

# آزمون ارزیابی کارآیی مدیریت

## آیا مدیر با کفایتی هستید؟

افرادی که نیازمند حداکثر تغییر می‌باشند اصولاً کمترین تغییر را در خود ایجاد می‌نمایند، اما چرا؟ علت عمده امر را می‌توان در عدم تمایل آنها به تعمق در قابلیت‌هایشان دانست. چالش مطرح شده در این جا ارزیابی کارآیی یک مدیر است. با پاسخ به آزمون زیر شاید برای اولین بار به دیدگاه جدیدی برسید.

مدیریت موثر به هیچ عنوان اتفاقی نیست، بلکه آمیزه‌ای است از مهارت‌ها و تجارب که نمره‌اش تضمین موفقیت دائمی می‌باشد.

### صحیح غلط

- ۱- یک مدیر با کفایت همیشه در رویارویی با کارمندان دیدگاهی مثبت دارد.
- ۲- کارمندانی که بیشترین نیاز به تغییر را دارند بسیار پذیرای هدایت، راهبری و تربیت می‌باشند.
- ۳- همیشه با ارائه یک یادداشت کوتاه یک جلسه را ترک کنید.
- ۴- یک مدیر هر زمان که کارمندانش نیاز دارند، پاسخ‌های صحیحی ارائه می‌نماید.
- ۵- به آنان که تازه استخدام می‌شوند باید فرصت داد تا کارها را به شیوه خودشان انجام دهند.
- ۶- مدیران کارآمد می‌دانند که می‌توان هر یک از کارمندان را برانگیخت فقط و فقط اگر دقیقاً بدانند بر کدام نقطه دست بگذارند.
- ۷- باید برای مشتریان اهداف، ماموریت‌ها و رسالت‌های سازمان را تبیین نمود تا میزان تعهد و نیز ارزش‌های تشکیلات را درک نمایند.
- ۸- دسترسی به یک مدیر شایسته در هر لظه مسیر است.
- ۹- در برابر کارمندان باید از کاربرد واژه «من» پرهیز نمود.
- ۱۰- باید کارمندان را از این که دائماً برایتان اخبار ناخوشایند بیاورند باز دارید.
- ۱۱- به واسطه آموزش می‌توان هر فردی با بهره هوشی متوسط را به کارمندی خلاق و وظیفه‌شناس بدل نمود.
- ۱۲- همواره بر تصاویر برجسته تمرکز نموده و از پرداختن به حواشی پرهیز نمایید.
- ۱۳- بهترین شیوه، در نظر گرفتن اهداف اجرایی متعالی است تا بر این ترتیب کارمندان جهت رسیدن به آنها به شدت کار کنند.
- ۱۴- به طور کلی ارزیابی کارمندان در هدایت نهایی جهت بهبود عملکرد بی حاصل است. دادن انگیزه به آنها به مراتب موثرتر می‌باشد.
- ۱۵- هنگامی که برای تحلیل یک موقعیت (مشکل یا فرصت) زمان صرف می‌کنید، در می‌یابید عمده موضوعات مدیریتی معضلاتی‌اند که راه حل ساده‌ای دارند.
- ۱۶- محرک شماره یک را زمانی که می‌خواهید اقدامی برای کارمندان صورت دهید حتماً پول در نظر بگیرید.
- ۱۷- در فضای امروز که به سرعت رو به تغییر است، افراد معمولاً کارشان را فارغ از فشار و استرس حاصل از فرجه‌های زمانی محدود به انجام می‌رسانند.
- ۱۸- اغلب افراد در یک، مصاحبه صادق و صریح هستند.
- ۱۹- مدیری که در انجام مصاحبه قوی ظاهر شود، یک استخدام شایسته را ضمانت می‌کند.
- ۲۰- بر کارمندان کم آموز خود تمرکز کرده و افراد مستعد را به حال خود بگذارید.
- ۲۱- یک مدیر شایسته مسئولیت پیگیری تمامی وظایف محوله به کارمندان را بر عهده می‌گیرد.
- ۲۲- مدیریت صحیح زمان مستلزم این است که شما در رویارویی با کارمندان موثر ظاهر شوید.
- ۲۳- جهت تحلیل و مباحثه پیرامون موقعیت‌ها (فرصت‌ها و مشکلات) باید جلساتی برگزار گردد.
- ۲۴- آن زمان که کارمندان در حال کشمکش هستند، وظیفه شماست تا برای رهایی آنها و بازگشت به مسیر صحیح پیش قدم شوید.
- ۲۵- همیشه به دفاع از تصمیماتی که اتخاذ نموده‌اید رغبت نشان دهید.

