌کار با آنها مواجه خواهید شد مکرر است برای شما جدید باشد، اما بسیاری از افراد دیگر آنها را تجربه کرده‌اند. آنچه می‌تواند چالش‌هایی که با آنها مواجه می‌شوید را جبران کند شادی و رضایت خاطری است که از خوب انجام دادن یک شغل مدیریتی حاصل می‌شود.

سپاسگزاریم که تصمیم گرفتید زمانی را صرف خواندن «اولین تجربهٔ مدیریت» نمایید.