

مدیر تازه کار

نویسندگان:

لوین. بی. بلکر - گری. اس. تاپچیک

برگردان به فارسی:

عنی اکبر - مرتضی ذوالانواری



سرشناسه: بلکر، لورن

Belker, Loren B

عنوان و نام پدیدآور: مدیر تازه‌کار/ نویسندگان: لورن. بی بلکر - گری. اس. تایچیک؛ برگردان به فارسی: علی اکبری، مرتضی ذوالانوار؛ ویراستار پوریا بردبار منش.

مشخصات نشر: تهران: ویژه نگار، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۲۵۴ ص

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۴۶۱۷-۸-۶

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: The First-Time Manager, 5th ed, 2015.

یادداشت: کتاب حاضر نخستین بار تحت همین عنوان توسط انتشارات موسسه ایران در سال ۱۳۷۶ منتشر شده است.

موضوع: کارکنان - - سرپرستی

موضوع: مدیران اداری

شناسه افزوده: تایچیک، گری اس.، ۱۹۴۹ - م.

شناسه افزوده: Topchik, Gary S.

شناسه افزوده: اکبری، علی، ۱۳۳۳ -، مترجم

شناسه افزوده: ذوالانوار، مرتضی، ۱۳۴۱ -، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۴ م۴/ب۱۲/ HF۵۵۴۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۲

شابک کتابشناسی ملی: ۴۱۱۰۶۸۲

مدیر تازه‌کار

انتشار، ویراستار

سمت: ویراستار

ویراستار پوریا بردبار منش

سال انتشار: ۱۳۹۴

نوبت چاپ: اول

شمارگان: ۵۰۰

چاپ و صحافی: چاپ کتبه ۶۳۷

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

آدرس: تهران/ کدهستی ۱۵۳۳۸/۶۴۸۶۱/ خیابان خرمشهر/ خیابان شهید عباسی/ پوینت

خیابان سوم/ ضلع جنوب غربی میدان سوم/ شماره ۵/ صندوق پستی ۴۱۵۵/۳۱۱۱

info@vijecorp.com

۸۸۷۴۱۴۷ / ۸۸۷۶۰۹۳۳

تلفن و دورنگار:



یادداشت ناشر

سالیان درازی است که بسیاری از محب‌نظران کشورمان همواره از کاستی‌ها و کژی‌های مدیریتی در سازمان‌ها و موسسات دولتی می‌زنند، می‌نویسند و گاهی نیز در رسانه‌های همگانی به سخره می‌گیرند. گویا انشکافان یادداشت‌ن رسته‌ها و زیررسته‌های متعدد که عنوان «مدیریت» را یدک می‌کشند، ناتوان از درمان این بیماری مهم و پرکردن فاصله‌ی میان کلمات مندرج در متن‌های درسی و مشکلات مدیریتی موجود هستند. این کتاب تلاشی برای پر کردن این فاصله است. کتابی که می‌تواند به عمل به مدیران اکنون و آینده کمک کند تا مجموعه و پروژه‌های تحت اداره‌ی خود را بهتر و موثرتر مدیریت کنند.

از سوی دیگر، بسیاری از ما نیز، مدیریت زورگو و دانای که رایج‌ترین نوع مدیریت می‌دانیم و مدیر خوب از نظر ما کسی است که مسئولیت تمام جزییات کارها و رفتار افراد تحت اداره‌اش را بر عهده گیرد و مانند شبان از گله‌ی خود مراقبت کند. این کتاب سعی می‌کند چنین عقاید و اوهامی را از صفحه‌ی ذهن پاک کند.

مفاهیم و اصطلاحات موجود در این کتاب دو ویژگی اساسی دارند: ۱. ساده و روان و همه‌فهم هستند و برای درکشان لازم به گذراندن دوره‌ها و درس‌های تخصصی علم مدیریت نیست و ۲. روش‌هایی عملی برای حل مشکلات واقعی طرح می‌کنند و بدون نظریه‌بافی، راه‌هایی به سوی مدیریت بهتر می‌گشایند.

مقدمه مترجمان

مطالب این کتاب به غایت ساده روان است و اگر اشکالی باشد در ترجمه و نوع نگارش مترجمان است زیرا اصل این کتاب به فاصله‌ی کمی پس از اولین چاپ به سرعت به چاپ‌های بعدی رسید و با اقبال عمومی روبرو شد و بالغ بر تعداد ۲۰۰,۰۰۰ نسخه‌ی آن در دنیا به فروش رسید. مطالب آن به دلیل از مباحث تئوریک و نظریه پردازی‌های پیچیده و طولانی معمول، کاربردی و تجربه شده است و برای مدیران تازه کار و کسانی که به گونه‌ای با منابع انسانی سر و کار دارند مفید و کاربردی خواهد بود.