## ۱۰ اشتباه مدیر جدید

چه بسا در نگاه اول مدیریت اندکی رعب آور باشد. به جرات می‌توان گفت بالغ بر پنجاه درصد از مدیران پیش از شروع کار تحت آموزش قرار نمی‌گیرند از این رو اشتباهات متداولی به

کرات میان مدیران جدید مشاهده می‌شود که در فهرستی فشرده به آنها می‌پردازیم.

### ۱) باور و قوف بر تمامی امور

فرضا چنانچه مدیریت تولید به شما واگذار شده باشد ممکن است حس کنید همه چیز را در خصوص تولید می‌دانید. حتی در صورت صحبت این امر، یقین داشته باشید درباره مهم ترین بخش مسئولیت جدیدتان یعنی مدیریت بر پرسنل بر همه چیز آگاه نیستید. به اطرافیان گوش سپرده و هر زمان اقتضای می‌کند از اطلاعاتشان بهره ببرید.

### ۲) تاکید دائم بر مدیریت خود

مطمئن باشید همه و همه شما را به عنوان مدیر گروه می‌شناسند پس سعی نکنید مرتباً این موضوع را خاطر نشان کنید. شاخصه یک مدیر شایسته تمایز مثبت وی در جنبه عملکردی با دیگران است.

### ۳) تلاش برای دگرگونی در همه امور

تا جایی اصرار بر تغییر امور داشته باشید که از خطا اجتناب شود. فراموش نکنید صرفاً به این علت که روش انجام کاری، مورد پسند شما نیست، لزوماً اشتباه محسوب نمی‌شود. در تفاوت میان «افتراق» و «اشتباه» از مؤلفه های مهم مدیریت است.

### ۴) هراس از انجام هر کار

شاید خواهان ترفیح شغلی نبوده و در قدرت پذیرش مسئولیت تازه دچار تردید باشید ولی اجازه ندهید این تفکر و عدم اعتماد به نفس شما را از به کارگیری تمامی توانتان بازدارد. قطعاً کارفرمایان شما را واجد صلاحیت لازم دیده اند. چون در غیر اینصورت برگزیده نمی‌شدید.

### ۵) عدم اختصاص وقت به شناخت پرسنل

بعید نیست که سالیهای متعددی در کنار پرسنل امور خود کار کرده باشید. ولی این بدان معنا نیست که به تمامی جنبه های وجودیشان شناخت پیدا کرده باشید. پس در مقام یک مدیر اکنون اسباب تهییج آنان را کشف نموده، دریابید که به چه نحو می‌توان برانگیختشان، موجبات نگرانی را تشخیص داده و بکشوید آنان را به عنوان یک فرد مستقل بشناسید، چرا که این یگانه شیوه اعمال مدیریت موثر بر نیروی انسانی است.

اختصاص وقت و توجه هرگز به ضررتان نخواهد بود زیرا این پرسنل است که شما را در تلاش های



مدیریتی مساعدت کرده یا گاه به ناکامی می‌کشاند.

### ۶) عدم صرف وقت با کارفرما

طبعاً از زمانی که کارفرما شما را به پست مدیریت گمارده از میزان اشتغال شما آگاه است، از سوی دیگر بیش از اینکه مدیر باشید وظیفه شما کمک به کارفرماست، بنابراین اختصاص وقت به وی چیزی نیست جز برقراری ارتباطی دوسویه جهت دادن اطلاعات و دریافت راهنمایی و آموزش

### ۷) عدم نگرانی نسبت به مشکلات و کارمندان مشکل دار

از مشکلات گریزی نیست. در مواجه با رویدادهای تکلیف شما یافتن موثرترین راهکار و به اجرا در آوردن آن است. البته نه به آن معنا که از گرفتن مساعدت دیگران غافل شوید بلکه معضل را یافته و تا زمان بر طرف شدن، آن را تحت کنترل و نظارت داشته باشید.

