

«موفقیت را ایجاد نماید.»

چگونگی مدیریت افراد

مایکل اوسترانگ

مترجمین:

دکتر شاپور امین شایان جهرمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

محمد سنگی: کارشناس ارشد مدیریت

کمال باقری: کارشناس ارشد مدیریت

- مشکلات افراد را حل و فصل کنید.
- به کارکنان انگیزه ببخشید.
- عملکردتان را ارتقا بخشید.

سرشناسه	ارمستراک، مایکل ۱۹۲۸ م. Armstrong, Michael
عنوان و نام پدید آور	چگونگی مدیریت افراد؛ مایکل ارمستراک؛ مترجمان: شاپور امین‌شایان، جهرمی، محمد سنگی، کمال باقری.
مشخصات نشر	تهران، انتشارات ترمه ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	۲۰۸ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۹۷۸-۳۳۰-۷
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: How to manage people
یادداشت	کتاب حاضر در سال ۱۳۹۲ تحت عنوان "چگونه می‌توان کارکنان را مدیریت کرد" توسط انتشارات روتاس با مترجمان دیگری قیفا گرفته است.
موضوع	مدیریت -- دستنامه‌ها
موضوع	رهبری -- دستنامه‌ها
شناسه افزوده	امین‌شایان جهرمی، شاپور، ۱۳۳۰ - مترجم
شناسه افزوده	سنگی، محمد، ۱۳۶۲ - مترجم
شناسه افزوده	باقری، کمال، ۱۳۶۳ - مترجم
رده بندی کنگره	۱۲۹۲ ج ۴/۱۵: HD۳۸
رده بندی دیویی	۶۵۸:۳
شماره کتابشناسی ملی	۳۴۶۰۳۴۲



نام کتاب:	چگونگی مدیریت افراد
مؤلف:	مایکل ارمستراک
مترجمان:	دکتر شاپور امین‌شایان، جهرمی - محمد سنگی - کمال باقری
حروفچینی و صفحه آرایی:	اعظم قیطاسی
طراح جلد:	مهسا امین‌شایان جهرمی
نوبت چاپ:	اول ۱۳۹۲
ناشر:	انتشارات ترمه
تیراژ:	۱۰۰۰ نسخه
قیمت:	۶۰,۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸ ۹۶۴ ۹۷۸ ۳۳۰ ۷

آدرس ناشر: تهران- خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین، جنب پلاک ۲۹۰

تلفن: ۶۶۹۶۳۳۰۱ - ۶۶۴۱۷۳۴۶

دفتر فروش انتشارات ترمه: تهران خ انقلاب- خ ۱۲ فروردین- خ وحید نظری، پلاک ۱۲۶

تلفن: ۶۶۴۰۱۷۸۳ - فکس: ۶۶۴۹۶۶۲۸

Info @ termehpub.ir www.termehpub.ir

کلیه حقوق برای انتشارات ترمه محفوظ است

۱	مقدمه‌ی مترجمین
۱	فصل اول - آنچه مدیران انجام می‌دهند
۲	مدیریت اثر بخش
۴	شاخص‌های مثبت:
۵	شاخص‌های منفی:
۶	ویژگی‌های مدیران موفق
۷	جنبه‌های اصلی مدیریت
۷	الف) به کارگیری اختیار:
۸	ب) در انجام کارها جدیت به خرج دهید
۱۲	ج) اولویت بندی:
۱۳	روش ۶ مرحله‌ای اولویت بندی
۱۴	د) اعمال کنترل
۱۵	ه) حل مسأله:
۱۷	و) قاطعیت:
۲۱	فصل دوم - رهبری
۲۴	آن چه که رهبری را شامل می‌شود:
۲۴	مدل سه دایره‌ای «جان آدیر»
۲۵	مدل مسیر - هدف
۲۶	روش ولج
۲۶	سبک‌های رهبری
۲۹	چه عواملی موجب پرورش یک رهبر خوب می‌شود؟
۳۰	جان آدیر
۳۱	صلاحیت‌های رهبری
۳۱	جامعه‌ی صنعتی
۳۲	رهبری و هوش هیجانی
۳۴	رهبران و پیروان

۳۵	توسعه‌ی مهارت‌های رهبری
۳۷	ارزیابی مهارت‌های رهبری
۳۷	پرسشنامه‌ی مهارت‌های رهبری
۳۸	فهرست کار رهبری
۳۸	تک تک افراد
۳۸	تیم‌ها
۴۱	فصل سوم - نحوه‌ی برانگیختن افراد
۴۳	تعریف انگیزش
۴۴	فرایند انگیزش
۴۵	چگونگی شکل‌گیری انگیزش
۴۶	تئوری‌های انگیزش
۴۷	تئوری هدف
۴۷	تئوری انتظار
۴۹	پیام‌های کلیدی تئوری انگیزش
۴۹	عوامل غیر ذاتی (بیرونی) و ذاتی (درونی) انگیزش
۵۰	اهمیت نیازها و خواسته‌ها
۵۰	تأثیر اهداف
۵۰	اهمیت انتظارات
۵۰	رویکردهای انگیزشی
۵۱	ارزش قائل شدن برای افراد
۵۱	پاداش‌های مالی
۵۳	پاداش‌های غیر مالی
۵۴	شناخت
۵۶	موفقیت و نائل آمدن
۵۷	مسئولیت و استقلال
۵۷	فرصت رشد و توسعه
۵۸	تعهد و اشتغال (درگیر کار شدن)
۵۹	توسعه و رواج شرایطی که افراد درگیر و وابسته به کار شوند
۶۰	قدرتمند کردن افراد (اختیار دادن به افراد)

