

جزوه درس اصول سرپرستی

دوره کاردانی

مدرس: ن - کدخدا

زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، اندیشه مدیریت را نیز در زندگی خود وارد کرد؛ در حقیقت، پیدا شدن اندیشه مدیریت به روزگاری باز می‌گردد که مردمی که گروهی کار می‌کردند نخستین بار کوشیدند تا به هدف‌های گروهی دست یابند. بنابراین به جرات می‌توان گفت که اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسانها وجود داشته است؛ مثلاً سومریها موجودیهای انبارهای خود را بر روی لوحهای گلی یادداشت کرده و آنها را در معابدی نگاهداری میکردند و شاید بتوان گفت که این لوحها از اولین آثار بدون عمل مدیریت در تاریخ می‌باشند. با اندکی توجهی میتوان دریافت که اندیشه مدیریت در زندگی همه انسانها وارد شده است و نقش مهمی را بازی میکند. پس ضروری است که با مفاهیم مدیریت و سرپرستی و سیر تحول این اندیشه ها آشنا شویم.

بخش اول - سازمان و مدیریت

۱-۱- سازمان

در قالب یک تعریف ساده میتوان سازمان را اینگونه تعریف کرد:

آرایش سیستماتیک (نظام مند) از افرادی که برای دستیابی به اهداف خاصی گرد هم آمده اند.

این تعریف بیانگر سه ویژگی و سه وجه مشترک سازمانها است:

- سازمانها برای دستیابی و تحقق اهداف خاصی تشکیل شده اند.
- اهداف سازمانی به خودی خود قابل دستیابی نیست؛ بلکه نیازمند افرادی است که برای تحقق آن باید تصمیمات گوناگونی را اخذ کنند و اقدامات مناسبی را به عمل آورند. این افراد، کارمندان و مدیران سازمانی هستند.
- سازمان برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود از آرایشی نظام مند - یعنی ساختار سازمانی - بهره میگیرد. ساختار میتواند شامل: مقررات و دستورالعمل ها، اعطای اختیار سرپرستی و نظارت به برخی اعضا، تشکیل تیمهای کاری، نوشتن شرح شغل و ... باشد. در واقع تفاوت سازمان با سایر نهادهای اجتماعی را باید در همین آرایش نظام مند جستجو کرد. نهادهای اجتماعی دیگر مانند خانواده، قوم و قبیله و طبقه اجتماعی هر چند ممکن است دارای اهداف و افراد باشند اما عموماً فاقد آرایش نظام مند هستند. البته این نهادهای اجتماعی به راحتی میتوانند یک سازمان ایجاد کنند؛ همانند یک صندوق خانوادگی و یا یک شرکت بازرگانی.

۱-۲- مدیریت

مدیریت فرآیند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد توسط دیگران است؛ مانند عمل مربی فوتبال. مربی تیم هر چند خود بازی نمی کند اما پیشاپیش طراحی بازی را برعهده دارد. پس از آغاز بازی نیز به تشویق

و راهنمایی بازیکنان می پردازد و در مواقع لزوم، تغییرات لازم را در ساختار تیم پدید می آورد. در تعریف مدیریت چهار جنبه اساسی را باید مدنظر داشت:

- فرآیند انجام کارها دلالت بر وظایف مدیریت دارد که در ادامه به یاری خداوند به آن خواهیم پرداخت.
- اثربخشی در ساده ترین تعریف، بیانگر میزان دستیابی به اهداف است.
- کارایی مقایسه برخی جنبه های عملکرد با هزینه متحمل شده برای آن می باشد؛ مثلاً مقدار مناسبتی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.
- مدیریت انجام کارها بوسیله دیگران است. مدیر، مسؤول تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی است؛ اما چون به تنهایی نمیتواند این اهداف را محقق سازد، دیگران را در مسؤولیت خود سهیم میسازد و با تفویض پاره ای از اختیارات خود به دیگران، امور را به انجام میرساند.

۳-۱- سطوح مدیریت

افراد سازمانی به دو طبقه تقسیم میشوند: اول کارکنان عملیاتی که مستقیماً شغل و یا وظیفه ای برعهده دارند اما مسؤولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند؛ مانند کارگران خط تولید کارخانه. در مقابل مدیران مسؤولیت هدایت فعالیت های دیگران را برعهده دارند. مدیران معمولاً به سه طبقه تقسیم میشوند:

- ۱- مدیران عملیاتی: مسؤولیت هدایت فعالیتهای روزانه کارکنان عملیاتی را بر عهده دارند. در پایینترین سطح مدیریت سازمان قرار دارند؛ مانند مدیر اداره آموزش دانشکده یا سرکارگر در خط تولید.
- ۲- مدیران میانی: مسؤول تبدیل اهداف تعیین شده از سوی مدیران ارشد به جزئیات خاص هستند تا مدیران عملیاتی بتوانند آنها را اجرا کنند. مانند رئیس دانشکده، رئیس یک پروژه.
- ۳- مدیران ارشد: در رأس سازمان و یا نزدیک به رأس قرار دارند و مسؤول تصمیمگیری درباره مسیر سازمان و سیاست هایی هستند که بر همه اعضای سازمان اثر میگذارد؛ مانند رئیس یک دانشگاه یا مدیرعامل کارخانه

۴-۱- وظایف مدیریت

در اوایل این قرن، فایول پنج وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را برای مدیران برشمرد. امروزه این وظایف به چهار وظیفه اصلی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل محدود شده اند. مدیران ما باید این چهار وظیفه را همزمان اجرا کنند چرا که این وظایف به هم وابسته اند و بر یکدیگر تأثیر میگذارند.

- برنامه ریزی: شامل تعریف اهداف، تدوین استراتژی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیتها است.
- سازماندهی: نحوه دست یافتن به هدف را نشان میدهد. اینکه چه وظایفی و توسط چه کسی باید انجام گیرد، نحوه گروهبندی وظایف، نحوه گزارشدهی و اخذ تصمیم را بیان میکند.
- رهبری: هدایت فعالیتهای دیگران، انگیزه دادن به کارکنان، انتخاب کانال ارتباطی مناسب و رفع تعارضات و ... را در بر میگیرد.