### ۸) خود سانسوری

این صحیح نیست تنها به این علت که سرپرست گروه می‌باشید رخصت ابراز هیجانات و حتی یک لبخند را از خود دریغ نمائید یا سر زدن خطا را از خود امری غیر محتمل فرض کنید.

### ۹) عدم حمایت از پرسنل خود

افراد گروه شما از هر سو تحت فشار قرار دارند. سایر قسمت ها بعضاً به دلیل عملکرد ناموفق از آنان انتقاد کرده یا کارفرما گاه امور ناخوشایندی به این گروه ارجاع می‌دهد، این وظیفه شماست تا استقامت کرده، اطمینان حاصل نمائید که با پرسنل تان تا حد امکان منصفانه رفتار شده است. به زودی باز خورد این وفاداری را از سوی آنان دریافت خواهید کرد.

### ۱۰) احتراز از مسئولیت پذیری در هر مورد

چه بخواهید و چه نه، شما به عنوان مدیر، مسئول همه امور واقع شده در گروه خود هستید. خواه شما آن را انجام داده باشید، خواه از آن آگاه باشید و یا حتی نباشید هر امری به شما منتج می‌شود. پس نه فقط سازماندهی ارتباطات بر عهده شماست بلکه باید مسئولیت های متعاقب آن را نیز بپذیرید.

## کلید پاسخ‌ها:

اهداف اجرایی آنقدر بلند باشند که کسی

نتواند به آن دست یابد، نامیدی محتمل خواهد بود.

در این شرایط افراد به سهولت تسلیم خواهند شد.

**(۱۴) غلط** - بهترین سرمایه‌گذاری یک مدیر می‌تواند بر کارمندان کلیدی باشد. تمرکز و توجه بر این منابع ارزشمند طبیعتاً بازدهی قابل ملاحظه‌ای دارد. اما به خاطر داشته باشید تنها ایجاد انگیزه برای کارکنان کافی نیست و ارزیابی عملکرد آنان باید انجام شود شما نمی‌توانید صداقت و تعهد کسی را با انگیزه‌های مالی خریداری کنید!

**(۱۵) غلط** - اغلب موضوعات مدیریتی که شما با آنها سر و کار دارید مشکلاتی با پاسخ‌های ساده، ثابت و سریع به شمار نمی‌روند. بیشتر وقت‌ها، موقعیت‌ها شرایطی‌اند که در برابر آنها هیچ پاسخی موجود نیست.

**(۱۶) غلط** - هر چند پول همواره یک موضوع قابل توجه است، اما بررسی‌ها نشان داده‌اند که

کارمندان لزوماً به دلیل نقدینگی نیست که کار را در سطح مطلوب انجام می‌دهند یا از آن دست می‌کشند. محیط کار، برنامه‌ریزی، قدردانی یا عدم قدردانی را می‌توان به فهرست این موارد افزود.

**(۱۷) غلط** - ضرب الاجل‌های کاری تدابیر ظرفیتی برای موفقیت به شمار می‌روند. خطوط روشن در برنامه‌ریزی فرمان‌بندی مناسب، کارمندان را وادار می‌کند تا اولویت‌بندی نموده و آنگاه فراتر از حد توانشان عمل نمایند.

**(۱۸) غلط** - عمدتاً افراد چیزی را می‌گویند که فکر می‌کنند شما علاقه‌مند به شنیدنش می‌باشید. هرگز به ارزش ظاهری توجه نکنید. در عین این که آنها را در محیطی آرام قرار داده‌اید آنقدر سوالات بی‌در پی را مطرح کنید تا به واقعیت پی ببرید.

**(۱۹) غلط** - با اکتفا به یک مصاحبه فردی تنها ۱۴ درصد شانس انتخاب درست برای استخدام را دارید.

هرچه بر جنبه‌های مورد بررسی بیافزاید شانس انتخاب بهتر به مراتب بیشتر خواهد بود. مصاحبه‌های بعدی، ارزیابی ارزش‌ها و علائق، ارزیابی شخصیت و مهارت‌ها و غیره امکان توفیق شما را بالا خواهد برد.

