

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز

مرکز کشوری مدیریت سلامت

جزوه آموزشی

## **وظایف و نقشهای سرپرستی**

گروه هدف: مدیران، سرپرستان، کارشناسان

تهیه کنندگان:

دکتر علی جنتی

معصومه قلی زاده

مرداد 1389

اهداف کلی درس : توسعه آگاهی نظری و افزایش مهارت های عملی سرپرستان در اداره موثرتر و کارآتر

واحد تحت سرپرستی و کمک به تحقق اهداف سازمان و تشکیلات در برگیرنده واحد

سر فصلهای درس :

1- مفهوم سرپرست و سرپرستی :

2- نقش و جایگاه سرپرست

3- اختیارات و مسئولیتهای سرپرست

4- ویژگی های کار سرپرست

5- ویژگی های ارتباطی سرپرست

6-وظایف سرپرست

7-مهارتهای ضروری برای سرپرست

8-عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد

9-اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

10-روشهای شناسایی و حل مشکل (Problem)

11-ویژگی های یک سرپرست موفق

12-شیوه های بهبود روش کار در سازمانها

13-نقش روابط انسانی در بهبود روش کار

14- اصول اساسی مدیریت

اهداف رفتاری : در پایان این کارگاه فراگیران قادر خواهند بود :

- 1- با وظایف و جایگاه سرپرستان در سازمان آشنا شوند .
- 2- مهارتهای مورد نیاز برای سرپرستی سازمان را بدانند .
- 3- روشهای ارتباطی برای ایجاد ارتباط با زیردستان ،بالا دستان و همتران را درک کنند .
- 4- شیوه های شناسای و اولویت بندی و حل مشکلات سازمان را بفهمند .
- 5- با روشهای بهبود روشهای انجام کار در سازمان آشنا شوند .
- 6- با اصول اساسی مدیریت در سازمان های معاصر آشنا شوند.

روش ارائه : کتابخوانی

روش ارزشیابی پایان دوره : آزمون تستی

## 1- مفهوم سرپرست و سرپرستی :

رده های مختلف مدیریت در هر سازمان به نوعی سرپرستی عده ای را بر عهده دارند . به معنایی دیگر تمام افرادی که اقتدار دارند و کار دیگران را کنترل می کنند ، بدون توجه به بالا و پایین بودن موقعیت آنها در سلسله مراتب قدرت در سازمان سرپرست شناخته می شود و رسماً " بر کار دیگران نظارت می کنند .

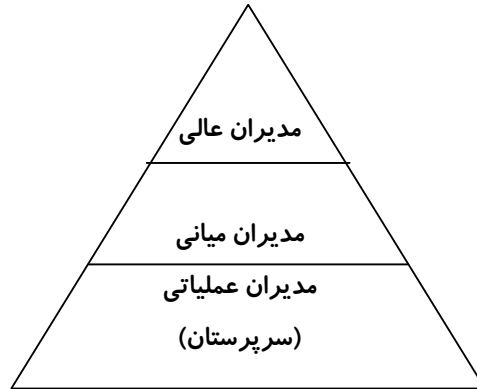
برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا می باید رده های مختلف مدیریت در سازمان را مورد بررسی قرار دهیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن گردد. در یک سازمان بطور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد.

1- رده مدیران عملیاتی - این مدیران به طور مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است درگیرند، این گروه از مدیران، سرپرست نامیده می شوند. واژه سرپرست در برابر واژه لاتین سوپروایزر (Supervisor) به کار گرفته شده است.

2- رده مدیران میانی - این گروه برنامه ها و سیاست های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت و پس از تبدیل به برنامه های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می دهند.

3- رده مدیران عالی (ارشد) سازمان - گروه مدیران عالی کار سیاست گذاری، تعیین خط مشی و سایر موارد کلان مربوط به سازمان را بر عهده دارند.

از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که بطور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباطند و به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده اند.



نمودار شماره 1- هرم مدیریت در سازمان

بنابراین سرپرست یک مدیر اجرایی یا عملیاتی است که هدایت و رهبری مستقیم عده ای از کارکنان را بر عهده دارد.

در تمامی فعالیتهای صنعتی، تولیدی و خدماتی جایگاه و نقش سرپرستان از اهمیت خاصی برخوردار است، زیرا این گروه از مدیران علاوه بر اینکه حلقه ارتباطی موثری میان کارکنان و مدیران هستند می توانند فعالیتهای کارکنان را در جهت هدف های سازمان نیز رهبری کنند و با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود موجب هماهنگی میان واحدهای سازمانی شوند و نهایتاً بوسیله دستور موثر، تقسیم کار، راهنمایی، ارزشیابی و نظارت، نیروی انسانی زیر نظر خود را به نحو مطلوبی هدایت نمایند.

