

جعبه ابزار یکپارچه رشد مدیران و صاحبین مشاغل راهنمای عملی مدیریت، تصمیم‌گیری، زمان‌بندی، ارتباط انسانی و رشد فردی مدیران و کارکنان در سازمان‌ها

جعبه ابزار یکپارچه رشد مدیران

یک بسته کاربردی، انسانی و واقع‌بینانه برای مدیران و سرپرستانی که می‌خواهند از روز اول مدیریت، با وضوح بیشتر، تصمیم‌گیری بهتر، زمان‌بندی مؤثرتر و ارتباط حرفه‌ای‌تر کار را جلو ببرند.

این بسته شامل چک‌لیست‌ها، فرم‌ها، جدول‌ها، الگوهای تصمیم‌گیری، برنامه 30-60-90 روزه، ابزارهای رشد فردی مدیر، الگوهای گفت‌وگو با تیم، فرم‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی ریسک و ابزارهای اولویت‌بندی است.

این جعبه ابزار به شما کمک می‌کند:

• در روزهای اول نقش مدیریتی، سردرگم نشوید

• تیم، سازمان و ذی‌نفعان را بهتر بشناسید

• تصمیم‌های شفاف‌تر و کم‌خطاتری بگیرید

• جلسه‌ها و پیگیری‌ها را حرفه‌ای‌تر اداره کنید

• فرسودگی و آشفتگی را کاهش دهید

• هم‌زمان با مدیریت دیگران، خودتان هم رشد کنید

نسخه نهایی فهرست محتویات جعبه ابزار

محتویات بسته نهایی:

• راهنمای استفاده

• نقشه راه 30-60-90 روزه

• چک لیست روز اول

• چک لیست هفته اول

• فرم شناخت سازمان

• فرم نقشه ذی نفعان

• فرم جلسات 1:1

• جدول اولویت بندی مسائل

• ماتریس تصمیم گیری

• دفتر ثبت تصمیم ها

• برنامه هفتگی مدیر

• چک لیست جلسه های اثربخش

• قالب دستور جلسه

• قالب صورتجلسه

• ماتریس تفویض اختیار

• فرم مدیریت عملکرد

• داشبورد شاخص‌های اولیه

• فرم ارزیابی ریسک

• چک‌لیست تحویل‌گیری واحد

• متن‌های آماده گفت‌وگوی مدیریتی

• راهنمای ارتباط انسانی

• دفترچه خودآگاهی مدیر

• ارزیابی هفتگی و ماهانه مدیر

• نقشه رشد مهارتی مدیر

• برنامه توسعه فردی 90 روزه

• تمرین‌های رشد فردی

• راهنمای مدیریت زمان و انرژی

• راهنمای مدیریت تعارض

• فرم واکنش به بحران

• راهنمای مدیریت در شرایط ایران

• خطاهای رایج مدیران تازه منصوب

• فرم توسعه افراد کلیدی

• برگه‌های آماده چاپ و استفاده

بخش 1) فلسفه و چارچوب جعبه ابزار

این جعبه ابزار بر 5 اصل بنا شده است:

1. مدیریت قبل از هر چیز «دیدن درست» است مدیر خوب کسی نیست که سریع‌تر دستور بدهد؛ کسی است که واقعیت، آدم‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌ها را دقیق‌تر ببیند.
 2. مدیر در روزهای اول نباید قهرمان‌بازی کند باید اول بفهمد، بعد بچیند، بعد تغییر بدهد.
 3. مدیریت فقط ابزار نیست، کیفیت حضور مدیر هم هست نحوه گوش دادن، تصمیم گرفتن، امید دادن، مرزگذاری، تفویض و پیگیری، بخشی از اثربخشی مدیریتی است.
 4. در ایران، مدیریت بدون درک ابهام، کمبود، فشار و روابط انسانی ناقص است پس ابزارها باید برای شرایط بی‌ثبات، ابهام در فرآیند، محدودیت منابع، فشار زمانی، خستگی تیم و تصمیم‌گیری نیمه‌مستند کاربرد داشته باشند.
 5. رشد مدیر از رشد تیم جدا نیست اگر مدیر فقط خروجی بخواهد و خودش رشد نکند، خیلی زود دچار فرسودگی، کنترل‌گری، عجله، بی‌حوصلگی یا تصمیم‌های مقطعی می‌شود.
-

بخش 2) ساختار کامل جعبه ابزار

این بسته 12 ماژول اصلی دارد:

1. راهنمای استفاده از جعبه ابزار

2. نقشه راه 30-60-90 روزه مدیر

3. چک لیست روز اول و هفته اول

4. ابزار شناخت سازمان، تیم و ذی نفعان

5. ابزار تصمیم گیری و اولویت بندی

6. ابزار برنامه ریزی، زمان بندی و پیگیری

7. ابزار جلسه، گفتگو و ارتباط انسانی

8. ابزار تفویض، مسئولیت پذیری و مدیریت عملکرد

9. ابزار ریسک، بحران و واقعیت های محیط ایران

10. ابزار رشد فردی مدیر

11. خطاهای رایج مدیران و راه پیشگیری

12. نسخه های آماده فرم ها، جدول ها و چک لیست های قابل استفاده

بخش 3) راهنمای استفاده از جعبه ابزار

این بسته برای چه کسانی است؟

• مدیران تازه منصوب

• سرپرستان و مدیران میانی

• مدیران واحدها

• مدیران پروژه

• مدیرانی که می خواهند از مدیریت واکنشی به مدیریت سنجیده برسند

• سازمان هایی که می خواهند معارفه مدیران را حرفه ای تر کنند

این بسته را چطور استفاده کنیم؟

• روز اول: از چک لیست روز اول، نقشه شناخت سازمان، فرم ذی نفعان و فرم جلسه 1:1 استفاده کنید

