

مهارت‌های یک مدیر

محمد رضا غلامی

علیرضا غلامی

انتشارات آروز

سرشناسه عنوان و نام پدیدآور	غلامی، محمدرضا، ۱۳۴۴ - مهارت‌های یک مدیر /نویسنده محمدرضا غلامی، علیرضا غلامی همدان: ارژن، ۱۳۹۱. ۲۳۰ ص. 978-610-93255-5-9 فبا ۱۳۹۱ م۹/غ/۳۷/HD ۶۵۸ ۳۹۸۳۶۴
مشخصات نشر مشخصات ظاهری شابک	
وضعیت فهرست نویسی رده‌بندی کنگره رده‌بندی دیویی شماره کاتالوژی ملی	

انتشارات ارژن

مهارت‌های یک مدیر

نویسنده: محمدرضا غلامی، علیرضا غلامی

ناشر: ارژن

چاپ و صحافی: چاپ و طرح امروز

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹-۵-۹۳۲۵۵-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ است

۸۳	ارائه تکالیف
۸۵	کنترل، نظارت و بازخورد
۸۶	بازنگری پس از اجرای وظایف
۸۷	جمع‌بندی
۸۹	فصل پنجم
۸۹	مدیریت زمان
۸۹	از زمان بیشترین استفاده را ببرید
۹۰	آشنایی یا چگونگی صرف زمان
۹۲	بگذارید اهداف چراغ راهنما باشند
۹۴	تهیه برنامه زمان‌بندی
۹۸	سه دشمن مدیریت زمان: چگونگی غلبه بر آنها
۱۰۳	جمع‌بندی
۱۰۵	بخش دوم
۱۰۵	رسیدن به سطح بعدی
۱۰۷	فصل ششم
۱۰۷	مدیریت گروه‌ها
۱۰۷	ایجاد گروه‌هایی متفاوت از گذشته
۱۰۸	گروه‌ها و زمان استفاده از آنها
۱۱۰	خصوصیات گروه‌های تأثیرگذار
۱۱۵	طراحی یک گروه
۱۱۹	کار گروهی
۱۲۱	نقش رهبر گروه
۱۲۴	ارزیابی عملکرد گروه
۱۲۶	یک رهبر تأثیرگذار باشید
۱۲۷	جمع‌بندی
۱۲۹	فصل هفتم
۱۲۹	ارزیابی و تربیت
۱۲۹	بهبود نتایج با تشویق و بازخورد
۱۳۰	ارزیابی عملکرد

۱۳۷	آموزش و تربیت.....
۱۴۵	جمع بندی.....
۱۴۷	فصل هشتم.....
۱۴۷	رسدگی به کارمندان مشکل ساز.....
۱۴۷	تشویق یا اخراج.....
۱۴۸	اصول انگیزه.....
۱۵۰	رویکرد باز خوردی.....
۱۵۲	رسدگی به عملکردهای ضعیف.....
۱۵۳	اخراج: هنگامی که همه کوششها با شکست مواجه می شوند.....
۱۶۵	جمع بندی.....
۱۶۷	فصل نهم.....
۱۶۷	از پس بحران ها برآمدن.....
۱۶۷	منتظر رسیدن آنها نباشید.....
۱۶۸	بحران چیست؟.....
۱۷۰	اجتناب از بحران.....
۱۷۲	آمادگی برای مدیریت بحران ها.....
۱۷۴	شناسایی بحران ها.....
۱۷۵	پیش بینی بحران ها.....
۱۷۷	حل بحران.....
۱۷۸	یادگیری از بحران.....
۱۷۹	سوالاتی که همیشه پرسیده می شوند.....
۱۸۱	جمع بندی.....
۱۸۳	فصل دهم.....
۱۸۳	توسعه شغلی خود.....
۱۸۳	و دیگران.....
۱۸۵	فقط به بالا رفتن فکر نکنید.....
۱۸۶	اول خود شناسی.....
۱۸۹	علاقه اصلی شغلی.....
۱۹۳	ارزش های کاری.....

۱۹۵	 مهارت‌ها
۱۹۹	 یافتن فرصت‌های توسعه درون شرکت
۲۰۳	 ایجاد توسعه شغلی برای افراد
۲۰۴	 جمع‌بندی
۲۰۵	 فصل یازدهم
۲۰۵	 رهبر شدن
۲۰۵	 آخرین چالش
۲۰۶	 چالش رهبران امروزی
۲۰۷	 ویژگی‌های رهبران تأثیرگذار
۲۰۹	 تنش‌هایی که رهبران باید متوازن کنند
۲۱۰	 ایجاد ماهرانه بینش که دیگران از آن پیروی می‌نمایند
۲۱۲	 عامل تغییر باشید
۲۱۶	 رهبری کردن هنگامی که رئیس نیستید
۲۱۹	 جمع‌بندی
۲۲۱	 فصل دوازدهم
۲۲۱	 راهبرد
۲۲۱	 یک ضرورت
۲۲۲	 راهبرد چیست؟
۲۲۴	 مراحل تدوین راهبرد
۲۲۹	 آماده تغییر باشید
۲۳۰	 جمع‌بندی