- کنترل: فرآیند نظارت، مقایسه و اصلاح است. به عبارتی مدیر برای اطمینان از اینکه عملکرد، متناسب با اهداف است بر عملکرد سازمان نظارت میکند. اگر انحرافی مشاهده شد باید سازمان را به مسیر اصلی خود برگرداند.

۵-۱- نقش های مدیریت

هنری مینربرگ در اواخر دهه 1960م. با بررسی عملکرد پنج تن از بالاترین مقامات اجرایی، دریافت که مدیران درگیر فعالیتهایی متغیر، بدون الگو و کوتاه مدت هستند (دوام نیمی از فعالیتهای مدیران فقط 9 دقیقه است). او برای تبیین الگوی واقعی رفتار مدیران، طرحی طبقه بندی شده ارائه داد که به نقشهای مدیریتی مینربرگ مشهور است. وی ده نقش متفاوت برای مدیران برمیشمرد که در سه گروه اصلی طبقه بندی میشوند:

نقش های میان فردی: وظایفی که جنبه تشریفاتی و نمادی دارد و شامل:

- ۱- مقام تشریفاتی: رئیس نمادی، وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی مثلاً استقبال از میهمانان یا امضای سند حقوقی.
- ۲- نقش رهبری: شامل استخدام پرسنل، آموزش، انضباط و انگیزه دادن.
- ۳- نقش رابط: رابطه با منابع بیرونی افراد و گروههای خارج از واحد مدیر که ممکن است داخل یا خارج سازمان باشند.

نقش های اطلاعاتی

- ۴- نقش گردآورنده اطلاعات: جستجو و دریافت اطلاعات از سازمان و محیط مانند اطلاعاتی در مورد سلیقه های مردم، برنامه های احتمالی رقبا و ... از طریق خواندن نشریات و گزارشات یا ارتباطات شخصی و ...
- ۵- نقش اطلاع رسان: انتقال اطلاعات دریافتی به سایر کارکنان از طریق تشکیل جلسات و
- ۶- نقش سخنگو: انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان از طریق ارائه اطلاعات به رسانه های جمعی، جلسات هیأت مدیره، مجمع عمومی و ...

نقش های تصمیم گیری

- ۷- نقش کارآفرین: با نظارت بر محیط و سازمان، پروژه های جدیدی که عملکرد سازمان را بهبود می بخشد اجرا و بر آن نظارت می کنند.
- ۸- حل کننده مسأله: مسؤول اقدامات اصلاحی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار.
- ۹- تخصیص دهنده منابع: مسؤول تخصیص منابع انسانی و فیزیکی و پول از طریق تنظیم بودجه.
- ۱۰- نقش مذاکره کننده: نماینده سازمان در مذاکرات مهم با دیگر گروهها برای کسب امتیازاتی برای واحد

۶-۱- شایستگی های (مهارتهای) مدیریت

همه مدیران علاوه بر اینکه چهار وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را به انجام می رسانند باید دارای چهار توانایی هم باشند. این شایستگی ها بنا به نظر رابرت کتزر عبارتند از:

- ۱- شایستگی های فنی: مربوط به استفاده از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی است؛ یعنی توانایی مدیر در کاربرد دانش یا تخصصهای ویژه.
 - ۲- شایستگی های انسانی: مربوط به توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها میشود؛ به عبارتی داشتن مهارت در ارتباطات، انگیزش و تفویض اختیار.
 - ۳- شایستگی های ادراکی: مربوط به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیتها و منافع سازمان است به عبارتی توانایی در شناسایی مسائل پیچیده، ارائه راه حل‌های مختلف و انتخاب بهترین راه حل
- میزان نیاز سطوح مختلف مدیریت به هر یک از شایستگی های مدیریتی یکسان نیست. مدیران عالی به مهارت ادراکی بیشتر و مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نیاز دارند.
- تقریباً مدیران در تمامی سطوح سازمانی به یک اندازه نیازمند مهارتهای انسانی هستند لذا صرفنظر از سطح مدیریت، مهمترین عامل موفقیت مدیران، مهارت انسانی است. یک تحقیق نشان میدهد که بزرگترین دلیل شکست و یا ناکامی مدیران، نداشتن مهارت لازم در زمینه انسانی است. تحقیقات دهه ۱۹۹۰م نشان میدهد که مهارتهای فنی برای مدیران لازم است اما کافی نیست، مدیر باید از نظر روابط انسانی نیز از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد.

۷-۱- نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم

همانگونه که پیشتر بیان شد، انقلاب صنعتی در جوامع موسوم به موج دوم، تحولات و چالشهای جدیدی در تمامی زیرساختها و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و .. پدید آورد که پاسخ متناسب به این چالشها، از توان نظریات و علوم موجود در تمدن موج اول خارج بود. لذا زمینه و نیاز برای پیدایش نظریات و رشته های علمی جدید در مؤسسات آموزشی پدید آمد که از جمله میتوان به علم مدیریت و مهندسی صنایع اشاره کرد. انبوه نظریات مطرح شده در علم مدیریت با توجه به ویژگیهای مشترک میان نظریات به چند دسته کلی طبقه بندی می شوند، همانند: دیدگاه کلاسیک، دیدگاه نئوکلاسیک، دیدگاه سیستمی و دیدگاه اقتضایی.

۷-۱-۱ دیدگاه کلاسیک

به طور کلی دیدگاه کلاسیک در سه مسیر متفاوت تحول یافت: نظریه مدیریت علمی، نظریه اصول اداری و نظریه بوروکراسی.

۷-۱-۱-۱ نظریه مدیریت علمی

مدیریت علمی در واقع به کارگیری و استفاده از روش مطالعات علمی در تجزیه و تحلیل و حل مسائل و معضلات سازمانی برای دستیابی به بهترین راه حل بود. در واقع مدیریت علمی به دنبال استفاده از متدولوژی علمی در شناسایی و حل مسائل بوده است. اگرچه مدیریت علمی فنون با ارزشی در زمینه مدیریت همانند: کارسنجی و زمانسنجی ارائه می دهد؛ اما نباید مدیریت علمی را فقط به این فنون اطلاق کرد. مدیریت علمی قبل از آنکه یک روش باشد، یک منطق قوی و

برداشت متفکرانه در حل مشکلات سازمانی است. یعنی کلیه روشهای متداول انجام کار مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد و بهترین آنها انتخاب میگردد .