• هفته اول: اولویت بندی مسائل، ثبت ریسک ها، برنامه هفتگی و ثبت تصمیم ها را فعال کنید

• ماه اول: نقشه 30 روزه، داشبورد شاخص ها، تفویض اختیار و برنامه رشد فردی را اجرا کنید

• ماه دوم و سوم: بازبینی تصمیم ها، گفت وگوهای بازخورد، اصلاح ساختار کار و تثبیت عادت های مدیریتی

قاعده طلایی استفاده:

• هر ابزار را برای «کمتر کردن ابهام» به کار ببرید، نه برای «زیاد کردن کاغذبازی»

• اگر فرمی پر می شود ولی به تصمیم بهتر منجر نمی شود، باید ساده تر شود

• مدیر نباید اسیر فرم ها شود؛ فرم ها باید به او وضوح بدهند

بخش 4) نقشه راه 30-60-90 روزه مدیر

الف) هدف 30 روز اول شناخت، اعتمادسازی، شنیدن، تصویرسازی، تشخیص ریسک‌ها و جلوگیری از تصمیم‌های اشتباه
تمرکز 30 روز اول:

- شناخت آدم‌ها

- شناخت کار واقعی

- شناخت مسئله‌های فوری

- شناخت گلوگاه‌های پنهان

- شناخت تفاوت ساختار رسمی و ساختار واقعی

- فهم سطح انرژی تیم

- فهم رابطه سازمان با مشتری، مدیر بالادست، واحدهای کلیدی و محیط بیرونی

خروجی‌های مورد انتظار تا پایان 30 روز:

- نقشه ذی‌نفعان

- فهرست اولویت‌ها

- فهرست ریسک‌ها

- برنامه هفتگی پایدار

- جلسه‌های 1:1 با افراد کلیدی

- چند اقدام سریع اما حساب‌شده

ب) هدف 60 روز اول مرتب‌سازی، تثبیت اولویت‌ها، اصلاحات کم‌هزینه و ساختن نظم اولیه
تعرکز 60 روز اول:

- شفاف‌سازی مسئولیت‌ها

- اصلاح جلسه‌ها

- ساختن نظم پیگیری

- ثبت تصمیم‌ها

- اصلاح چند گلوگاه قابل حل

- تثبیت ارتباط با مدیر بالادست و هم‌تایان

- ساختن چند برد سریع برای افزایش اعتماد

خروجی‌های مورد انتظار تا پایان 60 روز:

- تقویم ثابت مدیریتی

- نقش‌ها و مسئولیت‌های روشن‌تر

• داشبورد اولیه شاخص‌ها

• ماتریس تفویض اختیار

• اصلاح 2 تا 5 مشکل قابل حل

• طرح مداخله برای مشکلات ریشه‌ای‌تر

ج) هدف 90 روز اول ساختن جهت، پایدارسازی نظم، ایجاد اعتماد، کاهش آشفتگی و آماده‌سازی برای رشد

تمرکز 90 روز اول:

• تصمیم‌های ساختاری‌تر

• تعریف شاخص‌های اصلی

• بازتنظیم تیم یا فرآیندها در صورت نیاز

• طراحی برنامه رشد افراد کلیدی

• مرور کیفیت تصمیم‌ها

• توسعه بلوغ شخصی مدیر

خروجی‌های مورد انتظار تا پایان 90 روز:

• برنامه اجرایی فصل بعد

• داشبورد منظم مدیریتی

•الگوی جلسه ها و گزارش ها

•نقشه ریسک های اولویت دار

•برنامه رشد تیم

•برنامه رشد فردی مدیر

جدول آماده 30-60-90 روزه

ستون ها:

•بازه زمانی

•هدف

•اقدام کلیدی

•دلیل اقدام

•مسئول/همراه

•زمان اجرا

•ریسک احتمالی

•شاخص موفقیت

•وضعیت

نمونه:

- 30 روز اول | شناخت ذی‌نفعان | 10 جلسه 1:1 | کاهش ابهام و ساخت اعتماد | مدیر | هفته 1 و 2 | مقاومت یا محافظه‌کاری افراد | تکمیل فرم‌های شناخت | در حال انجام
- 60 روز اول | اصلاح پیگیری | راه‌اندازی فرم ثبت تصمیم | جلوگیری از فراموشی و ابهام | مدیر و دستیار/هماهنگ‌کننده | هفته 5 | عدم همراهی افراد | ثبت 80٪ تصمیم‌های اصلی | برنامه‌ریزی شده
- 90 روز اول | شفاف‌سازی نقش‌ها | بازنگری مسئولیت‌ها | کاهش تداخل و دوباره‌کاری | مدیر و منابع انسانی | هفته 9 تا 12 | حساسیت افراد | کاهش تعارضات اجرایی | برنامه‌ریزی شده