پیشگفتار

آیا شما یک مدیر هستید؟ احتمالاً به خاطر اینکه خودتان یک کارمند نمونه بوده‌اید ان پست را احراز نموده‌اید به عنوان یک کارمند مهارت‌ها و قابلیت‌های ارزشمندی را توسعه داده‌اید. کار را با کیفیت مطلوب و در زمان مناسب انجام داده‌اید، اکنون در کسوت یک مدیر از شما خواسته‌اند که مسئولیت‌های بیشتری را تقبل نمایید. بعضی از ویژگی‌ها، تکنیک‌ها، و آگاهی‌هایی که شما را در موفقیت‌های قبلیتان یاری کرده‌اند، در این مسئولیت جدید دیگر همچون گذشته کارآمد نیستند. گرچه تخصص‌های فنی و مهارت‌های کاری که قبلاً داشته‌اید مهم هستند ولی تعریف درستی از شرایط کنونی‌تان ارائه نمی‌دهند. شغل شما به عنوان یک مدیر گرفتن نتیجه از طریق خلاقیت، تخصص، و انرژی دیگران می‌باشد. به عنوان مثال مهارت‌ها یتان در زمینه فروش ممکن است شما را تا ریاست بخش فروش ارتقا دهد. این مهارت‌ها می‌تواند در آموزش کارمندان رده پایین به شما کمک کند اما موفقیت شما به عنوان یک مدیر به وسیله قابلیت‌های دیگری تعین می‌شود: قابلیت‌های نظیر استخدام و در اختیار داشتن افراد کارآمد، ترغیب و توسعه پتانسیل‌های اعضای گروه، ایجاد برنامه‌های جذاب، کنترل بودجه، تصمیم‌های مفید، اخراج افرادی که نمی‌توانند یا نمی‌خواهند کارشان را درست انجام دهند و حمایت از ارتقاء افراد و غیره.

این بازی تازه ایست که معیارهای سنجش موفقیت متفاوت و مهارت‌های تازه‌ای می‌طلبد. شما در مدیریت چه کم تجربه باشید چه یک حرف‌های کارکشته، این کتاب به شما کمک می‌کند که این سیزده مهارت اساسی که همه مدیران کارآمد باید بر آن مسلط شوند، را یاد گرفته و آنها را توسعه دهید. هر فصل از منابع تخصصی استخراج شده و اطلاعات کاربردی

فراوانی را ارائه خواهد نمود. آموزش های خصوصی و اطلاعات زمینه ای که شما می توانید هر روز آنها را به کار گیرید، در آن گنجانده شده است.

این کتاب به سه بخش تقسیم شده است. بخش اول به پنج مهارت مهم و اساسی می پردازد که مبتنی کار هر مدیر قوی و موفق می باشد. فصل اول در مورد تعیین اهداف برای دیگران می باشد. در این فصل شرح داده می شود که چرا اهداف بخش ها باید همسو با اهداف اساسی شرکت باشند، خصوصیات اهداف تاثیرگذار توصیف می شود و راهتمایی هایی در اختیار شما می گذارد، در مورد اینکه چگونه می توانید اهدافی عالی برای خود و یا واحدها ایجاد نمایید.

فصل دوم و سوم در مهارت را مطرح می کند: استخدام و حفظ کارکنان کارآمد. کارمندان خوب و لایق، کلید موفقیت شما می باشند. در فصل دو شما آخرین اطلاعات را در مورد تعریف ضروریات شغلی، استخدام و یک روش پنج مرحله ای برای در اختیار گرفتن افرادی که می توانند کار را انجام دهند گنجانده شده است.

فصل سوم موضوع ابقاء کارکنان شرکتها و مدیران آنها، ماندگاری و انصراف افراد را شرح خواهد داد. بر خلاف دیگر منابع، این فصل به میزان جابه جایی کارکنان به عنوان یک عمل فنی ا لنفسه نامطلوب نگاه نمی کند، بلکه در عوض میزان نقل و انتقالات کارکنان را موقمی یک مشکل می داند که استخدام و آموزش افراد امری پر هزینه باشد و این هزینه ای را بر مشتریان و خود شرکت اضافه می نماید. همین موضوع مدیران را مجبور خواهد کرد بین تاثیرگذاری حوزه های کارمندی و خود کارکنان تمایز قائل شوند. چونکه بعضی از آنها نسبت به دیگران با ارزش تر می باشند. مدیران باید تلاش های خود را روی کارمندان مفید متمرکز سازند. دانستن اینکه کدام کارمند مفید و با ارزش می باشد، مهارتی است که همه مدیران باید آن را توسعه دهند.

