

چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد

مایکل آرمسترانگ

مترجمان : دکتر سید احمد طباطبائی، دکتر محمد رضا بابائی

زهره دولتی مقدم



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

سرشناسه : آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ - م.

Armstrong, Michael

عنوان و پدیدآور : چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد / نویسنده مایکل آرمسترانگ؛

مترجمین سید احمد طباطبایی، محمدرضا بابائی، زهرا دولتی مقدم

مشخصات نشر : تهران: روناس، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۱۶۴ ص: جدول، نمودار

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۸۷-۸۵-۳

شابک : وضعیت فهرست‌نویسی : فیا

یادداشت : How to Manage People :

موضوع : مدیریت -- دستنامه‌ها

موضوع : رهبری -- دستنامه‌ها

شناسه افزوده : طباطبایی، سیداحمد، ۱۳۴۴ - مترجم

شناسه افزوده : بابائی، محمدرضا، ۱۳۵۷ - مترجم

شناسه افزوده : دولتی مقدم، زهرا، ۱۳۵۶ - مترجم

رده بندی کنگره : ۱۳۹۱ چ ۸ / ۱۵ / HD۳۸

رده بندی دیویی : ۶۵۸ / ۳

شماره کتابشناسی ملی : ۳۰۱۵۴۱۱



انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

عنوان: چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد

مولف: مایکل آرمسترانگ

مترجمان : دکتر سیداحمد طباطبایی، دکتر محمدرضا بابائی، زهرا دولتی مقدم

نظارت پروژه : مهرا بهروزفغانی

ناشر: روناس

چاپ: آیین چاپ تابان

صحافی: آیین چاپ تابان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۵۸۷-۸۵-۳

شمارگان: ۲۵۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۲

قیمت: ۹۵۰۰ تومان

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انجمن مدیریت منابع انسانی ایران محفوظ است.

نشانی: تهران- تقاطع خ انقلاب و حافظ، چهارراه کالج- روبروی ساختمان اداری

شرکت مترو- نبش کوچه سعیدی - ساختمان بیمه ملت، کدپستی: ۱۵۹۹۶۱۸۸۱۵

تلفن: ۸۸۸۰۷۹۰۸ فکس: ۸۸۸۰۷۹۰۹-۲۱

فهرست

۱۱	پیشگفتار رییس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران
۱۳	مقدمه

۱

مدیران چه می‌کنند؟ / ۱۵

۱۶	اثربخشی مدیریتی
۱۹	ویژگی‌های مدیران موفق
۳۰	جنبه‌های کلیدی مدیریت
۴۰	اختیار انجام کار
۴۱	۱۰ توانمندی ضروری برای ایجاد و حفظ اقتدار
۴۱	خلق مواردی که واقع می‌شوند
۴۲	چگونه یک رویداد رخ می‌دهد: پرسش‌های پایه و اساسی
۴۲	اهمیت شخصیت
۴۳	انجام فعالیت‌هایی در حوزه شخصیت
۴۳	کاربرد تکنیک‌ها و روش‌ها
۴۳	چه چیزی به تحقق کامیابی منجر می‌شود؟
۴۴	۱۰ اقدام مؤثر مدیران موفق
۴۵	اولویت‌بندی
۴۵	رویکرد شش مرحله‌ای برای اولویت‌بندی
۴۷	تمرین کنترل
۴۷	۱۰ مرحله برای کنترل خوب
۴۷	حل مساله
۴۷	۱۰ گام برای حل اثربخش مساله
۴۹	تصمیم‌گیری
۳۰	۱۰ رویکرد در تصمیم‌گیری

۲

رهبری / ۳۲

۳۴	مواردی که رهبری با آن درگیر است
۳۴	مدل سه حلقه‌ای جان آدید
۳۵	مدل مسیر - هدف

۳۶	روش ولش (Welch)
۳۶	سبک‌های رهبری
۳۹	چه عواملی باعث می‌شود یک راهبر خوب باشد؟
۴۰	صلاحیت و شایستگی رهبری
۴۱	جامعه صنعتی
۴۲	رهبری و هوش عاطفی
۴۳	رهبران و پیروان
۴۴	توسعه مهارت‌های رهبری
۴۵	۱۰ نکته برای توسعه مهارت‌های رهبری
۴۵	ارزیابی مهارت‌های رهبری
۴۶	پرسش‌نامه مهارت‌های رهبری
۴۶	مؤلفه‌های رهبری
۴۶	فعالیت‌ها
۴۷	افراد
۴۷	تیم‌ها