بخش 5) چک‌لیست روز اول مدیر

چک‌لیست روز اول معارفه و شروع مدیریت

1. تصویر فوری از موقعیت

• من دقیقاً مسئول چه چیزی هستم؟

• موفقیت در این نقش با چه معیارهایی سنجیده می‌شود؟

• از من در 30 روز اول چه انتظاری دارند؟

• چه بحران یا حساسیت فعالی وجود دارد؟

• چه موضوعی نباید فعلاً بدون بررسی تغییر کند؟

1. شناخت افراد کلیدی

• مدیر بالادست من چه اولویت‌هایی دارد؟

• چه کسانی در تیم، نقش کلیدی یا نفوذ غیررسمی دارند؟

• چه فردی ستون اصلی کار است ولی ممکن است در چارت دیده نشود؟

• چه کسی همراه است، چه کسی مردد است، چه کسی مقاوم است؟

1. شناخت کار واقعی

• مهم‌ترین خروجی این واحد چیست؟

• کار روزانه این واحد واقعاً چگونه جلو می‌رود؟

• گلوگاه اصلی کجاست؟

• بیشترین اتلاف زمان در کجاست؟

• بیشترین اتلاف انرژی در کجاست؟

1. شناخت ریسک‌ها

• اگر امروز هیچ کاری نکنم، چه چیزی ممکن است آسیب بزند؟

• چه پرونده یا موضوع معوقی هست که دیر یا زود به بحران تبدیل شود؟

• وابستگی خطرناک به چه فرد، ابزار یا تأمین‌کننده‌ای وجود دارد؟

1. رفتار حرفه‌ای روز اول

• بیشتر گوش بده، کمتر وعده بده

• سؤال بپرس، سریع نسخه نپیچ

• درباره افراد قضاوت زودهنگام نکن

• برای تغییرات بزرگ، زمان بخر

• اما بی‌تصمیم و بی‌جهت هم دیده نشو

متن پیشنهادی معارفه مدیر با تیم

سلام و خوشحالم که از امروز در کنار شما هستم.

در روزهای اول تمرکز من بیشتر بر شناخت دقیق‌تر کار، شنیدن تجربه‌های شما، فهم موانع واقعی و روشن کردن اولویت‌هاست.

فعلاً ترجیح می‌دهم قبل از هر تغییر جدی، وضعیت را بهتر بفهمم. برای من مهم است بدانم چه چیزهایی خوب کار می‌کند، چه چیزهایی مانع

عملکرد تیم است، و شما چه پیشنهادهایی دارید.

قصد من این است که با هم، هم خروجی بهتری بسازیم و هم فضای کاری روشن‌تر، انسانی‌تر و قابل‌اتکاتری داشته باشیم.

بخش 6) چک لیست هفته اول مدیر

• جلسه با مدیر بالادست برای شفاف سازی انتظارات

• دریافت گزارش های کلیدی و مستندات موجود

• فهرست افراد کلیدی و ذی نفهان

• برنامه ریزی جلسه های 1:1

• مرور فرآیندهای اصلی

• شناسایی 3 ریسک فوری

• شناسایی 3 فرصت بهبود سریع

• طراحی تقویم مدیریتی هفته های بعد

• آغاز فرم ثبت تصمیم ها

• آغاز دفترچه تاملات مدیریتی

پرسش های ضروری در هفته اول

• این واحد چرا وجود دارد؟

• خروجی اصلی ما چیست؟

- هشتری یا دریافت کننده ارزش ما کیست؟
 - کجا بیشترین اصطکاک را داریم؟
 - کجا بیشترین دوباره کاری را داریم؟
 - تیم از چه چیزی خسته است؟
 - چه چیزی اگر حل شود، بیشترین بهبود را می دهد؟
 - چه چیزی فعلاً نباید دست بزنم؟
-

بخش 7) فرم شناخت سازمان

فرم شناخت سازمان و واقعیت اجرایی

الف) اطلاعات پایه

• نام واحد:

• مدیر:

• تاریخ شروع:

• بالادست مستقیم:

• تعداد اعضای تیم:

• مأموریت اصلی واحد:

• 3 خروجی اصلی واحد:

ب) ساختار رسمی

• ساختار سازمانی چگونه تعریف شده؟

• شرح وظایف مکتوب وجود دارد؟

• تقسیم مسئولیت‌ها روشن است؟

• چه همپوشانی‌هایی در نقش‌ها دیده می‌شود؟

ج) ساختار واقعی

• کارها در عمل چگونه پیش می‌روند؟

• چه کسی واقعاً تصمیم‌ساز است؟

• چه کسی گره‌گشا است؟

• چه کسی بدون پست رسمی، نفوذ بالا دارد؟

• چه مسیرهای غیررسمی برای گرفتن کار وجود دارد؟

د) وضعیت فرآیندی

• 5 فرآیند مهم واحد:

• گلوگاه هر کدام:

• نقاط تأخیر:

• نقاط اتلاف:

• وابستگی‌های بیرونی:

ه) وضعیت فرهنگی و انسانی

• سطح اعتماد تیمی:

• سطح فرسودگی:

• کیفیت ارتباط بین واحدی:

• سطح ترس از اشتباه:

• سطح شفافیت تصمیم‌ها:

• میزان مشارکت‌پذیری افراد:

و) ریسک‌های مشاهده‌شده

• ریسک انسانی:

• ریسک عملیاتی:

• ریسک مالی:

•ریسک ارتباطی:

•ریسک ساختاری:

•ریسک محیطی:

بخش 8) فرم نقشه ذی‌نفعان

جدول شناسایی ذی‌نفعان

ستون‌ها:

•نام

•نقش/سمت

•میزان نفوذ

•میزان همراهی

•انتظار اصلی

•نگرانی اصلی

•نوع رابطه فعلی

•اقدام ارتباطی پیشنهادی

• زمان اولین گفتگو

• یادداشت

سطح بندی نفوذ:

• بالا

• متوسط

• پایین

سطح بندی همراهی:

• همراه

• خنثی

• مردد

• مقاوم

نمونه ذی نفعان:

• مدیرعامل/مدیر بالادست

• اعضای کلیدی تیم

• مدیر مالی

•مدیر منابع انسانی

•مدیر عملیات

•واحد فروش یا پشتیبانی

•مشتری کلیدی

•تأمین‌کننده حساس

•مالک/هیئت‌مدیره

•همتایان سازمانی

راهنمای استفاده:

•افراد با نفوذ بالا و همراهی پایین را اولویت بده

•افراد با نفوذ بالا و همراهی بالا را شریک کن

•افراد با نفوذ پایین اما دانش عملیاتی بالا را دست‌کم نگیر

•روی افراد مقاوم، به جای فشار فوری، اول فهم و گفت‌وگو را امتحان کن

بخش 9) فرم جلسات 1:1 با افراد تیم

فرم جلسه فردی شناخت و اعتمادسازی

مشخصات

• نام فرد:

