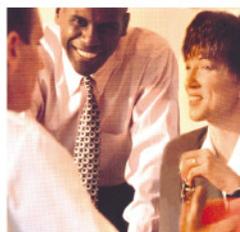


مدیریت کارکنان



با مقدمه دکتر غلامرضا خاکی



برقراری ارتباط . اهداف

گوش دادن . مربی‌گری

توجیه کردن . نکات مفید



ایجاد انگیزه

بازخورد



تفویض اختیار

گوش دادن



راه‌حل‌ها

آموزش

انعطاف‌پذیری . اعتماد



فهرست مطالب

۵ مقدمه

توسعه مهارت‌های اساسی در مدیریت کارکنان

۶ درک رفتار

۸ درک نیازهای کارکنان

۱۰ فراگیری مقدمات

۱۲ تقویت اعتماد به نفس

۱۴ برقراری ارتباطات شفاف

۱۸ جلب اعتماد و تعهد

۲۲ تعدیل رویکرد

پرورش کارکنان

۲۴ آموزش

۲۶ بهسازی مهارت‌ها

هلر، رابرت، ۱۹۳۲ - Heller, Robert
مدیریت کارکنان / نویسنده رابرت هلر؛ ترجمه سعید
علیمیرزایی؛ ویراستار سمیه شریعتی راد؛ با مقدمه غلامرضا
خاکی - تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.
۶۹ ص: مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار
(رنگی) - (مدیران برجسته)

ISBN 964-5890-33-0

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیپا

عنوان اصلی: Managing People

این کتاب در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان «اداره کردن افراد در محیط کار» توسط همین ناشر با فروست متفاوت منتشر شده است.

چاپ دوم.

۱. مدیریت. ۲. کارمندان - مدیریت. الف. علیمیرزایی، سعید،

۱۳۴۷ - مترجم. ب. خاکی، غلامرضا، ۱۳۴۲ - مقدمه نویس. ج.

عنوان. د. اداره کردن افراد در محیط کار. ه. شرکت کهن

۴ الف ۵۵۴۹/ه ۸ HF ۳۵۸/۳

۱۳۸۳

کتابخانه ملی ایران ۸۳-۲۵۷۰۵

نام کتاب: مدیریت کارکنان

نویسنده: رابرت هلر

مترجم: سعید علیمیرزایی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرای: سارگل (ترانه دل‌آوری مروست)

نوبت چاپ: دوم - ویراست دوم

شمارگان: ۳۰۰۰

سال انتشار: ۱۳۸۳

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۳۳-۰

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال

مدیر پروژه: سید محمدرضا گرامی



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ - فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۵-۸۹۱۳۳۲۲۴ - فکس: ۸۹۱۳۳۲۲۶



کار گروهی ۴۸

رسیدگی به مشکلات شخصی کارکنان ۵۰

مدیریت تغییر ۵۲

ارزیابی و پاداش

ارزیابی عملکرد ۵۴

ارتقای کارکنان ۵۶

تبدیل شکست به موفقیت ۵۸

پرداخت اثربخش ۶۰

استفاده از مشوقها ۶۲

شراکت ۶۴

مهارت‌های خود ۶۶

را ارزیابی کنید

واژه‌نامه

راهنمایی کارکنان ۲۸

آموزش از طریق الگو بودن ۳۰

پرورش استعداد ۳۲

تقویت توانایی بالقوه مدیریت ۳۴

ایجاد انگیزه ۳۶

بهبودی عملکرد ۳۸

پیشرفت ۴۰



یافتن راه حل

ایجاد محیط مناسب ۴۲

گشودن اذهان بسته ۴۴

رفع تعارض ۴۶



جلب اعتماد و تعهد

کارمند متعهد فوق‌العاده ارزشمند است. از طریق تأمین نیازهای اصلی کارکنان، مورد توجه قرار دادن کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان، اعتماد کردن و معتمد بودن، تحمل ویژگی‌ها و سلايق فردی کارکنان، و ایجاد یک فرهنگ «خواستن توانستن است» که به دور از اتهام و سرزنش باشد می‌توانید در کارمندان خود احساس تعهد ایجاد کنید.

پرورش اعتماد

کیفیت و سبک رهبری مهم‌ترین عوامل مؤثر در جلب اعتماد کارکنان و ایجاد تعهد در آنها هستند. تصمیم‌گیری‌ها باید شفاف باشند و با یک رویکرد مشارکتی و علم‌آموزانه انجام شوند. برای این منظور لازم است به کارکنان اعتماد، و به صورت مستقیم و آشکارا از کمک‌های آنها تقدیر و تشکر کنید. همچنین باید تا آنجا که امکان دارد در معرض دید آنها باشید و نشان دهید که همیشه در دسترس، و آماده شنیدن صحبت‌های ایشان هستید. افراد نسبت به آن دسته از فعالیت‌های بلندپروازانه گروهی که بتوانند خود را به آنها منتسب کنند واکنش خوبی نشان می‌دهند. به خاطر داشته باشید برای جلب اعتماد کارکنان ابتدا باید خودتان به آنها اعتماد داشته باشید.