بهترین کارگر برای فراگیری بهترین روش کار، آموزش میبند و به کمک پاداشهای مادی برای اجرای بهترین متدها برانگیخته میشود. در پیدایش مدیریت علمی، اندیشمندان زیادی نقش داشتند که یکی از مؤثرترین آنها فردریک وینسلور تیلور بود. او نخستین فردی است که توضیح و بیان کامل و مناسبی از مدیریت علمی عرضه داشت لذا او را به همین مناسبت پدر مدیریت علمی نامیده اند .

اصول مدیریت علمی را به صورت زیر میتوان تبیین کرد:

۱- جایگزینی منطق و متدلوژی علمی در مسائل سازمانی یا به عبارتی استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روشهای غیرعلمی متداول. تیلور تصریح میکند که هر دو طرف کارگر و کارفرما به عنوان یک ضرورت، باید دانش علمی را به جای قضاوتها و عقاید شخصی در تمام موضوعات قرار دهند.

۲- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای انجام بهتر وظایف و انتخاب مناسبترین کارگر.

۳- برقراری همکاری صمیمانه میان مدیران و کارکنان.

۴- تقسیم کار میان مدیران و کارکنان. قابل ذکر است که تا پیش از آن تمامی کار و بخش اعظم مسؤولیت به کارکنان تحمیل میشد.

۲-۱-۷-۱- نظریه اصول اداری

از جمله اندیشمندانی که در پاسخ به تعارضات سازمانی به تبیین اصول کلی پرداختند می توان به هنری فایول اشاره کرد که در آثار خود به 14 اصل زیر اشاره کرد:

۱- تقسیم کار یا تخصص گرایی: باعث کاهش ضایعات، افزایش بازدهی و تسهیل در آموزش می شود.

۲- اختیار و مسؤولیت: اختیار عبارتست از حق دادن دستور و صدور فرمان و توان اعمال قدرت جهت اجرای دستور. متقابلاً هر کس که دارای اختیاراتی باشد و بتواند در امور اعمال نفوذ کند باید در برابر نتیجه کار خود پاسخگو و مسؤول باشد. نمیتوان اختیار را از مسؤولیت جدا دانست. مسؤولیت، در سایه اختیار پدید می آید و نتیجه ماحصل طبیعی و غیرقابل تفکیک آن محسوب می شود.

۳- انضباط: در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری در تمامی سطوح نسبت به قوانین و مقررات و اهداف سازمان وجود داشته باشد.

۴- وحدت فرماندهی: برای کاهش تداخل و تناقض، هر عضو سازمان تنها باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و فقط مسؤول پاسخگویی به او باشد.

۵- وحدت جهت یا رهبری: آن دسته از فعالیتهایی که هدفی همانند دارند، باید تنها دارای یک رئیس و یک برنامه باشد. وحدت فرماندهی موجب میشود که وظایف کارکنان مشخص شود اما بدون وحدت رهبری نمیتوان به وحدت فرماندهی رسید.

۶- تقدم منافع سازمان بر منافع شخصی

- ۷- پاداش کارکنان: پاداش که در ازای تلاش های کارکنان به آنان پرداخت می شود باید عادلانه بوده و رضایت خاطر کارکنان را تأمین نماید.
- ۸- تمرکز: در هر سازمان با توجه به شرایط و ویژگیهای موجود باید توازن و تعادل مناسب میان تمرکز و عدم تمرکز برقرار شود.
- ۹- سلسله مراتب اختیارات/ زنجیره فرماندهی: زنجیره های از مدیران و مقامات که از بالاترین قدرت و مقام سازمانی تا پایین ترین مقام ادامه می یابد.
- ۱۰- نظم یا ترتیب: که برای اشیای بی جان درون سازمان محلی به عنوان مناسب ترین مکان وجود دارد، برای تمامی افراد سازمان نیز یک بهترین جایگاه وجود دارد.
- ۱۱- مساوات و برابری: باید در تمام سطوح سازمان و سلسله مراتب اختیار سازمانی روح برابری و مساوات باشد. برای اینکه عضو سازمان انگیزه لازم برای انجام وظیفه را دارا باشد باید عدالت را در سازمان لمس کند.
- ۱۲- ثبات شغلی: هر کارمند برای نشان دادن توانایی و کارآیی خود در هر زمینه تازه نیازمند فرصت و زمان است. افزون بر این امنیت شغلی باعث افزایش کارآیی و بازدهی میشود.
- ۱۳- ترغیب و جلب مشارکت: مدیر باید تمامی بخشهای سازمان را در فرآیند تصمیمگیری سهیم سازد.
- ۱۴- روح اتحاد و فضای کار گروهی: افزایش کارآیی کارکنان از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق و اعطای شخصیت بدست میآید.

۳-۱-۷-۱- نظریه بوروکراسی

هرچند واژه بوروکراسی در نزد عموم مردم مفهومی منفی را تداعی میکند و بیانگر ویژگیهایی همانند: کاغذبازی، پارتیبازی، فرار از مسؤولیت، کاربرد شدید قوانین و مقررات، ایجاد ادارات عریض و طویل و ... است؛ اما در واقع بوروکراسی فقط نوعی ساختار سازمانی بوده که به خودی خود، خوب یا بد نیست. سازمانهای بزرگ برای انجام دادن وظایف خود به دستگاه پیچیده اداری نیاز دارند که در آن، اختیارات مدیران از طریق سلسله مراتب اعمال میشود و کارها براساس قوانین و مقررات خاص صورت میپذیرد. این سازمانها مبین نوعی بوروکراسی هستند.

بوروکراسی با مفهوم جدید آن نخستین بار توسط ماکس وبر جامعه شناس آلمانی مطرح شد. وی بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی میداند که سلسله مراتب و قوانین و قواعد مخصوصی دارد و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. بوروکراسی وبر دارای ویژگیهای زیر است:

- ۱- تقسیم کار و تخصصی شدن کارها در حد عالی.
- ۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب به منظور اطمینان از اینکه هر ردهای تحت سرپرستی یا کنترل مافوق قرار دارد.
- ۳- رسمیت زیاد با تکیه بر قوانین و رویههای رسمی به منظور اطمینان از یکنواختی و همشکلی در سازمان و تنظیم رفتار متصدیان مشاغل.
- ۴- ماهیت غیرشخصی ضوابط سازمانی به گونهای که تحت تأثیر منافع و علایق اعضا قرار نگیرد.
- ۵- تصمیمات استخدامی بر اساس شایستگی و عملکرد افراد.
- ۶- وجود مسیرهای شغلی برای کارکنان. یعنی برای کارکنان در درون سازمان مسیرهای شغلی مشخص طراحی شده که باید آن را دنبال کنند.