• نقش:

• سابقه:

• تاریخ جلسه:

• مدت:

سوالات پایه

• از نگاه شما مهم‌ترین وظیفه این واحد چیست؟

• چه چیزی در این تیم خوب کار می‌کند؟

• چه چیزی ما را کند می‌کند؟

• اگر قرار بود فقط یک چیز را اصلاح کنیم، آن چه بود؟

• در ماه‌های اخیر سخت‌ترین بخش کار چه بوده؟

• چه چیزی در کار شما مبهم است؟

• از مدیر قبلی چه چیزهایی مفید بود و چه چیزهایی آزاردهنده بود؟

• از من در این نقش چه انتظاری دارید؟

• چه مهارتی در شما هست که کمتر دیده شده؟

• چه چیزی باعث می‌شود انگیزه بگیرید؟

• چه چیزی انرژی شما را می‌گیرد؟

• چه موضوعی هست که معمولاً در جلسه‌های رسمی گفته نمی‌شود؟

بخش ثبت بینش

• فرصت‌ها:

• نگرانی‌ها:

• تعارض‌های پنهان:

• ظرفیت‌های فرد:

• ریسک‌های مربوط به این نقش:

• پیگیری لازم:

قواعد طلایی برای مدیر در این گفتگو

• دفاع نکن

• سریع راه حل نده

• قوی که اختیارش را نداری نده

- آنچه شنیدی را خلاصه کن تا طرف مقابل بداند فهمیده شده
- اگر موضوع حساسی مطرح شد، محرمانگی را روشن کن

بخش 10) جدول اولویت‌بندی مسائل

فرم اولویت‌بندی مسائل مدیریتی

ستون‌ها:

• عنوان مسئله

• شرح کوتاه

• ریشه است یا علامت؟

• اثر بر نتیجه

• اثر بر افراد

• فوریت

• اهمیت

• امکان اقدام سریع

• نیاز به داده بیشتر

• مالک موضوع

• تصمیم اولیه

• زمان بازبینی

تعریف دسته ها

• بحران فوری: اگر رسیدگی نشود، اختلال جدی ایجاد می کند

• مسئله مزمن: مدت ها است وجود دارد و پنهان یا عادی شده

• فرصت رشد: اگر روی آن کار شود، خروجی بهبود چشمگیر می گیرد

• اتلاف انرژی: زمان و توان تیم را می بلعد بدون ارزش متناسب

روش امتیازدهی پیشنهادی به هر مسئله از 1 تا 5 امتیاز بده:

• شدت اثر

• فوریت

• گستره اثر

• هزینه بی توجهی

• سهولت اقدام

جمع امتیاز بالاتر = اولویت بالاتر

بخش 11) ماتریس تصمیم‌گیری مدیر

فرم تصمیم‌گیری سنجیده

موضوع: تاریخ: تصمیم‌گیر: افراد مشورت‌شونده:

1. مسئله دقیق چیست؟

2. اگر هیچ اقدامی نکنیم چه می‌شود؟

3. گزینه‌های اصلی چیست؟

4. مزیت هر گزینه چیست؟

5. هزینه یا ریسک هر گزینه چیست؟

6. این تصمیم چه اثری بر افراد می‌گذارد؟

7. این تصمیم چه اثری بر مشتری/خروجی دارد؟

8. چه داده‌هایی کم داریم؟

9. چه چیزی قابل برگشت است و چه چیزی نیست؟

10. تصمیم نهایی چیست؟

11. مسئول اجرا کیست؟

12. تاریخ بازبینی چیست؟

قواعد تصمیم‌گیری برای مدیر

• هر مسئله‌ای نیاز به تصمیم فوری ندارد

• تصمیم ناقص اما به‌موقع، گاهی از تصمیم کامل اما دیر بهتر است

• هر تصمیمی که روی آدم‌ها اثر می‌گذارد، باید با ملاحظه انسانی همراه باشد

• تصمیم‌های برگشت‌ناپذیر را کندتر بگیر

• تصمیم‌های قابل اصلاح را سریع‌تر بگیر

بخش 12) دفتر ثبت تصمیم‌ها

فرم ثبت تصمیم‌های مدیریتی

ستون‌ها:

• کد تصمیم

• تاریخ

• موضوع

• شرح تصمیم

•دلیل تصمیم

•داده‌های مبنا

•افراد درگیر

•مسئول اجرا

•موعد اجرا

•زمان بازبینی

•نتیجه

•درس آموخته

فایده این فرم

•جلوگیری از فراموشی

•جلوگیری از تکرار بحث

•افزایش شفافیت

•آموزش الگوی تصمیم‌گیری

•ثبت تجربه مدیریتی

بخش 13) برنامه هفتگی مدیر

قالب برنامه هفتگی پیشنهادی

دسته‌های ثابت تقویم

• زمان فکر کردن و طراحی

• زمان پیگیری و تصمیم

• زمان تیم و ارتباط

• زمان عملیات و میدان

• زمان یادگیری و رشد فردی

• زمان بازیابی انرژی

تقسیم‌بندی پیشنهادی هفتگی

• 20% مشاهده، تحلیل و مرور

• 25% گفتگو و جلسه‌های 1:1

• 20% پیگیری مصوبات

• 15% حل مسائل و تصمیم‌گیری

• 10% توسعه افراد

• 10٪ یادگیری، تامل و بهبود فردی

نمونه برنامه هفتگی شنبه:

• 8 تا 9: مرور شاخص‌ها و اولویت‌ها

• 9 تا 11: جلسه‌های 1:1

• 11 تا 12: پیگیری مصوبات

• 14 تا 15: حضور در عملیات/میدان

• 15 تا 16: ثبت تصمیم‌ها و برنامه فردا

یکشنبه:

• 8 تا 9: زمان تفکر و طراحی

• 9 تا 10: جلسه با مدیر بالادست

• 10 تا 12: بررسی مسائل بین‌واحدی

• 14 تا 15: گفت‌وگو با افراد کلیدی

• 15 تا 16: مرور ریسک‌ها

قاعده‌های مهم

• تقویم خالی مساوی است با تسلط دیگران بر زمان مدیر

- اگر در تقویم زمان فکر کردن نباشد، مدیر فقط واکنشی می‌شود

- حضور میدانی را حذف نکن

- آخر هر روز 15 دقیقه برای جمع‌بندی بگذار

بخش 14) چک لیست جلسه‌های اثربخش

قبل از جلسه

- هدف جلسه چیست؟

- خروجی ملموس جلسه چیست؟

- این جلسه واقعاً لازم است؟

- چه کسانی باید باشند؟

- چه کسانی لازم نیست باشند؟

- چه تصمیمی باید گرفته شود؟

- چه اطلاعاتی باید از قبل ارسال شود؟

حین جلسه

- از هدف منحرف نشو

- بین شنیدن و تصمیم گرفتن تعادل نگه دار

- اجازه نده ابهام در مسئولیت‌ها باقی بماند

- جمع‌بندی شفاهی کن

- اگر اختلاف هست، موضوع را شفاف نام‌گذاری کن

بعد از جلسه

- مصوبات را مکتوب کن

- هر اقدام باید مسئول و زمان داشته باشد

- جلسه بعدی فقط برای تکرار حرف‌های قبلی نباشد

- اگر تصمیمی گرفته شد، در دفتر ثبت تصمیم‌ها هم ثبت شود

قالب دستور جلسه

- عنوان جلسه

- هدف جلسه

- موضوعات

- زمان هر بخش

- تصمیم‌های مورد انتظار

• شرکت کنندگان

قالب صورتجلسه یک صفحه ای

• تاریخ

• موضوع

• تصمیم ها

• اقدام ها

• مسئول هر اقدام

• موعد

• موارد باز

بخش 15) ماتریس تفویض اختیار

سطوح تفویض

1. فقط به من اطلاع بده

2. پیشنهاد بده و تأیید بگیر

3. اقدام کن و قبل از نهایی سازی هماهنگ کن

4. مستقل اقدام کن و گزارش بده

5. کاملاً مسئول باش و فقط در نقاط خاص گزارش بده

فرم تفویض اختیار

ستون‌ها:

• نام فرد

• حوزه مسئولیت

• تصمیم‌های مجاز

• سقف اختیار

• موارد نیازمند تأیید

• شاخص نتیجه

• دوره گزارش‌دهی

• نیاز آموزشی

• سطح اعتماد فعلی

پرسش‌های قبل از تفویض

• آیا فرد مهارت لازم را دارد؟

• آیا معیار موفقیت روشن است؟

• آیا سطح اختیار دقیق تعریف شده؟

• آیا ریسک این تفویض قابل کنترل است؟

• آیا من به خاطر کنترل‌گری دارم نگر می‌دارم؟

خطاهای رایج در تفویض

• تفویض کار بدون تفویض اختیار

• تفویض مسئولیت بدون معیار

• دخالت مداوم بعد از واگذاری

• واگذاری به فرد نامناسب

• رها کردن به جای تفویض

بخش 16) ابزار مدیریت عملکرد انسانی

مدیریت عملکرد نباید فقط سنجش خروجی باشد؛ باید ترکیبی باشد از شفافیت، گفت‌وگو، یادگیری و پاسخ‌گویی.

فرم گفت‌وگوی عملکرد ماهانه

• مهم‌ترین دستاورد این ماه چه بود؟

- کجا از برنامه عقب ماندیم؟
- علت اصلی چه بود؟
- چه کمکی از من لازم دارید؟
- کدام کار باید حذف، ساده یا واگذار شود؟
- در کدام مهارت نیاز به رشد دارید؟
- ماه بعد روی چه چیزی تمرکز می‌کنیم؟
- یک تعهد مشخص برای ماه بعد چیست؟

مدل ارزیابی 4 بعدی

- نتیجه: چه خروجی‌ای گرفته شد؟
- رفتار حرفه‌ای: چگونه کار جلو رفت؟
- یادگیری: چه چیزی بهتر شد؟
- همکاری: چه اثری بر دیگران داشت؟

بخش 17) داشبورد شاخص‌های اولیه

مدیر تازه‌وارد نباید غرق شاخص شود؛ باید چند شاخص زنده و قابل اتکا را ببیند.

قالب داشبورد اولیه

• شاخص

• تعریف

• وضعیت فعلی

• هدف

• روند

• منبع داده

• مسئول پایش

• اقدام اصلاحی

نمونه شاخص ها

• حجم کار معوق

• زمان پاسخ گویی

• کیفیت خروجی

• رضایت مشتری/کاربر

• غیبت یا فرسودگی تیم

• تأخیر پروژه‌ها

• انحراف هزینه

• خطاهای تکرارشونده

شاخص‌های ایران‌محور

• پایداری تأمین

• ریسک نقدینگی

• وابستگی به افراد خاص

• نرخ ترک یا تمایل به خروج

• زمان ازکارافتادگی ناشی از مشکلات زیرساختی

بخش 18) فرم ارزیابی ریسک مدیریتی

ثبت ریسک

ستون‌ها:

• عنوان ریسک

• دسته ریسک

•شرح

•احتمال

•شدت اثر

•نشانه‌های هشدار

•اقدام پیشگیرانه

•برنامه واکنش

•مسئول

•زمان بازبینی

دسته‌های ریسک

•مالی

•انسانی

•عملیاتی

•حقوقی/قراردادی

•ارتباطی

•فناورانه

• محیطی/بیرونی

نمونه ریسک‌های رایج در ایران

• افزایش ناگهانی هزینه‌ها

• اختلال در تأمین

• مهاجرت یا خروج نیروی کلیدی

• ابهام در قراردادها

• عدم ثبت و مستندسازی

• فشار بیرونی برای تصمیم‌های عجولانه

• قطعی اینترنت/سیستم

• تمرکز دانش در یک نفر

• خستگی مزمن و افت انگیزه تیم

بخش 19) چک‌لیست تحویل‌گیری واحد یا تیم

این چک‌لیست برای زمانی است که مدیر یک تیم یا واحد را تحویل می‌گیرد.