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- س آیا آن قدر به کارمندانم اعتماد دارم که بتوانم انجام امور را به نحوی اثربخش به آنها محول کنم؟
- س آیا کارمندانم را پس از محول کردن امور و ارائه توضیحات لازم به حال خود می‌گذارم تا وظایفشان را بدون دخالت من انجام دهند؟
- س آیا اطمینان خود از این که کارمندانم مرانامید خواهند کرد را به آنها نشان می‌دهم؟
- س آیا برای قضاوت در مورد کار دیگران به قوانین و مقررات متکی هستم؟
- س آیا با صداقت و خوش‌قولی خود به تدریج اعتماد را در آنها به وجود می‌آورم؟



جلب اعتماد کارکنان

اینها مهم‌ترین خصوصیات مدیریتی هستند که موجب ایجاد تعهد و اعتماد در کارمندان می‌شوند. اگر می‌خواهید یک نیروی کار کاملاً متعهد داشته باشید، این خصوصیت‌ها را در خود تقویت کنید.

تسخیر ذهن، روح، و قلب کارکنان

جلب تعهد کامل کارکنان محقق نخواهد شد مگر زمانی که نیازهای روانی آنها برآورده شده باشند. تحقیقات نشان می‌دهند اکثر فعالیت‌های مدیریتی در جهت رفع نیازهای فکری کارکنان، قسمتی دیگر متوجه بیان فردیت آنها، و بخش ناچیزی صرف توجه به نیازهای عاطفی ایشان می‌شود. با بذل توجه یکسان به این سه حیطه، شانس بیشتری برای تسخیر فکر، روح، و قلب کارکنانتان خواهید داشت. با روش‌هایی مانند دادن آزادی عمل نسبی به کارکنان برای شکل دادن به محیط کارشان، القای حس ارزشمندی در آنها از طریق تقدیر و تشکر علنی از موفقیت‌های کاری ایشان، و انتقال هر چه بیشتر قدرت کنترل در حوزه مسئولیتشان می‌توانید در بین سه حیطه مذکور توازن برقرار کنید.

۲۰

علاوه بر نیازهای فکری کارکنان، به نیازهای عاطفی آنها نیز توجه داشته باشید.

۲۱

به صحبت‌های کارمندان ناراضی گوش کنید؛ ممکن است وجود یک سری مشکلات جدی برای شما آشکار شود.



وفادار و مشتاق

هر چند شکایاتی در دل دارد،

اما همچنان وفادار می‌ماند

قهرمان

شکست خورده

درجات تعهد

ایجاد تعهد واقعی در کارکنان مستلزم آن است که آنها را درک کنید. در بازاریابی می‌توان از یک دیدگاه انواع مشتریان را به چهار دسته تقسیم کرد. این تقسیم‌بندی در مورد کارمندان نیز صادق است. سیاست‌های برقراری ارتباط را به گونه‌ای تنظیم کنید که بتوانید افراد «فراری از کار» را پیدا و کارمندان «شکست خورده» و «بدگوی سازمان» را شناسایی کنید. سپس برنامه‌هایی برای تبدیل آنها به کارمندان «قهرمان» ابداع کنید.



بسیار منتقد نسبت به سازمان

سرخورده و کم کار

بدگوی سازمان

فراری از کار

۲۲

سعی کنید همه کارکنان را به «قهرمان» تبدیل کنید.

پرورش استعداد

تشخیص و بهره‌برداری از استعداد فردی کارکنان یکی از سازنده‌ترین و ارضاکننده‌ترین کارهای یک مدیر است. پیدا کردن کارکنان خوب تنها بخشی از کار است. بخش مهم‌تر وظیفه مدیر، اداره کردن کارکنان بااستعداد است که البته به زحمش می‌ارزد.

کشف استعداد

اغلب اوقات استعدادهای فردی کارکنان در سازمان‌ها (به ویژه در سازمان‌های بزرگ) به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند و در برخی موارد حتی ناشناخته باقی می‌مانند. به عنوان مدیر باید آن دسته از توانمندی‌های کارکنان خود که به طور کامل (یا اصلاً) مورد استفاده قرار نگرفته‌اند را کشف، و راه‌هایی برای ایفای نقش بهتر و بیشتر افراد پیدا کنید. کارکنانی که در فعالیت‌های غیر کاری مانند اداره باشگاه‌های کارمندی یا برگزاری مراسم مختلف شرکت می‌کنند به احتمال زیاد منابع سرشاری از استعدادهای بکر هستند. بیرون کشیدن استعدادهای کارکنان نه تنها نقطه شروع تازه‌ای در شغل آنها ایجاد می‌کند بلکه توان بالقوه سازمان در کسب موفقیت را نیز تقویت می‌کند.