۲-۷-۱- دیدگاه نئوکلاسیک

دیدگاه نئوکلاسیک در واقع همان دیدگاه کلاسیک توسعه یافته است. در نظریات کلاسیک تأکید بر ساختار، نظم و ترتیب، سازمان رسمی، عوامل اقتصادی، هدف عقلایی، تقسیم کار و فرض انسان اقتصادی بود؛ در حالی که نئوکلاسیکها ضمن پذیرش و بسط مفاهیم فوق، با فرض انسان اقتصادی به مخالفت جدی برخاستند. نئوکلاسیکها ضمن بیان احترام خود به دیدگاههای کلاسیک، توجه خود را به عوامل اجتماعی کار یعنی سازمان غیر رسمی و احساسات انسانی متمرکز کردند.

تئوری نئوکلاسیک بر سه عنصر اصلی متمرکز شده است:

فرد: جنبش نئوکلاسیک بیشتر روی تفاوت‌های موجود بین افراد که به وسیله تئوری کلاسیک حذف شده بود تأکید داشت. در تئوری کلاسیک فقط ارتباط شخص با سرپرست مطرح بود اما در تئوری نئوکلاسیک، ارتباط با گروه کاری نیز مورد توجه قرار دارد. علاوه بر این همانگونه که افراد، مهارتها و تواناییها و انتظارات متفاوتی از کار دارند، باید از عناصر مختلفی برای ایجاد انگیزه در آنها استفاده کرد.

سازمان غیررسمی: بررسیها نشان داده که پذیرش در گروه، مهمتر از خود کار و شغل و انگیزه های اقتصادی است. برخلاف کلاسیکها که کار و کارخانه را واحد تجزیه و تحلیل میدانستند، نئوکلاسیکها فرد و گروه کاری را بدین منظور مورد توجه قرار میدهند.

مدیریت مشارکتی: یعنی در مدیریت و تصمیم گیری با کارکنان نیز مشورت شود و نظرات آنان نیز لحاظ شود. در بسیاری موارد، مشارکت میتواند به بهرهوری بالاتر منجر شود.

۳-۷-۱- دیدگاه سیستمی

در دهه های اخیر رویکرد سیستم ها در قلمرو مدیریت، جایگاه ویژه ای یافته است. این دیدگاه، سازمان و اعضای تشکیل دهنده آن را به صورت کل و با یک دید فراگیر می نگرد. یعنی سازمان را به عنوان سیستمی در نظر میگیرد که بقای آن منوط به تعدیل خود در برابر تغییرات محیطی است. براساس این دیدگاه بین سازمان و محیط خارجی آن یک وابستگی متقابل وجود دارد که هریک بر دیگری اثر می گذارند. در رویکرد سیستمی برخورد یویای عناصر سازمان با یکدیگر و نیز برخورد آن با سازمان های دیگر و محیط سازمانی مورد تأکید قرار میگیرد. سیستم به طور ساده عبارتست از اجزاء به هم پیوسته و مرتبط به هم، به گونه ای که یک کل مجزای از یکایک عناصر و اجزاء را پدید میآورد. جوامع بشری، ماشین آلات، و بدن انسان نمونه های سیستم هستند. این سیستم ها داده هایی را کسب نموده و از تغییر و تبدیل آنها ستاده هایی را تولید میکنند. مهمترین ویژگی دیدگاه سیستمی، تبیین نحوه ارتباط اجزای سیستم با یکدیگر و با کل سیستم است.

۴-۷-۱- دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)

از دهه ۱۹۵۰م تلاش هایی که از چند دهه قبل آغاز شده بود و هدف آن یافتن اصول جهانشمول که در تمامی شرایط و در تمامی سازمانها کاربرد داشته باشد، مورد تردید قرار گرفت و زمینه برای پیدایش رویکرد اقتضایی در مدیریت فراهم آمد. براساس این رویکرد، چیزی به نام بهترین شیوه مدیریت که در تمام شرایط به یک اندازه مؤثر باشد،

وجود ندارد. یعنی ممکن است یک روش و یا تصمیم در یک موقعیت اثربخش باشد و در موقعیت دیگر به شکست منتهی شود. رویکرد اقتضایی بیان میکند که (همه چیز بستگی دارد) اما اینکه (به چه چیز بستگی دارد؟) سؤالی است که پژوهش‌های فراوانی پیرامون آن صورت گرفته است. حداقل صد متغیر مختلف در این زمینه وجود دارد. از جمله مهمترین این متغیرها میتوان به هدف و استراتژی سازمان، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. بر اساس این دیدگاه وظیفه اصلی مدیر آن است که مشخص کند در یک موقعیت خاص، کدام تکنیک و روش به بهترین وجه سازمان را به هدفهای خود می‌رساند.

بخش دوم – کلیات و مفاهیم سرپرستی

۱-۲- اصول سرپرستی

واژه‌ی سرپرست در برابر واژه‌ی لاتین سوپروایزر Supervisor به کار گرفته شده است. سرپرست فردی است که از طریق برقراری ارتباط، فعالیتهای سازمان را به وسیله‌ی زیردستان (نیروی خط قدم کار و تولید) به انجام می‌رساند. علم و هنر هدایت و رهبری، نظارت و کنترل بر زیردستان را سرپرستی گویند. سرپرستان سنگ نگهدارنده‌ی سقف سازمان (سنگ بنای سازمان) هستند سرپرستان نقطه‌ی پرگار مدیریت و بی‌شک حلقه‌ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره‌ی مدیریت و سازمان به شمار می‌آیند که با موقعیت خاص خود موجبات استحکام سازمان شده و حیات، سلامت و بقای آن را تضمین می‌نماید.

۲-۲- مفهوم سرپرستی

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که دیگران را هدایت و اداره میکند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره میکند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده میشود. از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ و گسترده بینایی یا قدرت تصور تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق میگردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.

۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می‌گیرد.

۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی می‌باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می‌شود.

۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می‌باشد.

۳-۲- تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت. این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شد.