تفویض اختیار موضوع اصلی فصل چهارم می باشد. محمول کردن وظائف مهارتی است پایه ای و شخصی که عملاً نمی تواند اختیارات خود را محمول نماید، یک مدیر کارآمد نخواهد شد. این فصل به عنوان هشدار دهنده ای اشاره خواهد کرد که بر اساس آنها باید بیشتر به محمول کردن اختیارات پرداخت و نیز راهکارهایی را جهت انجام درست آن ارائه خواهد کرد.

فصل پنجم به یک بحث مرتبط با موضوع بالا می پردازد: مدیریت زمان. مدیرانی که نمی توانند وظایف و اختیارات خود را محمول نمایند، معمولاً تقویم کاریشان پر می باشد. اما دلایل فراوان دیگری برای مشکلات زمان وجود دارد. این فصل ضمن معرفی آنها، به شما خواهد گفت که چه کار کنید تا از شر این تلف کننده های زمان خلاص شوید و دوباره کنترل زمان را به دست گیرید.

بخش دوم کتاب بیشتر سراغ مهارت‌های مدیریتی چالش برانگیز می‌رود. فصل ششم مربوط به کار گروهی است که خیلی از مدیران با تجربه چون به رئیس بودن عادت کرده‌اند اجرای آن‌را مشکل می‌دانند. اینجا اصولی را خواهید آموخت که چرا و چه موقع از گروه‌ها استفاده کنید. چطور آنها را ایجاد کنید، چطور آنها را رهبری نمایید، مشکلات را حل و فصل نموده و چگونه عملکرد آنها را ارزیابی کنید.

فصل هفتم در مورد بهبود عملکرد کارکنان از طریق ارزشیابی و آموزش آنان می‌باشد. این فعالیت‌ها فرصت‌هایی برای اظهار نظرهای اساسی در مورد کارمندان به وجود می‌آورد که طی آن مدیران روابط خود را با افراد رده پایین خود تنظیم می‌کنند. گرچه ارزشیابی یک فعالیت اتفاقیست که به ندرت پیش می‌آید، ولی آموزش کارکنان را هر روز می‌توان اجرا نمود. بخشی که تا حدودی به مورد بالا نیز مربوط است، در فصل هشتم آمده است که اکثر مدیران نیز از آن واهمه دارند. یعنی برخورد با کارمندان مشکل‌ساز. رفتار ناخوشایند و عملکرد ضعیف بعضی از کارکنان را می‌توان با ایجاد انگیزه و تشویق، اصلاح و هماهنگ نمود. ولی آنهایی که نمی‌خواهند و یا نمی‌توانند وظیفه خود را انجام دهند، معمولاً به اخراج منتهی می‌شوند. اخراج کارکنان تقریباً برای همه افراد مثلاً از این ناخوشایند است و اگر به درستی اجرا نشود می‌تواند وجهه، شرکت را نیز خدشه دار نماید و یا منجر به اقامه دعوی علیه آن شود. این فصل توضیحات، باید‌ها و نبایدهایی در مورد این شرایط ارائه خواهد داد. آیا تا حالا کامپیوتر مادر شرکت‌تان سوخته است؟ خیر؟ آیا فکرش را کرده‌اید که اگر این اتفاق برایتان افتاد چه کار کنید؟ هر شرکت تجاری به یک نوع بحران دچار خواهد شد مشتری‌ها از اخبار و نوسانات نگران کننده شرکت دچار نگرانی می‌شوند و آه که امکان وقوع فاجعه همیشه وجود دارد!

فصل نهم به شما می‌گوید که چگونه با برنامه‌ریزی می‌توان از بخشی از این بحران‌ها اجتناب نمود و نیز چگونه خودمان را برای بحران‌های اجتناب ناپذیر آماده کنیم. این فصل شامل توصیه‌های کاربردی برای فرو نشانیدن این بحران‌ها در صورت وقوع و حل و فصل آنها به شیوه‌ای موثر و درس گرفتن از آنها می‌باشد. مدیریت بحران در مورد واقعی است که در ذهن مدیران همیشه در دورترین نقطه تصور آنها جای دارد. ولی شما از هم اکنون یعنی قبل اتفاق آنها و زمانی که خیلی به ما نزدیک شده‌اند با تیز بینی برای آنها چاره‌ای بیابید.