سؤال‌هایی که باید در مورد کارکنان از خود پرسید

- س آیا کارمندان من از تخصص خاصی برخوردارند یا می‌توانند از تخصص خاصی برخوردار شوند؟
- س آیا توانایی تلفیق استعدادهایی مانند مدیریت و تحقیق را دارند؟
- س آیا علائمی دال بر برخورداری از توانمندی‌های سازمانی در آنها وجود دارد؟
- س آیا در آوردن کارهای جدید به سازمان موفق هستند؟
- س آیا توانایی رهبری دیگران را از خود نشان داده‌اند؟

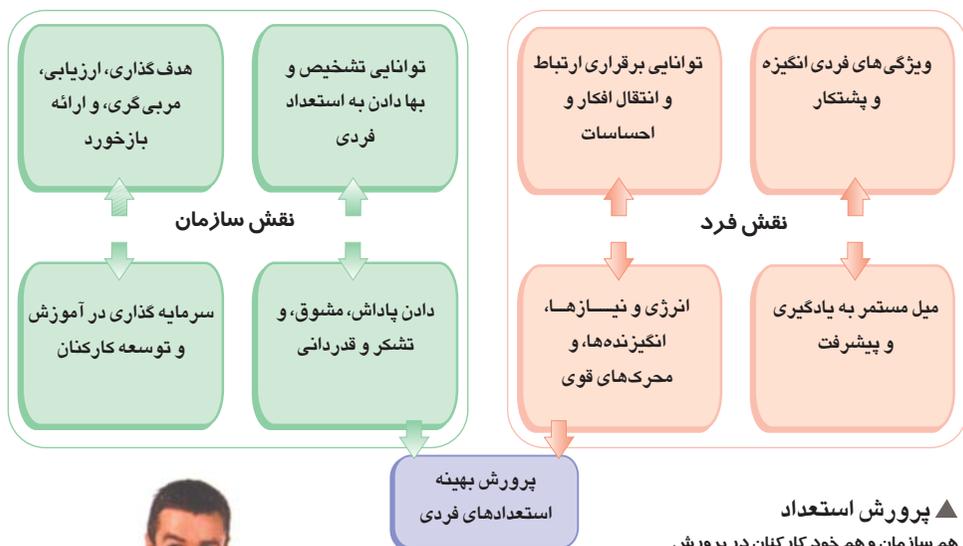
برنامه‌ریزی برای یافتن جانشین

هر قدر زیردستان در کار خود موفق‌تر باشند احتمال این که شرکت را برای به دست آوردن موقعیت‌های «بتر» ترک کنند نیز بیشتر می‌شود. شما باید از این موضوع استقبال کنید چرا که در واقع با حمایت و دوستی شما توانسته‌اند استعدادهای خود را به منصفه ظهور برسانند. اما در هر صورت، ارتقای آنها به معنی خالی شدن برخی پست‌ها خواهد بود و بنابراین همیشه باید پاسخی برای این سؤال که «اگر فلان کارمند برود، چه کار خواهیم کرد؟» داشته باشید. شاید این فرصتی باشد که بتوانید کار را طوری سازمان‌دهی کنید که دیگر نیازی به پیدا کردن جایگزین نباشد. از سوی دیگر، ارتقای کارمندان ضمن آن که نوعی پاداش محسوب می‌شود، خالی شدن پست فعلی آنها را به دنبال خواهد داشت. پرونده‌ای برای جانشین‌ها تشکیل دهید و ضمن درج اسامی جانشین‌های احتمالی برای مشاغل کلیدی، مرتباً آن‌را به روز کنید.

۴۰
از دست دادن کارکنان را فرصتی برای معرفی نیروهای جدید در نظر بگیرید.

۴۱
کارمندان بااستعداد را ارتقا دهید، حتی اگر در پست فعلی خود سرآمد باشند.

۴۲
اگر فکر می‌کنید کارمندی قرار است به اشتباه در پستی قرار بگیرد، حتماً نظر خود را بیان کنید.



▲ پرورش استعداد

هم سازمان و هم خود کارکنان در پرورش استعداد های فردی نقش دارند.

توجه به نقش کارکنان

نحوه برخورد شما با افراد «بد خلق»، پر توقع، بد عتق، نافرمان، نجسب، نامنظم، اهل مشاجره، جسور، و ناسازگار» چگونه است؟ به احتمال زیاد پاسخ شما این است که نمی خواهید این قبیل افراد دور و بر شما باشند. اما یکی از مشاوران آمریکایی به نام مایکل ج. کامی (Michael J. Kami) معتقد است این ۹ ویژگی از جمله صفات «گوریل های بااستعداد» هستند که در عین حال ممکن است جزو فعال ترین کارمندان شما باشند. فراموش نکنید که نقش افراد در پیشبرد اهداف سازمان بسیار مهم تر از شخصیت آنها است.

ظاهر ناسازگار این فرد ممکن است با اشتیاق و استعداد فراوان همراه باشد

◀ کارمند ناسازگار

هر چند که مهار کردن کارمندان ناهماهنگ و ناسازگار کار دشواری است ولی فراموش نکنید که این قبیل کارمندان معمولاً بسیار فعال و مولد هستند.