۴-۲- نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و این تاثیرات این نظرات هنوز هم احساس می شود. در این جا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه می کنیم:

از این دید، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می باشد.

نظریه دیگری، سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است. در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی.

۵-۲- مسئولیت های سرپرست

بسیاری از افراد گمان می کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیر دست بودن و امر و نهی دیگران شنیدن راحت می کند. اما احتمالاً آنها نمی دانند که تصدی پست سرپرستی یا هر پست مدیریتی بار مسئولیت هیچ کس را سبک تر نمی کند. به عبارت دیگر اگر چه اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر است، اما در عین حال مسئولیت های مضاعفی بر عهده آنان گذاشته می شود. مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

- ۱- مسئولیت در برابر افراد زیر دست ۲- مسئولیت در برابر بالادستان ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان ۴- مسئولیت در برابر کار ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

۶-۲- ویژگی های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقاء سازمان، دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از:

- ۱- وفاداری ۲- مهارت های ارتباطی ۳- عدالت ۴- توانایی تفویض اختیار ۵- علاقه به شغل ۶- نگرش مثبت

۷-۲- وظایف سرپرست

❖ سرپرستان معمولاً زیر نظر مدیران میانی کار می کنند

❖ آنها روند کار را هدایت می کنند

❖ دستورالعمل های شفاهی و کتبی را صادر می کنند

❖ وظایف کارکنان را مشخص می کنند

❖ کیفیت و نظم و ترتیب کار را می سنجند

❖ بین کارکنان هماهنگی ایجاد می کنند

❖ به شکایات و اعتراضات رسیدگی می کنند.

۸-۲- چگونه سرپرست می تواند افراد را برانگیزاند؟

وجود سرپرستی که خود انگیزه های درونی داشته باشد تا بتواند موجب برانگیختن دیگران شود، از لازمه های کسب و کار می باشد. اگر سرپرست ازدید کارکنان یک مدیر هدف دار و با انگیزه به حساب آید و خود نیز این امر را باور نماید، انگیزش دیگران امکانپذیر می گردد. سرپرستان اگر در موقعیت مطلوبی در سازمان قرار گیرند و به وظایف خود درست عمل کنند تحقق آرمانها، سیاست ها و برنامه ها امکان پذیر می شوند؛ زیرا آنها انتقال دهنده افکار و هدفهای سازمان به کارکنان می باشند به بیانی دیگر سرپرستها منعکس کننده اهداف عالی سازمان هستند. امروزه سرپرستان کلید بهبود کیفیت و بهره وری سازمان به حساب می آیند، زیرا تمامی راههای بهبود با آنها شروع می شود و با آنها ادامه پیدا کرده و به سرانجام می رسد.

۸-۲-۱- انگیزش

برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد، انگیزش نامیده می شود. انگیزش همان عامل یا محرک رفتار است، فرد برانگیخته، داری نیاز قوی می باشد. شدت نیاز و عوامل درونی (اعتقاد، جهان بینی، نوع نگرش و ...) و عوامل بیرونی (شرایط محیطی) موجب می شوند که نیاز تبدیل به یک محرک (انگیزه) شود. بنابراین اساس انگیزش، نیازهای انسانی می باشد که در شرایط خاصی ظهور و بروز پیدا می کنند.

انگیزش می تواند مثبت و یا منفی باشد، انگیزش منفی رفتار ناخوشایندی و غیر قابل قبول را بدنبال دارد و انگیزش مثبت رفتار معقول و پذیرفته شده را ایجاد می نماید.

انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می باشد، با شناخت نیازها و هدایت آنها می توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

۸-۲-۲- انگیزه های کارکردن

جامعه برای بقای خود به کار نیاز دارد. این نیاز از ابتدای خلقت انسان وجود داشته و همچنان تداوم می یابد. کار سهم بزرگی از زمان زندگی افراد را به خود اختصاص می دهد. لزوم کار در هر جامعه ای چه شهری و روستایی،

توسعه یافته یا توسعه نیافته احساس می گردد، ضرب المثل هایی که در فرهنگ های گوناگون در مورد کار وجود دارد، ارزش و اهمیت کار در آن جامعه را بیان می کند و نوع نگرش افراد یک جامعه به کار فرهنگ کار را شکل می دهد. فرهنگ ایرانی سرشار از نکته های ظریف احساس می گردد.

ضرب المثل هایی که در فرهنگ های گوناگون در مورد کار وجود دارد ارزش و اهمیت کار در آن جامعه را بیان می کند و نوع نگرش افراد یک جامعه به کار فرهنگ کار را شکل می دهد. فرهنگ ایرانی سرشار از نکته های ظریف و زیبا درباره کار می باشد، مانند: کار جوهر فرد را می سازد، کار سرمایه جاودانی است. این نمونه ها قدر و ارزش کارها را در باور مردم نشان می دهد.

انگیزه کار کردن در افراد متفاوت است عده ای فقط برای کسب درآمد و منافع مادی کار می کنند، گروهی دیگر برای کسب لذت و افزایش توان فکری و جسمی خودکار می کنند. برخی از افراد نیز برای اینکه سرگرم باشند و دچار بی حوصلگی نشوند کار می کنند و ... انگیزه کار کردن افراد را می توان به این شرح دسته بندی کرد:

- ۱- کار کردن موجب صرف نیروی بدن و رسیدن به تعادل حیاتی می شود.

- ۲- کار کردن راهی برای ایجاد روابط عمومی اجتماعی با دیگران است کار کردن موجب ارتباط و پیوند با همکاران می گردد و از این راه نیازهای روانی و اجتماعی فرد بر طرف می گردد.

- ۳- کار کردن موجب جامعه پذیری و ایجاد احساس تعلق به جامعه می گردد فرد با انجام کار بخشی از نیازهای جامعه را برطرف می کند و ارضاء نیازهای جامعه را برطرف می کند و ارضاء نیازهای خویش را نیز در جامعه می بیند.

- ۴- کار کردن موجب ارزشیابی توان فرد می گردد، فرد خود را با دیگران مقایسه کرده و ضعف و قوت های خویش را می شناسد.

- ۵- کار کردن موجب تامین مادی می گردد و فرد بدینوسیله استقلال مالی می یابد.