مطالب این کتاب که چاپ پنجم آن می باشد، در ۶ بخش و ۳۰ فصل تنظیم شده است. بخش اول تحت عنوان راهی به سوی مدیریت با ۹ فصل، بخش سوم، عهده گرفتن وظایف جدید با ۷ فصل، بخش سوم با عنوان ایجاد ارتباط و نحوه کار با دیگران در ۵ فصل، بخش چهارم شامل شرح شغل، ارزیابی عملکرد و نظام پرداخت حقوق و دستمزد در سه فصل، بخش پنجم درباره‌ی بهبود و توسعه خویشتن در ۹ فصل و در پایان بخش ششم درباره‌ی شخص کامل که در ۳ فصل می باشد. مطالب بخش ها و حتی فصول مستقل از یکدیگر هستند و خواننده به تناسب موضوعات مورد علاقه خود می تواند همان مبحث را شروع کند ولی توصیه می شود که تمامی مطالب خوانده شود.

فصول غالباً ساده، کم حجم، محاوره‌ای و کاربردی هستند و گاه یک فصل شامل یک صفحه و یا کمی بیشتر را در بر می‌گیرد و به ندرت به چندین صفحه می‌رسد.

مرتضی ذوالانوار - علی اکبری

www.ketab.ir

پیشگفتار

بسی مایه‌ی مباحث هده که اندازات AMACOM خواسته است تا چاپ پنجم این کتاب آماده شود. چهار چاپ اول که توسط لورن. ب. بلکر^۱ عالی نوشته شده است در کمک به مدیران جدید برای تبدیل شدن به رهبرانی به شدت موثر در سازمان‌هایشان بسیار موفق بوده است.

با تأسف می‌گویم که لورن در گذشته است. همه‌ی آنانی که به ایشان نزدیک بودند: خانواده، دوستان و همکاران و بیشمار مدیرانی که رنجه‌ها و سخنرانی‌هایش یاری جسته‌اند به شدت دلتنگ او خواهند شد. این افتخار بزرگ است که من چاپ پنجم از کتاب «مدیر تازه کار» را آماده کرده‌ام. بینش‌ها و درک عمیق لورن از کار و ویژه‌ی مدیریت بی‌نظیر است. من تلاش کرده‌ام که برخی از مطالب را به‌روز کنم و اندیشه‌های خودم را در مورد آنچه که یک مدیر باید بداند، با خواننده در میان بگذارم.

با احترام

گری. س. تاپچیک

مقدمه

یک مدیر تازه کار دقیقاً باید سئو؟ بدون شک مدیرانی را ملاقات کرده‌اید که احساس می‌کنند کارشان این است نه به مدیران بگویند چه کاری را انجام دهند. متأسفانه این مدیران واقعاً نیاموخته‌اند که نقش‌هایی آرها چیست. وظیفه‌ی آنها دادن دستور به کارکنان نیست هرچند که شاید تا حدودی این باشد. بلکه در عوض مدیریت باید فرایند واداشتن کارکنان به خود - هدایتی باشد. چاپ پنجم کتاب مدیر تازه کار شما را قادر خواهد ساخت تا این کار را انجام دهید.

کاربرد اصول شرح داده شده در این کتاب باید برای هر کسی که در صدد شروع یک مسیر شغلی مدیریتی است سودمند باشد. رابطه‌ی ما با دیگران در حال حاضر بیش از هر وقت دیگری است که برای ما وجود دارد. این موضوع تمامی جنبه‌های زندگی ما را در بر می‌گیرد. اگر می‌خواهید که یک مدیر محترم باشید، باید فرصت‌هایی را بیابید که بدون الزام برای استفاده از قدرت مقام (عنوان شما) بر نیروهای تحت امر خود، پشتیبانی و عهد آن‌ها را کسب کنید. بهترین مدیران، اعضای گروه کاری خود را وادار می‌کنند تا با میل و رغبت آنچه را که به عهده دارند، انجام دهند نه به این خاطر که مدیر گفته این‌طور انجام شود. کتاب‌های منتشر شده‌ی فراوانی با موضوع مدیریت وجود دارد اما تعداد کمی یا هیچ‌کدام از این کتاب‌ها به افرادی اشاره می‌کنند که در صدد آغاز کردن یک مسیر شغلی برای