۶۳	فصل چهارم - سازماندهی
۶۴	فرایند سازماندهی
۶۵	هدف
۶۵	راهبردها و راهنمایی های سازمانی
۶۸	طراحی شغل
۷۰	شناساندن نقش و توسعه ی آن
۷۱	تعریف اجزای نقش
۷۵	فصل پنجم - ایجاد تیم
۷۶	تیم چیست؟
۷۶	ویژگی ها و خصوصیات تیم چیست؟
۷۷	عوامل تأثیرگذار بر اثربخشی تیم چیست؟
۷۹	عملکرد تیم چگونه باید ارزیابی شود؟
۸۰	بازبینی عملکرد تیم چگونه باید اداره و هدایت شود؟
۸۱	چه کارهایی لازم است انجام شود تا به کار تیمی خوب دست یابیم؟
۸۳	فصل ششم - واگذاری اختیار
۸۴	تفویض اختیار چیست؟
۸۴	مزایای تفویض اختیار چیست؟
۸۵	مشکلات تفویض اختیار چیست؟
۸۶	رویکردهای تفویض اختیار
۸۶	فرایند تفویض اختیار
۸۷	چه زمانی باید تفویض اختیار کرد؟
۸۸	چه کارهایی را باید تفویض کرد؟
۸۹	انتخاب فردی که بتواند کار را انجام دهد (انتخاب مرد عمل)
۹۰	واگذاری وظیفه (تفویض کار)
۹۲	نظارت بر عملکرد
۹۴	شما تا چه حد تفویض کننده ی خوبی هستید؟
۹۷	فصل هفتم - مصاحبه ی گزینش
۹۸	ماهیت یک مصاحبه جهت گزینش
۹۹	محتوای یک مصاحبه

۹۹	 شروع مصاحبه
۱۰۰	 اواسط مصاحبه
۱۰۰	 پایان مصاحبه
۱۰۲	 آمادگی برای مصاحبه
۱۰۲	 آمادگی مقدماتی
۱۰۲	 زمان بندی (تنظیم وقت)
۱۰۳	 برنامه ریزی مصاحبه
۱۰۳	 رویکرد زندگی نامه ای
۱۰۴	 رویکرد ضابطه محور یا به سوی هدف
۱۰۴	 تکنیک های مصاحبه
۱۰۴	 سؤال پرسیدن
۱۱۰	 تجزیه و تحلیل داده ها
۱۱۱	 نتیجه گیری
۱۱۳	 فصل هشتم- مدیریت عملکرد
۱۱۴	 فرایند مدیریت عملکرد
۱۱۵	 برنامه ریزی عملکرد
۱۱۶	 منظور از اهداف چیست؟
۱۱۶	 انواع اهداف
۱۱۹	 اهداف خوب چیست؟
۱۲۰	 فرایند مداوم مدیریت عملکرد
۱۲۱	 جلسات رسمی بازنگری
۱۲۳	 آماده شدن برای جلسه
۱۲۵	 هدایت کردن یک جلسه ای بازنگری عملکرد
۱۲۶	 مهارت های بازنگری عملکرد
۱۲۸	 تهیه ی بازخورد
۱۲۹	 بازخورد مثبت بدهید
۱۳۰	 رسیدگی به موضوعات
۱۳۳	 فصل نهم- کمک به افراد برای یادگیری و پیشرفت
۱۳۴	 شرایط یادگیری اثر بخش

۱۳۶	یادگیری خودگردان.....
۱۳۷	یادگیری رسمی.....
۱۳۸	یادگیری غیر رسمی.....
۱۳۹	چگونه می‌توانید یادگیری و پیشرفت را ترویج و تشویق کنید؟.....
۱۳۹	درک نیازهای آموزشی.....
۱۴۲	آموزش استقرایی.....
۱۴۲	یادگیری مستمر.....
۱۴۳	قراردادهای آموزشی (یادگیری).....
۱۴۴	برنامه‌ریزی پیشرفت فردی.....
۱۴۶	مرتب‌گری.....
۱۴۸	مشاور امین و مورد اعتماد.....
۱۵۰	آموزش شغل.....
۱۵۳	فصل دهم- پاداش دادن به افراد.....
۱۵۴	سیستم‌های پاداش.....
۱۵۵	رویکردهای پاداش دادن به افراد.....
۱۵۵	پاداش‌های مالی و غیر مالی.....
۱۵۷	عدالت و انصاف.....
۱۵۸	برابری.....
۱۵۸	سازگار بودن.....
۱۵۸	شفافیت.....
۱۵۹	نقش مدیران.....
۱۵۹	تعیین رتبه بندی‌ها و نرخ‌های پرداخت.....
۱۶۰	بازنگری پرداخت (حقوق و دستمزد).....
۱۶۴	مدیریت بدون وجود یک سیستم پاداش.....
۱۶۷	فصل یازدهم- مدیریت تغییر.....
۱۶۸	رویکردهای مدیریت تغییر.....
۱۶۹	مقاومت در برابر تغییر.....
۱۷۰	دلایل مقاومت در برابر تغییر.....
۱۷۱	غلبه بر مقاومت در برابر تغییر.....