بخش سوم- اصول زمان بندی و زمان سنجی انجام کار

مقدمه

اگر فعالیت های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم می بینیم که افراد یک کار مشخص را به روش های مختلف انجام می دهند. این مسئله در مورد تمام کارها تقریباً صادق است. اگر ما تلاش کنیم تاروش بهتری برای انجام یک کار پیدا نماییم، می گوئیم کار را سنجیده و ارزیابی کرده ایم و به نتیجه مطلوب نیز دست یافته ایم. حال اگر روش های مختلف کار را مورد توجه دقیق تر قرار داده و زمان انجام آن را به روش های مختلف محاسبه نماییم، می بینیم که زمان انجام روش های مختلف

کار نیز متفاوتند و اگر تلاش نماییم تا بهترین زمان را انتخاب کنیم، مساله سرعت کار مورد توجه قرار گرفته است یعنی عمل ارزیابی را انجام داده ایم.

۱-۳- مطالعه کار

مطالعه کار عبارت است از به کارگیری تکنیک هایی مانند روش سنجی و کار سنجی برای بهبود کارایی. افزایش اثر بخشی در سازمان، مطالعه کار، شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار به طور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت های غیر ضروری و رسیدن به روش هایی از انجام کار می شود.

۲-۳- هدف های مطالعه کار

- استفاده موثر از نیروی انسانی
- استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه
- عملکرد مطلوب تجهیزات و مواد اولیه و نیروی انسانی

۳-۳- شیوه های مطالعه کار

دو شیوه ی روش سنجی و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربرد خاصی دارند.

۱-۳-۳- زمان سنجی

عبارتست از بکار گیری فنون طرح ریزی شده برای تعیین زمان انجام کار معین توسط کارگران واجد شرایط با سطح معین از عملکرد.

۲-۳-۳- روش سنجی

فرآیندها و روش های کاری و استقرار تجهیزات و ماشین آلات بهبود یافته و از مواد اولیه، نیروی انسانی و تجهیزات استفاده بهتری به عمل می آید.

۴-۳- مراحل مطالعه کار

انتخاب

انتخاب کار بمنظور مطالعه و تجزیه و تحلیل

بهبود در زمینه های فنی، اقتصادی یا انسانی

کاری انتخاب شود که از نظر فنی امکان بهبود در آن وجود داشته باشد.

ثبت

ثبت کلیه جزئیات واقعی روش موجود انجام کار از طریق مشاهده مستقیم

ثبت هر آنچه که مربوط به روش فعلی انجام کار است.

ثبت در قالب ابزارهای ترسیمی مناسب صورت می پذیرد.

تجزیه و تحلیل

بررسی دقیق و منتقدانه اطلاعات جمع آوری شده

تجزیه و تحلیل آنچه که ثبت شده

استفاده از چک لیست

بهبود و توسعه

طراحی و توسعه روش

طرح و تدوین مناسبترین روش با در نظر گرفتن شرایط واقعی و ایده آل

ایجاد روش جدید انجام کار با رعایت نکات فنی، اقتصادی، انسانی و محیطی

مقیاس گذاری

اندازه گیری حجم کار مورد نیاز در روش جدید

مطالعه زمان استاندارد انجام روش جدید

زمان سنجی

تعریف

تعریف روش جدید با توجه به تعیین زمان مربوطه

تعریف و تشریح روش جدید انجام کار بگونه ای که قابل شناسایی و تشخیص باشد

تعریف مواردی نظیر: فرایند، مواد، کیفیت، تجهیزات، آموزش، شرایط کار، استانداردها و ...

اعمال

اعمال روش جدید بر مبنای استانداردهای تعیین شده در زمان مجاز آن

استقرار عملی و فیزیکی روش جدید و استانداردهای آن

نگهداری و ابقاء

ابقاء روش جدید بوسیله روشهای صحیح کنترل

ارزیابی استانداردهای جدید انجام کار

ابقاء روش جدید و استانداردهای آن با استفاده از بازرسی های مرتب و بموقع

حل مشکلاتی مانند مقاومت در برابر تغییر و عادت به روش قدیم

جستجوی بهبود

جستجوی فرصت های ایجاد بهبود بیشتر

انجام مستمر بهبودهای جزئی

تداوم حرکت به جلوی چرخه مطالعه کار

۵-۳- نحوه زمان سنجی

زمان استاندارد: مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کارگر ضمن منظور داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن و... در کار مصرف شده است.

محاسبه ی زمان استاندارد: زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال = زمان استاندارد

زمان نرمال: در حقیقت زمانی است که فرد مشغول انجام کار است. به عبارت بهتر زمانی که یک فرد با مهارت متوسط، در شرایط نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف می کند.

بیکاری مجاز: زمانی است علاوه بر زمان نرمال که در صدد دادن فرصتی به کارگر برای برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی. بیکاری مجاز بر حسب عوامل زیر محاسبه می گردد:

۱- رفع حواجی شخصی ۲- رفع خستگی بدنی ۳- رفع خستگی فکری ۴- شرایط محیط ۵- تاخیرهای اجتناب ناپذیر

۶-۳- شغل

عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که حرفه ای را می سازد و به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود. در طبقه بندی مشاغل و به کار گماردن نیروی انسانی دو نظریه کلی وجود دارد، که یکی تطبیق فرد با شغل و دیگری تطبیق شغل با فرد است.

۷-۳- تجزیه شغل

جریانی است که بدان وسیله مشخص می شود شغل چه مشخصاتی دارد و چه افرادی بایستی برای شغل استخدام شوند.

۸-۳- شرایط احراز شغل

در شرایط احراز مشاغل معمولاً خصوصیات لازم جسمی، فکری، تخصصی، اجتماعی و رفتاری برای هر شغل ذکر می گردد.

۹-۳- شرح وظایف

اگر وظایف شغلی یک فرد را به صورت مکتوب دربرگی نوشته شود. به آن شرح وظایف می گویند.

۱-۹-۳- اهداف شرح وظایف

۱) سنجش ارزش کارها در اداره و ارزیابی مشاغل با مقایسه شرح وظایف هر شغل.

۲) استخدام افراد با توجه به شرح وظایف آنها در کارگزینی.

۳) سرپرستی و مقایسه نحوه کار افراد با توجه به شرح وظایف آنها.

۴) اداره آموزش کلاس ضمن خدمت با توجه به شرح وظایف برای آموزش افراد جدید تشکیل می دهد .