برای رسیدن به توان بالا جهت اجرای وظایف مورد اشاره و قرار گرفتن سرپرست در جایگاه واقعی خود می باید از برنامه های آموزشی لازم همچون کلاس مدیریت و سرپرستی آموزش های سمعی و بصری، کتاب و ... بهره برد زیرا آموزش موجب رفع نیازهای علمی و فنی سرپرستان می گردد و موقعیت آنها در سازمان تحکیم می بخشد بنابراین آنها با افزایش دانش و آگاهی قادر خواهند بود تا جوابگوی پرسش های کارکنان

خود باشند. آموزش سرپرستان به علت اهمیت رده شغلی، تنوع مشاغل و شرایط فردی متفاوت، از ویژگی خاصی برخوردار است.

### **نقش و جایگاه سرپرست**

برای سرپرستی تنها دانش کار کافی نیست، آشنایی نظری با کار و دانش مهارت فنی شرط لازم برای سرپرستی است. سرپرست باید ضمن داشتن تسلط بر کار، روش های کار، طرز کار ماشینها و ابزار و وسایل را بشناسد، انتظارات زیردستان و مدیرانرا بداند و میزان اختیارات و مسئولیت های خویش را تشخیص دهد، اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افراد شود.

چگونه می توان افراد را برانگیخت؟

لازمه این کار وجود سرپرستی است که خود انگیزه های درونی داشته باشد تا بتواند موجب برانگیختن دیگران شود. 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.

### **اختیارات و مسئولیتهای سرپرست**

برای آشنایی بیشتر ابتدا اختیار و مسئولیت را تعریف کرده و سپس اختیارات و مسئولیتهای سرپرست را مورد بررسی قرار می دهیم.

اختیار عبارت از اجازه ، قدرت و یا حق قانونی است که (مدیریت) سازمان به فرد می دهد تا از عهده کارهایی که به او واگذار شده برآید و اما مسئولیت یعنی مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مقابل اختیاراتی که به فرد واگذار شده است.

مسئولیت جنبه های مختلفی دارد مانند مسئولیت کاری، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و ... بنابراین مسئولیت کاری عبارت از مورد سوال و بازخواست قرار گرفتن در مورد کاری است که فرد بر عهده دارد.

### **اختیارات سرپرست**

بطور کلی سرپرست در برابر بالادستان ، زیردستان ، سایر سرپرستها ، کار و محیط کار مسئولیتهای متعددی دارد.

1- مسئولیت در برابر افراد زیردست- آموزش ، حفاظت در برابر خطرات ، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی ، رهبری کارگروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و...

2- مسئولیت در برابر بالادستان- ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی ، پیشبرد کار و ...

3- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان - ایجاد ارتباط و هماهنگی

4- مسئولیت در برابر کار- کمیت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.

5- مسئولیت در برابر محیط کار- ایجاد نظم و ترتیب ، نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و ...

بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیتهای سرپرست را به صورت زیر برشمیریم:

- برنامه ریزی اجرایی کار

- تهیه گزارش های کار(روزانه ، هفتگی و ماهانه)

- تعیین نیاز و برنامه ریزی آموزشی کارکنان

- رسیدگی به مشکلات کارکنان

- تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان

- تقسیم کار بین افراد

- تفهیم قوانین، مقررات و هدفهای سازمان برای کارکنان

- بهبود روش کار

- اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن

- آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار

### ویژگی های کار سرپرست

کار سرپرست کاری جمعی است و گروهی و با کار فردی کارکنان متفاوت است . برای شناخت ویژگی های

کار سرپرست می توان کار فردی دیگران را با کار سرپرست مقایسه کرد.

مقایسه ویژگی های کار سرپرست و افراد

سرپرست	کارمند (کارگر)
1- با افراد، طرحها و برنامه ها سروکار دارد.	1- با ابزار ، لوازم و مواد سرو کار دارد.
2- رهبری می کند ، هدایت می نماید، پیروزی دهد ، نظارت می کند، بوسیله دیگران کارش را انجام می دهد.	2- تولید می کند و یا خدمات خاصی را ارائه می دهد.
3- کارهای گوناگون و متفاوت انجام می دهد.	3- براساس دستور کار روشن و واضح و ساده کار را انجام می دهد.
4- طرح و برنامه کار جمعی کارکنان را تهیه می کند.	4- دستور مربوط به کار خود را دنبال می کند. می گیرد و طبق دستور عمل می کند، بدون هیچ تغییر)



5- فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد	5- در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد.
(مسئولیت فردی)	
6- کاری عادی و ثابت دارد.	6- کار تغییر پذیر دارد.
7- وظایفش محدود و مشخص می باشد.	7- وظایف زیاد و متغیری دارد.
هدف، انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است.	ف، پرورش کارکنان، ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است.
9- کار را طبق برنامه انجام می دهد.	9- برنامه کار را تدوین و اجرایی کند.
10- برانگیخته میشود تا کار انجام دهد.	10- موجب انگیزش خود و دیگران می شود.