۱۷۲	دخیل شدن درگیر اجراييات
۱۷۲	برنامه‌های ارتباطی برای تغییر
۱۷۵	فصل دوازدهم - رسیدگی به مشکلات افراد
۱۷۶	غیبت
۱۷۷	غیبت کوتاه مدت تکراری (تکرار شونده)
۱۷۹	برخورد با غیبت بلند مدت
۱۸۰	موضوعات انضباطی
۱۸۳	رسیدگی به رفتار منفی
۱۸۴	دلایل رفتار منفی
۱۸۵	مواجهه شدن با مشکل
۱۸۶	بحث و گفت و گو در مورد مشکل
۱۸۸	بیان دلایل (شناسایی علل)
۱۸۹	اقدامات اصلاحی
۱۹۱	رسیدگی به رعایت نکردن زمان ورود و خروج
۱۹۲	رفتار کردن با فرد دارای عملکرد ضعیف
۱۹۴	از دیگر آثار دکتر شاپور امین شایان چهرمی:
۱۹۴	کارهای در دست چاپ

مقدمه‌ی مترجمین

هدف از تألیف این کتاب، ارائه‌ی توصیه‌های عملی به مدیران و رهبران تیم در مورد چگونگی مدیریت افراد تیم، به منظور کسب بهترین نتایج از آن‌ها و مواجهه با مشکلاتی است که ممکن است در بین افراد بروز کند.

این جمله‌ی معروف که می‌گویند: «افراد، مدیران خود را ترک می‌کنند و نه سازمان‌هایشان را»، ممکن است همیشه درست نباشد؛ ولی نکته‌ای که در آن نهفته است، این است که تاکنون بسیاری از مردم درگیر این موضوع بوده‌اند که مدیرانشان تمامی سازمان هستند و با دیگر افراد درون سلسه مراتب سازمانی، ارتباط زیادی نداشته‌اند. مانند یک بنگاه تجاری که ممکن است تمامی انواع سیاست‌های گام به گام منابع انسانی را به کار گیرد، اما این مدیران هستند که بایستی افراد را به کار تشویق کنند.

مدیران به زیر دستانشان وابسته هستند. آن‌ها بدون پشتیبانی و تعهد قلبی کارمندان نمی‌توانند کاری انجام دهند. اما کسب پشتیبانی کارمندان، برانگیختن و درگیر کردن آن‌ها در کار، و اطمینان از این که آن‌ها کارهای مورد انتظار و طریقه‌ی انجام آن را می‌دانند، بستگی به مدیر دارد؛ که البته این، کار مشکلی است. این کتاب به همین منظور طراحی شده است تا این کار را با پرداختن به وظایف اصلی مدیران، و انجام کارها توسط دیگران، تسهیل نماید. این وظایف عبارتند از: مدیریت اثر بخش، رهبری، انگیزش، تشکیل تیم، تفویض اختیار، مصاحبه، مدیریت عملکرد، توسعه و پاداش، مدیریت تغییر، و رسیدگی به مشکلات کارمندان.

این کتاب بر وظایف مدیران خطّ مقدّم (سرپرستی) تمرکز می‌نماید. هر چند بسیاری از سازمان‌ها برای دریافت مشاوره و کمک، از متخصصان منابع انسانی استفاده می‌کنند، اما مدیران عمدتاً این کار را خود انجام می‌دهند. پروفیسور «جان

پورسل^۱، استاد دانشگاه وارویک^۲ می‌گوید: «این مدیران هستند که خط‌مشی منابع انسانی را زنده می‌کنند. بسیاری از مدیران مجبور هستند وظایف خود را بدون کمک و مشاوره‌ی متخصصان منابع انسانی انجام دهند، و این کتاب به صورت راهنمایی عملی برای استفاده‌ی آن‌ها طراحی شده است.

در خاتمه از جناب آقای استاد «جعفر امینی» به خاطر اعمال نظراتشان، از سرکار خانم «حمیده پیمان» بابت تایپ، صفحه آرایی، و طرح جلد و همچنین از سرکار خانم «سارا بذرافکن» به خاطر ویرایش و توجه ویژه به مفاهیم سپاسگزاری و تشکر ویژه می‌نماییم.

دکتر شاپور امین شایان جهرمی - ۱۳۹۲

محمد سنگی، کارشناس ارشد مدیریت

کمال باقری، کارشناس ارشد مدیریت