۵) مطالعه سازمانی برای تعیین اختلاف بین مشاغل با توجه به شرح وظایف آنها .

۲-۹-۳- مزایای شرح وظایف

- شاغل به خوبی می داند که دستگاه از او چه انتظاراتی دارد سرپرستی و نظارت مستقیم سرپرست کم می شود.
- علم به اینکه از شاغل به انتظاراتی می رود به او احساس امنیت و اتکای به نفس خواهد داد.
- شرح وظایف تفویض اختیار را تسهیل نموده و کنترل بی مورد مسئولان را برطرف می سازد.

۱۰-۳- حجم کار

کاری که سرپرست و افراد تحت نظارت او باید در مدت زمان مشخص انجام دهند را حجم کار گویند.

سرپرست در هنگام تهیه شرح وظایف چه مواردی را باید مد نظر داشته باشد ؟

۱. وظایف مختلف که حجم کار را تشکیل می دهد مشخص نماید.

۲. وظایف مشابه شناسایی شود.

۳. مدت زمانی که برای انجام هر وظیفه لازم است شناسایی شود .

۴. با توجه به نظام استخدامی فرد بهتر را انتخاب کند.

۱۱-۳- تقسیم کار

تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می شود که مدیران و کارکنان بر حوزه های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه های تخصصی آنان پرورش می یابد و کارایی سازمان بالا می رود.

۱-۱۱-۳- مزایا و معایب تقسیم کار

مزایا:

- هزینه آموزش کارگران کاهش یابد.
- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل برسد.
- به علت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار، کارگر تلاش می کند حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد. بنابراین اشتباهات کمتر می شود و محصول بیشتری نیز تولید می شود.

معایب:

- فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید برآورده نماید لذا غیبت از کار افزایش می یابد.
- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت آن ها، فرد احتیاجات تامینی خود را در خطر می بیند.

۱۲-۳- شیفت کاری

کاری که در طول ماه گردش دارد به نحوی که نوبت های آن در صبح یا عصر یا شب واقع می شود. اگر ساعت کار بین ۶ تا ۲۲ باشد کار روز و ساعات کار از ۲۲ تا ۶ بامداد، کار شب نامیده می شود. کاری که بخشی از ساعات آن در روز و بخشی در شب واقع می شود. کار مختلط نامیده می شود.

بخش چهارم - ارتباطات و رهبری

تلاش مدیر و سرپرست برای انگیزش کارکنان به منظور رسیدن به اهداف سازمانی از سه طریق انجام میگیرد:

- ❖ رهبری
- ❖ انگیزش
- ❖ برقراری ارتباطات

۴-۱- رهبری

- ❖ تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک
- ❖ توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه در جهت اهداف معین

۴-۲- خصوصیات و صفات رهبری

- ❖ هوش
- ❖ بیان رسا و با نفوذ
- ❖ بلوغ فکری و وسعت نظر
- ❖ انگیزه موفقیت طلبی

۴-۳- سبک های رهبری

- سبک آمرانه (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم)

در این سبک رهبر نقشها را تعیین می کند و به افراد می گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند. در موقعیتی که سطح آگاهی کارکنان کم و کارکنان ناتوان و بی تمایل به کار باشند.

- سبک متقاعد کننده (وظیفه مداری زیاد- رابطه مداری کم)

در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت کننده دارد و دستورالعمل های مربوط به کارها و بخشنامه های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می کند. موقعی که سطح آمادگی کارکنان زیر متوسط بوده و افراد توان قبول مسئولیت ندارند ولی علاقه مند به کار بوده و اعتماد به نفس دارند.

• سبک مشارکتی (وظیفه مداری کم - رابطه مداری زیاد)

رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است. موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان بالای متوسط و از توان کافی برای قبول مسئولیت برخوردارند ولی سطح تمایل و اطمینان آن‌ها پایین است.

• سبک تفویضی (وظیفه مداری کم - رابطه مداری زیاد)

در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستوراتی یا بخش‌نامه‌ای صادر نمی‌کند. موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان زیاد و توان و تمایل آن‌ها در حد مطلوب است.

۴-۴- دلایل اهمیت ارتباط موثر برای مدیران

- ارتباط فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت مدیریت توسط آن انجام می‌شود.
- ارتباط فعالیتی است که مدیران برای تحقق وظیفه هماهنگی و استفاده بهتر از زمان بهره می‌گیرند.

۴-۵- تعریف ارتباطات

ارتباطات یعنی آنکه فردی پیامی را به یک یا چند تن می‌فرستد که موجب می‌شود همه آن افراد مفهوم مشترکی از آن پیام درک کنند.

۴-۶- اجزای ارتباطات

- فرستنده یا رمزگذار: فردی است که در فرآیند ارتباط بین افراد، اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و او آنها را به رمز در می‌آورد تا بتواند اطلاعات را با افراد مبادله کند.
- پیام: اطلاعات رمزگذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند، پیام نامیده می‌شود.
- گیرنده یا رمزگشا: گیرنده یا رمزگشا شخصی است که فرستنده تلاش می‌کند اطلاعات را با او مبادله کند و در حقیقت رمزگشایی فرآیند تبدیل پیام به اطلاعات است.

۴-۷- انواع ارتباطات سازمانی

ارتباطات رسمی: ارتباط سازمانی که با خطوط نمودار سازمانی مطابقت می کند ارتباط سازمانی رسمی نامیده می شود. ارتباطات غیررسمی: ارتباطی است که از خطوط نمودار سازمانی پیروی نمیکنند. این نوع ارتباط الگوی روابط شخصی میان اعضای سازمان را دنبال می کند.

۸-۴- اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

با افراد چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردی و انتظارات اساسی، شرط لازم برای ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه چگونه باید با افراد رفتار کنیم هنوز پاسخ داده نشده، برای رفتار مناسب و داشتن رابطه خوب انسانی لازم است اصول پایه رفتار با دیگران را بشناسیم و بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کنیم، اصول مورد نظر عبارتند از:

اصل اول- با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید:

ویژگیهای فردی تشکیل دهنده، شخصیت افراد می باشد، باید به تفاوتهای فردی توجه کنیم تا رفتاری مناسب با دیگران داشته باشیم برای مثال وقتی فردی بسیار جدی است بطور طبیعی رفتار توام با شوخی را در حین کار نمی پذیرد و یا فردی که بطور رسمی ارتباط برقرار می کند شاید هیچگونه علاقه ای به ارتباط دوستانه (غیر رسمی) با همکارش نداشته باشد. امروزه روان شناسان اعتقاد دارند که هر انسانی صندوق بسته و قفل شده ای است که برای ایجاد ارتباط با او می باید کلید گشودن این صندوق را بیابیم، در اینجا منظور از صندوق همان شخصیت ناشناخته فرد و کلید نیز شناخت خصوصیت فردی می باشد.