هدایت کارکنان هستند. این مدیران تازه کار به اصطلاحات مخصوص دانشگاهی فراوان، علاقهای ندارند. در موقعیتی قرار گرفته اند که احساسات متناقضی را تجربه می کنند؛ آن ها کاملاً با ارتقا و ترفیع خوشحال و از اینکه گاهی از طریق عملکرد نیروهای تحت امر خود مورد داوری و ارزیابی قرار بگیرند یا خواهند گرفت کاملاً وحشت زده و نگران هستند. این کتاب برای این افراد است نه برای مدیران عالی با بیست سال تجربه، هر چند که بسیاری از مدیران عالی هم با برخی از اصولی که در این کتاب مورد بحث قرار خواهد گرفت، آگاهی خود را تقویت می کنند. در حقیقت نظری که در اغلب سمینارها از مدیران بهره کار سنجیده می شود این است: «رییس من به این اطلاعات و مهارت ها بیش از خود من نیاز دارد» این امر، مشکل تازه های بوجود می آورد؛ اینکه چطور در محیطی مدیریت کنید که مدیران اصول و مفاهیم مورد اعتقاد و استفاده ی شما را نقض می کند. حتی اگر احیاناً مدیران به کار شما دقیقاً کاری را که باید انجام دهند، نمی دهند این چاپ جدید به شما کمک می کند تا با نیروهای تحت امر خود موفق باشید.

این کتاب به صورت چهار رده دسته شده است تا پیگیری و جذب ایده های مطرح شده برای شما آسان شود. وقتی در آینده مشکلاتی بروز کند مراجعه به کتاب را در زمینه های مشخص و متمایز، آسان می یابید. چند ماه پس از مدیریت کردن کارکنان، دوباره این کتاب را بخوانید. در آن موقع است که بسیاری از مفاهیم، سودمندی مضاعف خواهند داشت.

در این چاپ پنجم فصل های جدیدی اضافه شده است. عمل های دیگر تغییر یافته یا بسط داده شده اند. برای مثال اطلاعات گسترش یافته ای در مورد اعتماد سازی و اطمینان، ارزیابی عملکرد، انگیزه بخشی به سایر کارکنان، شنونده ی فعال شدن، برخورد با مقاومت در برابر تغییر، مدیریت کردن گروه متفاوتی از افراد و ایجاد یک محیط تیمی، وجود دارد. آخر اینکه تقریباً تمام مشکلاتی که شما به عنوان یک مدیر تازه کار با آن ها مواجه خواهید شد شاید برای شما تازه باشد ولی افراد فراوانی آن ها را تجربه کرده اند. چالش هایی که با آن ها روبرو می شوید با انجام دادن درست یک کار مدیریتی شاداب و مطلوب به تعادل می رسند.

از تصمیم شما برای گذراندن بخشی از وقت خود در موضوع مدیران تازه کار بسیار متشکرم.

فهرست

بخش اول - برای شما که قصد دارید دیگران را مدیریت کنید

راه مدیر شدن

شروع کار

اعتماد و اطمینان سازی

قدردانی خود را نشان دهید

شتونده‌ی فعال بودن

شغل مدیر تازه کار و دردسرهایی که باید از آن بگریزد

برخورد با مدیر مافوق

انتخاب یک سبک مدیریتی مخصوص به خود

ایجاد روحیه‌ی کار گروهی

بخش دوم - اداره کردن وظایف جدید خود

برخورد با کارکنان مسئله دار

مصاحبه و استخدام

آموزش اعضای گروه کاری

مدیریت تغییر - نحوه برخورد با مقاومت
منضبط کردن کارکنان
آه خدای من! نمی‌توانم کسی را اخراج کنم
آگاهی داشتن از مسایل حقوقی

بخش سوم - کار کردن با افراد و ایجاد روابط

محرمانه، ممنوع
خش منابع انسانی
وضعیت فعلی صداقت
آیا چیزی هستند انگیزه وجود دارد؟
شفافیت

بخش چهارم - سر - شغل ها، ارزیابی های عملکرد و اداره ی امور حقوق و دستمزد

نوشتن شرح شغل
انجام دادن ارزیابی عملکرد
امور حقوق و دستمزد

بخش پنجم - بهبود و پیشرفت خود

هوش هیجانی
تصویر مثبت از خود ایجاد کردن
مدیریت کردن زمان خود
زبان نوشتاری
شایعه پراکنی
بهترین یار شما: تفویض اختیار
حس شوخ طبعی

اداره کردن، شرکت کردن و راهبری جلسات
در قلب صحنه قرار گرفتن - نقش ایراد سخنرانی در مسیر شغلی شما

بخش ششم - شخص کامل

غلبه کردن بر تنش
داشتن تعادل در زندگی خود
مدیر با کلاس

www.ketab.ir