### ویژگی های ارتباطی سرپرست

- 1- همکاران خود را خوب می شناسد و به تفاوت های آنها توجه می نماید.
- 2- ارتباط میان افراد گروه همکاران را درک کرده، تحلیل می کند و به انگیزه رفتارهای فردی، گروهی و اجتماعی می پردازد.
- 3- ابعاد کار رابه روشنی می شناسد و در تقسیم کار با توجه به خصوصیات فردی کارکنان عمل می نماید.
- 4- هدفها، امکانات و روشها را به خوبی می شناسد.
- 5- از حس تعلق سازمانی برخوردار است و در ارتباط با سازمانهای دیگر خود را نماینده سازمان خویش می داند.
- 6- اصل تغییر و تحول در محیط پیرامون خود و افراد رابه عنوان واقعیتی انکار ناپذیر می داند.
- 7- کار خود رادوست دارد و از انجام آن لذت می برد.

### وظایف سرپرست

وظیفه های سرپرست با توجه به نوع کار او در سازمانهای گوناگون متفاوت می باشد، ولی برخی از وظایف در کار همه سرپرستان مشترک است، در اینجا به بعضی از وظایف سرپرست اشاره می گردد:

- سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیت‌هایش عمل می‌کند نه فراتر از آن.
- سرپرست لازم است هدف‌های سازمان را بشناسد و نقش خود را در راهیابی به هدفها بیابد. تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان از جمله وظائف سرپرست می‌باشد که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه گردد. درک درست برنامه بوسیله کارکنان به اجرای بهتر آن کمک می‌کند.
- ایجاد هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها از وظائف سرپرست می‌باشد.
- سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییرپذیری در قسمت خود را داشته باشد.
- تامین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار برای کارکنان وظیفه سرپرست می‌باشد.
- ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایف مهم سرپرست می‌باشد معیارهای ارزیابی باید برای سرپرست و کارکنان روشن و قابل قبول باشد.
- محدوده عملکرد افراد باید روشن و مشخص باشد.
- زمان بندی کارها و تعیین اهداف جزئی برای هر فرد از وظائف سرپرست می‌باشد.
- تهیه برنامه آموزشی براساس نیازهای افراد و اجرای آن از وظائف سرپرست می‌باشد.
- نظارت و مراقبت مستمر و غیر مستقیم از جمله وظائف مدیریت می‌باشد. نظارت بهتر است به گونه ای باشد که روحیه خود بازرسی را در افراد تقویت کند.
- سرپرست باید معیارهای مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه، جریمه و تنبیه داشته باشد.
- واگذاری بخشی از اختیارات به افرادی که آمادگی و شایستگی پذیرش آن را دارند، یکی از وظایف سرپرست می‌باشد.
- ایجاد ارتباط مناسب با کارکنان از وظایف سرپرست می‌باشد.
- سرپرست الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه می‌دهد.

## نقش سرپرست در تعیین شغل افراد

شاید مهمترین وظیفه سرپرست بکارگیری مناسب افراد باشد، در اینجا به این مهم می پردازیم.

انتخاب شغل مناسب حق همه افراد است، در اعلامی جهانی حقوقی بشر، آزادی در انتخاب شغل، حق قانونی همه انسانها تلقی گردیده است و در قانون اساسی جمهوری اسلامی نیز این حق به رسمیت شناخته شده است زیرا اسلام بر آزادی افراد در انتخاب شغل تاکید دارد.

شغل مناسب برای هر فرد شغلی است که با توانایی های او سازگار بوده و در فرد علاقمندی و رضایت ایجاد کند، از طرف دیگر شغل باید فعالیتی بهره ور باشد و برای سازمان و جامعه سودمند باشد.