فصل دهم پیشنهاد‌های کاربردی را برای اجرای قسمت عمده کارتان را ارائه خواهد نمود. این پیشنهادها به شما کمک خواهد کرد که منافع اصلی کارتان، ارزش‌های شغلی و مهارت‌هایتان را شناسایی کنید. زمانی که شما بر اینها تسلط پیدا کردید، با آمادگی بیشتری می‌توانید ادامه راه را طی کنید. اما توسعه شغلی فقط برای خودتان نیست. به عنوان یک مدیر

یکی از مسوولیت‌های شما ایجاد تسهیلات برای کسانی است که برای شما کار می‌کنند. و شما می‌توانید به وسیله راهکارهای ارائه شده در این فصل به این مهم دست یابید.

به هر جهت چالش نهایی هر مدیر توسعه رهبری است. در فصل یازده از روابط تیره رهبری و مدیریت سخن به میان آمده است. مدیران باید بتوانند رهبری کنند و رهبران نیز باید مدیر باشند برای توسعه شگردهای رهبری. در این فصل خواهید آموخت که بعضی از خصوصیات رهبری تأثیرگذار کدامند و اینکه چگونه آنها تنش‌های درون سازمانی را تعدیل می‌بخشند و یا چگونه حس دنباله روی را به دیگران القا می‌نمایند. همچنین رهبران واقعی هر جا لازم بدانند به عنوان عوامل تغییر و اصلاح عمل میکنند.

راهبرد موضوع فصل ۱۲ می‌باشد. از این لحاظ طراحی راهبرد یکی از فنون رهبری می‌باشد چون مدیر حرکت را برای بقیه سازمان تعیین خواهد کرد. همچنان‌که در این فصل آمده راهبرد پژوهشی اسباب شده برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها می‌باشد که کل سازمان را نسبت به دیگر رقبا برتری رقابتی خواهد بخشید. فصل ۱۲، با توجه به نوشته‌های میشل پورتر^۱، کلیتون کریستن سن^۲ و دیگر رهبران فکری این بحث، روش‌های متفاوتی را ارائه خواهد داد که یک سازمان می‌تواند بر اساس آنها نسبت به دیگران برتری حاصل نماید. این فصل یک فرایند پنج مرحله‌ای برای طراحی راهبرد و همسو کردن فعالیت‌های شرکت با آن را مطرح می‌نماید. تکنیک‌های مختلفی که در این کتاب آمده است دارای واژگانی سلیس و قابل فهم می‌باشند. فهم آسان اصطلاحات می‌تواند به درک محتوای اصلی کتاب کمک کند به طوری که مدیران به راحتی می‌توانند با یکدیگر و نیز متخصصان این حرفه تبادل نظر و تعامل داشته باشند.

1 - Micheal Porter

2 - Clayton Christen Sen

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۳	بخش اول
۱۳	فراگیری مفاهیم اساسی
۱۵	فصل اول
۱۵	تعیین اهداف برای دیگران
۱۵	توجه به نتیجه
۱۶	راهبرد
۱۷	هدف‌گذاری از بالا به پایین یا از پایین به بالا؟
۱۷	خصوصیات اهداف تأثیرگذار
۱۹	توسعه اهداف بخش
۲۰	اولویت‌بندی
۲۱	اهداف شما به عنوان یک مدیر
۲۱	چهار مرحله برای تحقق اهداف
۲۵	بازنگری دوره‌ای

۲۵	بازنگری پس از اجرا
۲۶	جمع بندی
۲۹	فصل دوم
۲۹	استخدام بهترین داوطلب
۲۹	نقش دارائی های انسانی
۳۱	تعریف ضروریات شغلی
۳۶	استخدام داوطلبان خوش آتیه
۳۸	مصاحبه
۴۵	ارزیابی و گزینش داوطلب
۴۸	تصمیم گیری و ارائه پیشنهاد
۵۰	توسعه فرایند را داموشی کنند
۵۱	جمع بندی
۵۳	فصل سوم
۵۳	حفظ و نگهداری بهترین کارکنان
۵۳	اهمیت ماندگاری افراد
۵۵	اهمیت ماندگاری
۵۹	دلیل ماندگاری افراد
۶۱	دلایل جدا شدن افراد از شرکت
۶۳	ماندگاری کارمندان از نظر اقتصادی
۶۵	راهبردهای کلی برای تداوم حضور کارمندان در شرکت
۶۸	نقش ایجاد توازن بین کار و زندگی
۷۵	فصل چهارم
۷۵	تفویض اختیار با اعتماد به نفس
۷۵	پرهیز از پذیرش مسئولیت و کار اضافی
۷۶	منافع تفویض اختیار
۷۸	علائم هشدار دهنده
۷۹	راهنمایی هایی برای تفویض اختیار موثر
۸۰	رویکردهای تفویض اختیار
۸۰	معیار شدن برای تفویض اختیار