۳ برانگیختن کارکنان / ۴۹

۴۹	تعریف انگیزش
۵۰	تعریف انگیزش
۵۱	فرآیند انگیزش
۵۲	انگیزش چگونه روی می‌دهد؟
۵۳	تئوری‌های انگیزش
۵۳	تئوری هدف
۵۴	تئوری انتظار
۵۵	پیام‌های کلیدی تئوری انگیزش
۵۵	عوامل انگیزشی درونی و بیرونی
۵۶	اهمیت نیازها و خواسته‌ها
۵۶	تاثیر اهداف
۵۶	اهمیت انتظارات
۵۶	رویکردهای انگیزش
۵۶	ارج نهادن به کارکنان
۵۷	پاداش‌های مالی
۵۹	پاداش‌های غیرمالی
۵۹	قدردانی
۶۰	کسب موفقیت
۶۱	احساس مسئولیت و استقلال
۶۱	فرصت رشد

- ۱۰ گام برای انگیزش بیش تر ۶۲
 مشارکت دادن و درگیر کردن ۶۲
 گسترش درگیرسازی شغلی ۶۲
 توانمندسازی کارکنان ۶۳
 ۱۰ روش توانمندسازی ۶۴

۴

سازماندهی / ۶۵

- فرآیند سازماندهی ۶۵
 هدف ۶۶
 رهنمودهای سازمانی ۶۶
 طراحی شغل ۶۹
 ۱۰ مرحله برای دستیابی به این اهداف وجود دارد: ۶۹
 توسعه نیمرخ‌های شغلی ۷۰
 تعریف نیمرخ شغلی ۷۱

۵

تیم‌سازی / ۷۴

- تیم چیست؟ ۷۴
 ویژگی‌های تیم چیست؟ ۷۵
 چه عواملی به اثربخشی تیم منجر می‌شود؟ ۷۶
 چگونه عملکرد تیم ارزیابی می‌شود؟ ۷۷
 عملکرد تیم چگونه مدیریت می‌شود؟ ۷۸
 چک‌فهرست تحلیل عملکرد تیم ۷۸
 برای دستیابی به تیم کاری خوب چه اقداماتی باید انجام شود؟ ۷۹

۶

تفویض اختیار / ۸۰

- تفویض اختیار چیست؟ ۸۰
 منافع تفویض اختیار چیست؟ ۸۱
 تفویض اختیار چه مشکلاتی در پی دارد؟ ۸۲
 رویکردهای تفویض اختیار ۸۲
 فرآیند تفویض اختیار ۸۲
 چه زمانی تفویض اختیار کنیم؟ ۸۳
 تفویض اختیار باید در شرایط زیر صورت گیرد: ۸۳
 چه چیزی را تفویض کنیم؟ ۸۴
 انتخاب افراد برای انجام کار ۸۴
 واگذاری کارها ۸۵
 پایش عملکرد ۸۷
 چگونه یک تفویض‌کننده خوب باشید؟ ۸۸

۷

مصاحبه انتخابی / ۹۱

۹۱	ماهیت مصاحبه انتخابی
۹۲	محتوای مصاحبه
۹۲	آغاز مصاحبه
۹۳	بخش میانی مصاحبه
۹۳	پایان مصاحبه
۹۴	آمادگی برای مصاحبه
۹۵	زمان بندی
۹۵	برنامه ریزی مصاحبه
۹۵	رویکرد مبتنی بر زندگی نامه
۹۶	رویکرد هدف گذاری شده یا مبتنی بر معیار
۹۶	فنون مصاحبه
۹۷	پرسش های باز
۹۷	پرسش های تحقیقی
۹۸	پرسش های بسته
۹۸	پرسش های توانمندی
۹۹	پرسش های غیر مفید
۱۰۰	پرسش هایی که نباید مطرح شوند
۱۰۰	۱۰ پرسش مفید
۱۰۱	ارزیابی داده ها
۱۰۲	نتیجه گیری

۸

مدیریت عملکرد / ۱۰۳

۱۰۳	فرآیند مدیریت عملکرد
۱۰۵	برنامه ریزی عملکرد
۱۰۶	هدف چیست؟
۱۰۶	انواع هدف
۱۰۶	نقش های مستمر یا اهداف کاری
۱۰۶	هدف های کوچک
۱۰۶	وظایف / پروژه ها
۱۰۷	رفتار
۱۰۷	بهبود عملکرد
۱۰۸	یادگیری و توسعه
۱۰۸	اهداف خوب کدام اند؟
۱۰۹	هدف گذاری
۱۰۹	فرآیند مستمر مدیریت عملکرد