الف) اهداف و خروجی‌ها

- اهداف جاری چیست؟

- شاخص‌های موفقیت چیست؟

- مهم‌ترین تعهدات فعلی چیست؟

ب) منابع

- بودجه موجود؟

- محدودیت بودجه؟

- منابع انسانی کافی هستند؟

- کمیته‌های اصلی چیست؟

ج) پروژه‌ها و تعهدات

- پروژه‌های باز

- موعدهای حساس

- تعهدات به مدیران بالادست

- تعهدات به مشتری یا ذی‌نفع بیرونی

د) وضعیت افراد

- افراد کلیدی

• افراد در معرض فرسودگی

• افراد با عملکرد مبهم

• نقش‌های مبهم یا همپوشان

ه) ریسک‌های پنهان

• وابستگی شدید به یک نفر

• کارهای بدون مستند

• توافقات شفاهی مهم

• تعارض‌های پنهان

• پرونده‌های معوق

و) دسترسی‌ها و ابزارها

• دسترسی به داده‌ها

• دسترسی به گزارش‌ها

• دسترسی به سامانه‌ها

• مستندات موجود

بخش 20) متن‌های آماده گفتگو برای مدیر

1. متن شروع رابطه با تیم من اینجا نیامده‌ام که فقط کارها را سریع‌تر جلو ببرم؛ آمده‌ام که با کمک شما، کار را روشن‌تر، منظم‌تر و انسانی‌تر پیش ببریم. در این روزهای اول بیشتر می‌خواهم بشنوم و بفهمم. اگر نکته‌ای هست که باید زود بدانم، صریح بگویید.
2. متن درخواست بازخورد برای اینکه تصمیم‌های دقیق‌تری بگیرم، به نگاه شما نیاز دارم. خوشحال می‌شوم هم درباره نقاط قوت تیم و هم درباره چیزهایی که باید اصلاح شوند، صریح و محترمانه صحبت کنیم.
3. متن مواجهه با مقاومت می‌فهمم که هر تغییر یا هر مدیر جدیدی ممکن است تردید ایجاد کند. قصد من این نیست که بدون فهم واقعیت، چیزی را از بالا تحمیل کنم. ترجیح می‌دهم اول نگرانی‌ها را بشنوم و بعد درباره مسیر تصمیم بگیریم.
4. متن شفاف‌سازی مرزها دوست دارم فضای کار محترمانه و انسانی باشد، اما در عین حال درباره مسئولیت‌ها، پیگیری و پاسخ‌گویی هم روشن و جدی هستم.
5. متن اصلاح خطا بدون تحقیر این بخش از کار نیاز به اصلاح دارد. برای من مهم است که به جای سرزنش، دقیق بفهمیم چه شد، چه چیزی باید تغییر کند و چه حمایتی لازم است تا تکرار نشود.

بخش 21) راهنمای ارتباط انسانی در مدیریت

مدیر انسانی یعنی چه؟

• آدم‌ها را فقط منابع تولید نبیند

• همزمان با نتیجه، به کیفیت تجربه افراد هم توجه کند

• قاطع باشد اما خشن نباشد

• همدل باشد اما بی‌مرز نباشد

• حقیقت را بگوید اما تحقیر نکند

5 رفتار کلیدی مدیر انسانی

• خوب گوش دادن

• روشن حرف زدن

• قول کم، عمل دقیق

• انصاف در قضاوت

• دیدن فشار و فرسودگی آدم‌ها

• چه چیزهایی اعتماد را خراب می‌کند؟

• حرف‌های دوپهلو

• وعده بدون پیگیری

• تصمیم‌های ناگهانی

• نادیده گرفتن زحمات افراد

• سرزنش در جمع

• تغییر معیارها بدون توضیح

چه چیزهایی اعتماد را می‌سازد؟

• ثبات رفتاری

• شفافیت

• پیگیری

• احترام

• انصاف

• گوش دادن فعال

بخش 22) ابزار رشد فردی مدیر

این بخش جعبه ابزار را از یک بسته صرفاً مدیریتی به یک بسته رشد رهبری تبدیل می‌کند.

الف) دفترچه خودآگاهی مدیر سؤال‌های روزانه:

• امروز مهم‌ترین تصمیم من چه بود؟

• آیا بیشتر واکنش نشان دادم یا هدایت کردم؟

• کجا عجله کردم؟

•کجا خوب گوش دادم؟

•کجا می توانستم شفاف تر باشم؟

•امروز حضور من چه اثری بر انرژی تیم گذاشت؟

•الان از چه چیزی نگرانم که نگفته ام؟

•فردا یک کار بهتر چیست؟

ب) ارزیابی هفتگی مدیر

•این هفته کجا ارزش واقعی اضافه کردم؟

•کجا فقط درگیر شلوغی بودم؟

•کجا از گفت و گوی سخت فرار کردم؟

•کجا بیش از حد کنترل گر شدم؟

•کجا بیش از حد رها کردم؟

•چه چیزی را باید حذف کنم؟

•چه مهارتی را باید تقویت کنم؟

ج) نقشه رشد مهارتی مدیر مهارت ها:

•تصمیم گیری

• اولویت بندی

• گوش دادن

• بازخورد دادن

• مدیریت جلسه

• تفویض

• مدیریت تعارض

• تاب آوری

• کنترل هیجان

• تفکر تحلیلی

• مذاکره

• مدیریت زمان

• هربی گری

برای هر مهارت:

• وضعیت فعلی

• شواهد

•نقطه ضعف اصلی

•اقدام بهبود

•منبع یادگیری

•زمان بازبینی

(د) برنامه توسعه فردی 90 روزه مدیر

•مهارت اول برای تمرکز:

•چرا این مهارت؟

•رفتار قابل مشاهده مطلوب:

•تمرین هفتگی:

•منبع یادگیری:

•فردی که از او بازخورد می گیرم:

•معیار بهبود:

•تاریخ مرور:

بخش 23) تمرین‌های رشد فردی مدیر

تمرین 1: توقف قبل از واکنش وقتی موضوعی تنش‌زا پیش آمد:

- مسئله واقعی چیست؟

- من الان چه احساسی دارم؟

- اگر همین حالا واکنش بدهم، چه می‌شود؟

- بهترین پاسخ حرفه‌ای چیست؟

تمرین 2: یک صفحه‌ای وضوح هر هفته یک صفحه بنویس:

- اولویت این هفته

- چیزی که باید متوقف شود

- گفت‌وگوی مهمی که باید انجام دهم

- ریسکی که نباید نادیده بگیرم

- یک رفتار مدیریتی که باید بهتر کنم

تمرین 3: بازبینی تصمیم بعد از هر تصمیم مهم:

- چه چیز را خوب دیدم؟

- چه چیز را ندیدم؟

• داده کافی داشتم؟

• آیا به اثر انسانی تصمیم توجه کردم؟

• دفعه بعد چه می‌کنم؟

تمرین 4: روز بدون شتاب هفته‌ای یک نیم‌روز:

• جلسه جدید نگذار

• فقط فکر کن، مرور کن، تصمیم‌ها را مرتب کن

• کارهای پراکنده را جمع کن

• الگوهای تکرارشونده را ببین

بخش 24) مدیریت زمان و انرژی مدیر

مدیر فقط زمان را مدیریت نمی‌کند؛ انرژی، تمرکز و ظرفیت روانی‌اش را هم باید مدیریت کند.

نشانه‌های افت کیفیت مدیریت

• تصمیم‌های عجولانه

• بی‌حوصلگی در شنیدن

• جلسه‌های زیاد و بی‌خروجی

•فراموشی پیگیری ها

•تحریک پذیری

•به تعویق انداختن گفت وگوهای سخت

•حضور دائمی اما اثربخشی پایین

قواعد مدیریت انرژی

•هر روز 2 بازه بدون مزاحمت برای کار عمیق

•بین جلسه های سنگین فاصله بگذار

•تصمیم های مهم را در ساعات پرسودگی نگیر

•هر هفته زمان بازنگری شخصی داشته باش

•همه چیز را خودت حمل نکن

چک لیست هفتگی مدیریت انرژی

•این هفته کجا بیش از حد فرسوده شدم؟

•چه چیزی بی جهت انرژی گرفت؟

•چه کسی یا چه کاری نیاز به مرزگذاری دارد؟

•کجا باید «نه» بگویم؟

• چه چیزی را می‌توانم واگذار کنم؟

بخش 25) مدیریت تعارض

فرم تشخیص تعارض

• موضوع تعارض چیست؟

• طرفین چه کسانی هستند؟

• تعارض بر سر داده است، منافع است، رابطه است یا نقش؟

• اثر آن بر کار چیست؟

• اگر رسیدگی نکنیم چه می‌شود؟

• اولین گفت‌وگوی لازم چیست؟

الگوی گفت‌وگوی تعارض

• مسئله را بدون برچسب توضیح بده

• اثر آن را بر کار روشن کن

• روایت طرف مقابل را بشنو

• نیازها و نگرانی‌ها را استخراج کن

• روی راه حل مشترک متمرکز شو

• مسئولیت و پیگیری را شفاف کن

خطاهای رایج مدیر در تعارض

• تعویق بیش از حد

• قضاوت قبل از شنیدن

• طرفداری احساسی

• نصیحت به جای حل مسئله

• مبهم گذاشتن توافق نهایی

بخش 26) مدیریت بحران‌های روزمره

همه بحران‌ها حادثه بزرگ نیستند؛ در مدیریت، بحران‌های روزمره هم فرساینده‌اند.

فرم واکنش به بحران

• بحران چیست؟

• اثر فوری آن چیست؟

• چه چیزی باید همین حالا تثبیت شود؟

• چه کسی باید در جریان قرار بگیرد؟

• چه داده‌هایی تأیید شده‌اند؟

• چه داده‌هایی هنوز شایعه یا ناقص‌اند؟

• اقدام 24 ساعت اول چیست؟

• پیام داخلی چیست؟

• برنامه 72 ساعت بعد چیست؟

اصل مهم در بحران، مردم اول به «آرامش و وضوح مدیر» نگاه می‌کنند، بعد به راه حل.