**(۲۰) غلط** - به افرادی پیردازید که مستعدتر هستند. زمان تقریباً زیادی صرف مجبور کردن کارمندان به انجام کار در یک سطح قابل قبول شده است. بنابراین بهتر است زمان بیشتری را به فرآیند گزینش، انتصاب مجدد یا جایگزینی آنها اختصاص دهید و از ابتدا کارمندان مستعد را انتخاب کنید. کارمندان برتر نیازمند توجه، قدرشناسی و پشتیبانی از سوی شما می‌باشند.

**(۲۱) غلط** - یک مدیر با کفایت به نحوی یک سیستم ارزیابی و گزارش را طراحی می‌نماید که

مسئولیت‌ها را هر کجا نیاز بود به کارمندان واگذار کند. در صورت احساس فشار تردید نکنید که جایی عملکرد اشتباه داشته‌اید.

**(۲۲) غلط** - تنها با کفایت ظاهر شدن و موثر بودن کافی نیست بلکه شما باید این اثرگذاری را به کارمندان خود منتقل کنید. چه بسا کارمندان آشفته‌اند ولی اگر تاثیرگذاری شما موجب رفع نیازهای کارکنان توسط خودشان نگردد، نیازهای آنان در سازمان انباشته شده و مشکل ساز می‌گردد. یک مدیر اثرگذار به مهمترین امور به عنوان مهمترین امور توجه می‌نماید.

**(۲۳) غلط** - جلسات تنها باید جهت تصمیم‌گیری‌ها برگزار شوند.

**(۲۴) غلط** - هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد مگر زمانی که کارمندان مسئولیت امور فردی خود را بر عهده بگیرند. اگر شما ناگهان ظاهر شده و آنها را راهی دهید، ورق به سرعت برمی‌گردد و شما نیز دستخوش این جریان خواهید شد.

**(۲۵) غلط** - هرگز از جایگاه خود دفاع نکنید چرا که این نقطه شروعی برای همه بحث‌ها و سوء تفاهات به شمار می‌رود.

نیاز آموزشی	رتبه	امتیاز
ندارد (نیروی مفید و الگو)	موفق	۲۳-۲۵
اندک	ماندنی	۱۶-۲۲
متوسط	غیرموثر	۱۱-۱۵
عمده	نا توان	کمتر از ۱۰

منبع: <http://www.cornerstones.net>

**(۱) غلط** - یک مدیر با کفایت همواره مطابق یک شیوه و دیدگاه متعالی عمل می‌کند.

اطلاعات را جمع‌آوری نموده و براساس آنها تصمیماتی اتخاذ می‌نماید. بیش از اندازه مثبت بودن سبب می‌شود تا برای کارمندان دمدمی به نظر برسید. زمانی که این اتفاق می‌افتد طبیعتاً سطح اعتماد آنان به مدیر تنزل می‌یابد. بنابراین به واسطه حقایق و منطق تصمیم بگیرند نه بر پایه احساسات.

**(۲) غلط** - اصولاً افرادی که بیشترین نیاز به تغییر را دارند، حداقل تغییر را در خود ایجاد خواهند کرد. این مدیر است که باید تشخیص دهد کارکنان تا چه حد نیاز به تغییرات دارند و چگونه باید با اعمال تغییرات، سطح قابلیت‌های کارکنان را افزایش داد.

**(۳) غلط** - ترک یک جلسه هرگز پسندیده به نظر نمی‌رسد. قبل از ترک یک گروه یا یک جلسه دو نفره بپرسید: «چه دلیلی برای ترک جلسه وجود دارد؟»

**(۴) غلط** - زمانی که کارمندان برای پاسخ سوالاتی که شما مراجعه می‌کنند احتمالاً برنامه‌های پنهان دارند، پس باید با مهارت طفره رفته و جهت یافتن آنچه در پس صحنه نهفته است سوالات مناسبی بپرسید. آنان گاه واقعا به دنبال حرکت هستند و گاه در تلاش تا شما را به پذیرش مسئولیت پی‌آمدها وادار نمایند.