۱۱۰	نشست‌های بازنگری رسمی
۱۱۲	آمادگی برای نشست
۱۱۳	هدایت نشست بازنگری عملکرد
۱۱۴	مهارت‌های بازنگری عملکرد
۱۱۴	طرح پرسش‌های درست
۱۱۵	گوش دادن
۱۱۵	ارایه بازخورد
۱۱۶	ارایه بازخورد در حوزه رویدادهای واقعی
۱۱۶	توضیح دهید؛ قضاوت نکنید
۱۱۶	توجه به رفتارهای خاص
۱۱۶	پرسش و مساله طرح کنید
۱۱۶	مباحث کلیدی را انتخاب کنید
۱۱۷	تمرکز
۱۱۷	ارایه بازخورد مثبت
۱۱۷	برخورد با موضوعات

کمک به کارکنان در یادگیری و توسعه / ۱۱۹

۱۲۰	شرایط یادگیری اثربخش
۱۲۱	یادگیری خودمدیریت شده
۱۲۲	یادگیری رسمی
۱۲۳	یادگیری غیررسمی
۱۲۳	چگونه می‌توانید یادگیری و توسعه را بهبود دهید
۱۲۴	درک و شناخت نیازهای یادگیری
۱۲۶	یادگیری استقرایی
۱۲۶	یادگیری پیوسته
۱۲۷	توافق‌های یادگیری
۱۲۷	برنامه‌ریزی توسعه فردی
۱۲۹	مربیگری
۱۳۰	آموزش از طریق راهنمایی - هدایتگری
۱۳۲	آموزش شغلی
۱۳۲	آماده‌سازی
۱۳۲	ارایه
۱۳۳	تشریح
۱۳۳	پیگیری

۱۳۴	سیستم پاداش
-----	-------------

۱۳۵	رویکردهای اعطای پاداش
۱۳۶	پاداش‌های مالی و غیرمالی
۱۳۷	انصاف
۱۳۷	برابری
۱۳۸	انسجام
۱۳۸	شفافیت
۱۳۸	نقش مدیران
۱۳۸	تصین درجه و نرخ پرداخت ثابت
۱۳۹	بازنگری پرداخت
۱۴۲	مدیریت بدون سیستم پاداش
۱۴۳	مدیریت بر سیستم پاداش

۱۱

مدیریت تغییر / ۱۴۴

۱۴۴	رویکردهای مدیریت تغییر
۱۴۶	مقاومت در برابر تغییر
۱۴۶	دلایل مقاومت برابر تغییر
۱۴۷	غلبه بر مقاومت برابر تغییر
۱۴۸	مشارکت دادن افراد
۱۴۸	برنامه‌های ارتباطات ویژه تغییر
۱۴۹	۱۰ نکته مهم در حوزه مدیریت تغییر

۱۲

حل مشکلات کارکنان / ۱۵۰

۱۵۰	غیبت
۱۵۱	غیبت‌های کوتاه‌مدت رایج
۱۵۲	نحوه برخورد با غیبت‌های طولانی‌مدت
۱۵۳	احکام انضباطی
۱۵۵	رویارویی با رفتار منفی
۱۵۶	علل رفتار منفی
۱۵۶	مقابله با مشکل
۱۵۷	مذاکره درباره مشکل
۱۵۹	تعیین دلایل
۱۵۹	اقدام اصلاحی
۱۶۰	۱۰ رویکرد به مدیریت رفتار منفی
۱۶۱	مقابله با کم‌کاری و اتلاف وقت
۱۶۲	مقابله با افراد کم‌کار
۱۶۳	رویکرد هفت گام برای مدیریت عملکرد ضعیف

پیشگفتار

بسیاری از سازمان‌ها، متخصصین مدیریت منابع انسانی را به کار می‌گیرند تا نظام‌های مرتبط با منابع انسانی را در سازمان خود مستقر سازند. امروزه ایجاد یک واحد مستقل در بالاترین سطح سازمان برای پرداختن به موضوعات منابع انسانی، امری اجتناب‌ناپذیر است. مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، ضمن تلاش برای استقرار نظام‌ها، به سایر مدیران، به ویژه مدیران صف که به طور مستقیم با بخش قابل توجهی از منابع انسانی در ارتباط هستند، نیز باید مشاوره بدهند و به آنها کمک کنند تا بتوانند وظایف خود را در قبال کارکنانی که با آنها کار می‌کنند، به خوبی انجام دهند. قطعاً می‌توان چنین ابراز داشت که نقش مدیران صف در جاری سازی فرآیندهای منابع انسانی حائز اهمیت است و آنها هستند که در نهایت می‌توانند تمامی برنامه‌ها و فرآیندها را در این حوزه به اجرا گذارند و با ایجاد انگیزه در کارکنان، اهداف سازمان را محقق سازند.