بخش 27) مدیریت در شرایط ایران

واقعیت‌های رایج:

• نوسان اقتصادی

• کمبود منابع

• ابهام در نقش‌ها

• وابستگی به افراد خاص

• مستندسازی ضعیف

- فشارهای مقطعی و فوری
- خستگی و ناامیدی پنهان
- تصمیم‌گیری شخص‌محور
- فاصله بین ساختار رسمی و رویه واقعی
- الگوی مدیریتی مناسب این شرایط
- ساده‌سازی
- شفاف‌سازی
- اولویت‌بندی محدود
- مستندسازی سبک اما منظم
- ساختن اعتماد
- جلوگیری از فرسودگی
- کاهش وابستگی به افراد خاص
- ساختن جایگزین برای افراد کلیدی
- نگه‌داشتن تصمیم‌های مهم روی کاغذ
-

چک لیست ایران محور برای مدیر

- اگر یک نفر نباشد، چه چیزی می‌خواهد؟
- اگر هزینه‌ها جهش کند، کجا ضربه می‌خوریم؟
- اگر دسترسی یا تأمین مختل شود، برنامه جایگزین چیست؟
- کدام کارها فقط شفاهی پیش می‌روند؟
- تیم از چه چیزی خسته اما ساکت است؟
- کدام گزارش‌ها واقعیت میدان را نشان نمی‌دهند؟

بخش 28) خطاهای رایج مدیران تازه منصوب

- تغییر دادن قبل از فهمیدن
- اعتماد کامل به اولین روایت
- درگیر شدن در جزئیات کم‌اهمیت
- زیاد جلسه گذاشتن و کم تصمیم گرفتن
- ثبت نکردن تصمیم‌ها
- وعده دادن برای محبوب شدن

- رها کردن گفت‌وگوهای سخت
- یکی دانستن آدم پر حرف با آدم اثرگذار
- ندیدن فرسودگی پنهان تیم
- تکیه به کنترل به جای ساختن مسئولیت‌پذیری
- نداشتن تقویم شخصی
- نپرداختن به رشد فردی خود

راه پیشگیری

- 2 هفته اول را برای تشخیص بگذار
 - هر هفته 3 اولویت بیشتر نداشته باش
 - گفت‌وگوهای 1:1 را حذف نکن
 - تصمیم‌ها را ثبت کن
 - برای خودت زمان تامل بساز
 - روی چند رفتار کلیدی مدیریتی تمرکز کن
-

بخش 29) فرم بازنگری هفتگی مدیر

بازنگری هفتگی

1. این هفته چه چیزی واقعاً جلو رفت؟
2. کجا فقط مشغول بودم؟
3. چه تصمیمی را باید زودتر می‌گرفتم؟
4. چه چیزی را باید اصلاً وارد تقویم نمی‌کردم؟
5. کدام رابطه نیاز به توجه بیشتر دارد؟
6. بزرگ‌ترین ریسک هفته بعد چیست؟
7. یک گفت‌وگوی مهم که نباید عقب بیفتد چیست؟
8. این هفته در مدیریت خودم چه چیزی را باید اصلاح کنم؟

بخش 30) فرم بازنگری ماهانه مدیر

- مهم‌ترین دستاورد ماه
- مهم‌ترین ناکامی یا عقب‌ماندگی
- مهم‌ترین یادگیری مدیریتی

• وضعیت تیم از نظر انرژی و اعتماد

• وضعیت فرآیندها از نظر وضوح و نظم

• 3 تصمیمی که بیشترین اثر را داشتند

• 3 اولویت ماه بعد

• یک مهارت فردی برای تمرکز در ماه بعد

بخش 31) برنامه توسعه تیم

مدیر قرار نیست فقط کار را بچرخاند؛ باید ظرفیت تیم را هم بالا ببرد.

فرم توسعه افراد کلیدی

• نام

• نقطه قوت

• ریسک یا محدودیت

• مهارت قابل توسعه

• فرصت رشد

• مسئول حمایت

• اقدام 30 روزه

• اقدام 90 روزه

پرسش‌های توسعه‌ای

• چه کسی پتانسیل بالایی دارد اما استفاده نمی‌شود؟

• چه کسی در آستانه فرسودگی است؟

• چه کسی می‌تواند نقش گسترده‌تری بگیرد؟

• چه دانشی باید از افراد خاص به سیستم منتقل شود؟

بخش 32) صفحه‌های آماده قابل استفاده

صفحه آماده 1: برگه یک صفحه‌ای روز اول مدیر

هدف من در این نقش: سه اولویت 30 روز اول: 1. 2. 3.

افراد کلیدی که باید سریع ببینم: 1. 2. 3. 4. 5.

ریسک‌های فوری: 1. 2. 3.

چیزهایی که فعلاً نباید عجلانه تغییر دهم: 1. 2. 3.

یک رفتار مدیریتی که باید آگاهانه رعایت کنم:

صفحه آماده 2: برگه جلسه 1:1

نام: نقش: تاریخ:

چه چیزی خوب کار می‌کند؟

بزرگ‌ترین مانع چیست؟

چه چیزی باید زودتر اصلاح شود؟

چه چیزی نباید تغییر کند؟

از من چه انتظاری دارید؟

بینش اصلی:

پیگیری:

صفحه آماده 3: برگه اولویت‌بندی

تصمیم	امکان اقدام	فوریت	اثر	مسئله
-------	-------------	-------	-----	-------

صفحه آماده 4: برگه ثبت تصمیم

تاریخ: موضوع: گزینه‌ها: تصمیم: دلیل: مسئول اجرا: زمان بازبینی: نتیجه:

امروز چه شد؟ مهم‌ترین تصمیم؟ یک چیز که خوب پیش بردم؟ یک چیز که باید بهتر می‌کردم؟ فردا مهم‌ترین کار چیست؟

بخش 35) منابع معتبر فکری پشت این بسته

این بسته از نظر رویکرد، با الهام از ایده‌های معتبر در حوزه مدیریت و رهبری طراحی شده است، از جمله:

• Michael Watkins در انتقال و شروع نقش مدیریتی

• Peter Drucker در اثربخشی مدیر

• Henry Mintzberg در فهم کار واقعی مدیر

• Andy Grove در مدیریت خروجی و پیگیری

• Patrick Lencioni در سلامت تیم

• Amy Edmondson در امنیت روانی

• Daniel Goleman در خودآگاهی و هوش هیجانی

• Harvard Business Review در رهبری، اولویت‌بندی و انتقال مدیریتی

اما محتوا به صورت بومی و متناسب با واقعیت‌های سازمانی ایران بازطراحی شده است.