**(۵) غلط** - پس از استخدام کارمند، به یک دوره اولیه نیاز است که در طی آن ذهنیت‌های قبلی را از او دور نمائید. به هر تازه واردی باید فرصت برای عدم کامیابی نیز داده شود. سیستم شما باید آنها را بر انجام فعالیت‌های مطلوب در سطح انتظارات شما تا زمانی که کارشان بر روال معمول قرار بگیرد، مجبور کند. در غیر این صورت آنها همواره کارها را بر همان منوال که مایل باشند انجام خواهند داد.

**(۶) غلط** - شما نمی‌توانید کسی را برانگیزید. اگر زمان، انرژی و تلاش خود را بر یافتن راه‌های مجاب کردن گروه برانجام کار مصروف دارید بی تردید مسیر نادرستی را برگزیده‌اید. آنچه شما می‌توانید انجام دهید تنها گمارش صحیح کارمندان در جایگاه‌های مناسب و تاثیرگذاری بر فضای کار برای پیدایش انگیزه می‌باشد.

**(۷) غلط** - اهداف، ماموریت‌ها و رسالت‌های سازمان برای مشتریان تبیین نمی‌شوند. دریافت رسالت شما براساس نحوه رفتار شما با آنان تعیین می‌شود. این عبارات برای شما و گروه شماست، تا فرصتی برای تاکید بر بنیاد کسب و کار خود و استقرار مجدد اولویت‌ها داشته باشید. اهداف و ماموریت‌ها برای مشتریان نگاشته شود آنگاه تمرکز اصلی بر واژه‌هاست نه بر محتوا.

**(۸) غلط** - یک مدیر با کفایت برنامه شخصی کارمندان خود را کنترل می‌نماید. اما دسترس‌پذیری آنان به مدیر، شما را آسیب‌پذیر می‌نماید چون کارمندان مسئولیت‌های خود را بر دوش شما می‌گذارند. به این طریق در فرآیندهای تصمیم‌گیری دچار تنگنا شده گویی گروه‌ها خود هستند و از این پس مدیریت بحران تکلیف روزمره شما خواهد بود. پس برای پیشگیری از این وضعیت برنامه‌ریزی‌های خود را پشت درهای بسته انجام دهید.

**(۹) غلط** - مدیریت باید پیوسته از طریق اول شخص مفرد ارتباط برقرار نماید. سخن گفتن با «من» همکاری و تفاهم را تقویت می‌نماید چرا که از مفهوم سرزنش در واژه «شما» مطرح می‌شود قویاً اجتناب می‌کنید.

**(۱۰) غلط** - یک مدیر با کفایت به گونه‌ای با کارمندان ارتباط برقرار می‌کند که گویی هیچ خبر خوب یا بدی در میان نیست و هر چه منتقل می‌شود فقط اطلاعات و باز خورد است و بس. به خاطر داشته باشید مشکلاتی که کارمندان به شما ارجاع می‌دهند فی الواقع مشکل محسوب نمی‌شوند. در عین حال اگر شما خواستار توقف اینگونه ارجاعات شوید طبعاً جریان انتقال اطلاعات مهم متوقف خواهد شد.

**(۱۱) غلط** - یقیناً این شیوه نمری به دنبال ندارد. پیامد خطاها در گزینش کارمندان برای مدیران نرخ بالای جابه‌جایی کارمندان، استرس، هزینه‌های فزاینده سلامت، عدم صداقت، عدم رضایت شغلی، بی‌علامگی، فقدان تعهد، اقامه دعوی کارمندان نسبت به کارفرمایان را همراه می‌آورد.

**(۱۲) غلط** - مدیران با کفایت بر آن دسته فعالیت‌های ویژه‌ای تمرکز دارند که حصول به هدف نهایی را امکان‌پذیر می‌نمایند. اگر از مسائل اطراف خود غافل شوید نمی‌توانید روند حرکت خود را کنترل نمائید در این صورت قادر بر مدیریت نبوده و به نتیجه نمی‌رسید.

**(۱۳) غلط** - فلاسفه چنین استدلال می‌کنند که «هدف باید از آنچه به دست می‌آید فراتر باشد». اما اگر