براین اساس، مدیران صف نیز باید با دانش منابع انسانی آشنا باشند، هر چند که از آنها انتظار نمی‌رود که همانند یک متخصص منابع انسانی بر تمامی زوایا و نکات حرفه‌ای آن تسلط کامل داشته باشند.

کتاب حاضر که توسط یکی از مشهورترین متفکرین در حوزه منابع انسانی

تدوین شده است، این گروه از مدیران را مخاطب خود قرار داده و تلاش دارد به طور کاملاً فشرده، مهم‌ترین موضوعاتی که در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است را با بیانی ساده و شیوا در اختیار آنان قرار دهد. بدیهی است کسب اطلاعات عمیق‌تر در حوزه‌های مورد علاقه، مستلزم مراجعه به منابع تخصصی در زمینه‌های مرتبط است و این کتاب به عنوان یک راهنمای جامع می‌تواند کمک شایانی در جهت توسعه دانش منابع انسانی به مدیرانی که تخصص آنها در زمینه‌هایی غیر از منابع انسانی است، بنماید.

انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، امیدوار است با انتشار ترجمه این کتاب ارزشمند، گام موثری در جهت آشنایی بیشتر مدیران کشورمان با دانش مدیریت منابع انسانی برداشته باشد.

سیدمسعود همایونفر

رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

مقدمه

هدف این کتاب ارایه نظریه عملی به مدیران و رهبران گروه است؛ این که چگونه کارکنان را در تیم خود مدیریت کنند، این که چگونه از طریق آن‌ها بهترین نتایج را کسب کنند و البته بتوانند راه حل موثری برای غلبه بر مشکلات احتمالی که ممکن است در ارتباط با کارکنان به وجود آید، بیابند.

اغلب گفته می‌شود کارکنان مدیران خود را ترک می‌کنند، نه سازمان محل خدمت‌شان را. این حکم، همواره صحت ندارد؛ اما نکته‌ای در دل آن نهفته است. مدت‌ها بسیاری از کارکنان مدیر خود را به مثابه مجموعه سازمان محسوب می‌کردند. آن‌ها ارتباط زیادی با دیگر کارکنان از نظر اختیار نداشتند. یک کسب و کار همه سیاست‌های پیشرفت منابع انسانی را دارا است؛ اما این مدیران هستند که از این منابع استفاده می‌کنند.

مدیران به کارکنان خود وابسته هستند و بدون پشتیبانی کارکنان نمی‌توانند کاری انجام دهند. مدیران تنها با پشتیبانی، حمایت، انگیزش و درگیر کردن کارکنان، می‌توانند از عهده وظایف خود برآیند؛ البته چگونگی انجام کار در سازمان به مدیران بستگی دارد. این کتاب به وظایف اساسی مدیران در پیشبرد امور از طریق کارکنان می‌پردازد. این وظایف عبارت‌اند از: مدیریت اثربخشی کلی، هدایت، انگیزش و تیم‌سازی، تفویض اختیار، مذاکره، مدیریت عملکرد، توسعه و پاداش کارکنان، مدیریت تغییر و حل مشکلات کارکنان.

در این کتاب به حوزه وظایف مدیران صف می‌پردازیم؛ این مدیران، مدیرانی هستند که مستقیماً کنترل تیمی از کارکنان را به عهده دارند. البته بسیاری از سازمان‌ها دارای متخصصان منابع انسانی هستند که به مدیران کمک می‌کنند؛ اما مدیران ترجیح می‌دهند خودشان به این امر بپردازند. پرفسور جان پورسل^۱ از دانشگاه وارویک^۲ معتقد است، این مدیران هستند که سیاست‌های منابع انسانی را مشخص می‌کنند. در واقع بسیاری از مدیران بدون پیشنهاد و کمک حوزه منابع انسانی کار خود را پیش می‌برند. این کتاب برای پاسخ به نیاز این گروه از مدیران طراحی شده است.

1. John Purcell

2. Warwick