اصل دوم- افراد را از وضعیت کاریشان آگاه کنید:

کار و رفتار مطلوبی که از افراد انتظار داریم باید برای همه کارکنان به روشنی تعریف شود رفتار خوب با تایید و پاداش تقویت شود و رفتار نامطلوب با واکنش مناسب تصحیح گردد.

- وقع خود را از افراد به روشنی بیان کنید.
- به انتظارات افراد پاسخ دهید.
- قدرت و ضعف افراد را در انجام کار، برای آنها نمایان کنید.
- سطح قابل قبول انجام کار را معین کنید

اصل سوم- افراد را بموقع و به شکل مناسب تشویق کنید:

تشویق موجب پایداری و تقویت رفتار افراد می شود ولی تشویق هنگامی موثر خواهد بود که در زمان خودش انجام گیرد و با تاخیر همراه نباشد و دیگر اینکه شکل تشویق مناسب و در حد ارزش کار فرد باشد نه کمتر از آن.

- در تشویق، رعایت خصوصیات فردی الزامی است.
- به موقع تشویق کنید.
- کارهای ارزشمند را مورد تشویق قرار دهید.
- تشویق خوب، متناسب با کار انجام گرفته می باشد.

اصل چهارم- از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد افراد را آگاه کنید:

افراد بطور طبیعی تغییرات را نمی پذیرند ، زیرا طبیعت انسان به گونه ای است که اوضاع موجود سازگار گردیده و علاقمند به تغییر وضعیت موجود نیست ولی اگر قبل از تغییرات افراد را آماده کنیم و علت تغییرات را برای آنها بگوییم و بتدریج تغییرات را انجام دهیم . آنها کمک خود را با وضع جدید سازگار می کنند و تغییرات را به عنوان واقعیت می پذیرند.

- بدون اطلاع افراد، تغییر ایجاد نکنید.
- علت تغییرات را بهتر است به افراد بگویید.
- با ملایمت رفتار کنید تا افراد تغییرات را بپذیرند.

اصل پنجم- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید:

شناخت استعدادها و به کارگیری آنها موجب رضایت و پیشرفت افراد می گردد.

- در جستجوی استعدادهای نو در محیط کار باشید.
- هرگز مانع پیشرفت کسی نشوید.

بخش پنجم - اصول کنترل

مقدمه

هنگامی که یک سیستم خواه یک سیستم مکانیکی و خواه یک سازمان بازرگانی، در جهت هدف های خاص به حرکت در می آید، ممکن است اتفاق افتد که در جهت دور کردن سیستم از هدف خود باشد. فرایند کنترل توفیق آمیز، فرایندی است که اثر لازم جهت تصحیح سیستم مورد نظر را قبل از آن که انحرافات جنبه جدی یابد بر جای می گذارد.

۱-۵- تعریف کنترل

کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند است. به عبارت دیگر کنترل، فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند.

۲-۵- فراگرد کنترل

فراگرد کنترل شمال چهار مرحله اساسی به شرح ذیل می باشد:

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل عبارتند از:

۱- استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه و برنامه

۲- استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولید یا خدمات نظر داشته و مطلوبست آنها را تعیین میکند.

۳- استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی میباشد و به وسیله آن میتوان خدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه های کیفی و کمی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

مرحله دوم: سنجش عملکرد استانداردها عبارتند از:

۱- روش نمونه گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها با استانداردها بر اتمام کار نظارت میکنیم.

۲- روش مشاهده

۳- روش پیش بینی: پیش بینی اغلب به عنوان سیستم اندازه گیری نتایج احتمالی عملکرد به کار میرود.

۴- روش گزارشات: گزارشات کتبی به همواره توضیحات شفاهی میتواند به عنوان سیستم اندازه گیری به کار رود.
مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات یا استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات میشود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان میدهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیتهایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده اند.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی:

اقدامات اصلاحی بهنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پائینتر از میزان استاندارد ارائه میشود. در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند .

۳-۵- انواع کنترل

۱- کنترل پیش برنده تا آینده نگر: کنترل آینده نگر یا هدایت کننده کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقق می بخشد قبل از آنکه عملی واقع شود. به عبارت دیگر این نوع کنترل موانع. مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش بینی می کند و انجام اصلاحات را ممکن می سازد. هدف از این نوع کنترل، پیش گیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر است. کنترل پیش نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل کننده است .

۲- کنترلهای غربالی یا بله / خیر یا حال نگر: کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده و کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد. ماشین های الکترونیکی و رایانه ها اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع را فراهم می کنند و کنترل بر اساس این نوع اطلاعات کنترل زمان وقوع نام دارد. حساسیت برخی از برنامه ها ایجاب میکند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کند و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ نماید .

۳- کنترلهای پس از عمل با گذشته نگر: بازخور یا کنترل گذشته نگر صرفاً بر ساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است. بازخور با استفاده از نتایج یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می کند اما مفهوم جدید کنترل فراتر از سازو کار بازخور و توجه به گذشته است.

۵-۵- سرپرست چه نقشی در فرایند کنترل دارد؟

سرپرست دو کار اساسی را در فرایند کنترل انجام می دهد:

۱- مشابه یک قاضی عمل می نماید و با نظارت بر رویدادهای واحد خود تحقق واقعیت عملکرد را بر مبنای برنامه مشاهده می کند، سپس این مشاهدات را با معیارهای پیش بینی شده در اهداف تنظیم شده در فرایند برنامه ریزی مقایسه می کند.

۲- در نقش حل مسئله و برنامه ریزی نه تنها باید تشخیص دهد که چرا نتایج پایین تر از استانداردها هست. بلکه باید شرایط را اصلاح نموده و نتایج را به سطح مورد نظر برساند.