### عوامل موثر در انتخاب شغل افراد

عوامل زیادی در تعیین شغل افراد موثرند که مشاور و سرپرست باید به آن توجه نمایند. مهمترین آنها عبارتند از:

الف) هوش: انجام هر کاری نیاز به سطحی از هوش دارد تا آن کار به طور موثر انجام گیرد. مهمترین عامل در انتخاب شغل، میزان هوش و توانایی ذهنی فرد می باشد. اگر فردی کم هوش، شغلی را انتخاب کند که به هوش زیادی نیاز دارد، این فرد در انجام کار موفق نخواهد بود و دچار افسردگی و بی اعتمادی می گردد. همچنانکه افراد دارای هوش کم و متوسط نباید کارهای افراد باهوش را عهده دار شوند، اگر فردی دارای هوش بالا باشد و کاری آسان که توانایی ذهنی کمی را می طلبد از او خواسته شود، این فرد دچار خستگی و بی حوصلگی می گردد و رضایت شغلی او تامین نمی گردد.

ب- علاقه: فرد باید کارش را دوست داشته باشد، گرایش به یک کار می تواند ذاتی باشد و در مواردی نیز می توان علاقه را در فرد ایجاد کرد و آشنایی با کار و ویژگیهای آن موجب رغبت و انگیزش بعضی از افراد می گردد شرایط نیز در ایجاد علاقه افراد به کار بسیار موثر می باشد.

ج- شخصیت : شخصیت مجموعه خصوصیات بدنی و ذهنی و روحی فرد می باشد. عواملی مانند استعدادها، نگرشها، علائق و وضعیت جسمانی(بدنی) سازنده شخصیت بوده و در انتخاب نوع شغل فرد تاثیر تعیین کننده ای دارند.

د- واقع بینی : در انتخاب شغل بعضی از افراد واقع بین بوده و کار را با تمام ویژگیهای آن می بینند و انتخاب می کنند و گروهی دیگر جنبه هایی از کار را می بینند و تصویری کامل از تمامی کار در ذهن ندارند. این نوع انتخابها در بیشتر موارد با شکست همراه است.

ه- عوامل محیطی: عواملی که در محیط زندگی فرد وجود دارند بر انتخاب شغلی او تاثیر می گذارند، عواملی مانند گروه اجتماعی، وضعیت اقلیمی ، خانواده ، دوستان و نزدیکان در انتخاب نوع کار فرد موثر هستند.

نقش ویژه سرپرست

با شرحی که درباره عوامل موثر در انتخاب شغل داده شد لازم است به اهمیت کار سرپرست در انتخاب افراد برای کارها پردازیم.

بیشتر سازمانها دارای مشاور شغلی نیستند تا در انتخاب افراد به آنها مشاوره دهد ، و در واقع سرپرست با شناختی که از کار و شرایط پیرامون آن دارد می تواند بهترین افراد را برای کارهای مورد نظر انتخاب نماید و در موارد تغییر شغل نیز نظر سرپرست اهمیتی فراوان دارد زیرا علاوه بر شناخت شغل، محیط و شرایط کار افراد را نیز تا حد زیادی می شناسد.

### **مهارتهای ضروری برای سرپرست**

برای انجام وظائف و مسئولیتهایی که به آن اشاره شد سرپرست باید دارای مهارت های خاصی باشد. این مهارت های عملی که مهمترین آنها در ذیل آمده است نشان دهنده کارآیی یک سرپرست می باشد.

الف- مهارت در رهبری افراد (رهبری اثر بخش)

ب- مهارت در آموزش افراد (آموزش موثر)

ج- مهارت در حفظ و نگهداری افراد در برابر خطرهای محیط کار(ایمنی و بهداشت کار).

د- مهارت در بهبود کار(بهبود روش).

مهارت در رهبری افراد

رهبری موثر کارکنان یکی از مهارتهای ضروری می باشد که بدون آن دستیابی به اهداف سرپرست امکان پذیر نمی باشد . کار سرپرستی ماهیتی جمعی و گروهی دارد و گروه نیز از افراد متفاوت تشکیل گردیده بنابراین باید گروه همکاران را بشناسیم ، شناخت افراد و گروهها امری نسبی است و شناخت کامل امکان پذیر نیست ، بنابراین پس از شناخت هر فرد باید نقش او را در گروه مطالعه نمائیم ، زیرا افراد دارای شخصیت فردی، گروهی و اجتماعی می باشند ، به عبارت دیگر می توان گفت:

برای رسیدن به نتیجه کار قابل قبول راهی جز شناخت افراد وجود ندارد برای شناخت افراد از کجا باید آغاز کرد؟

بنظر می آید رابطه نزدیک و صمیمی بهترین راه شناخت انسانها باشد. از این راه خصوصیات فردی که تشکیل دهنده شخصیت هر فرد می باشد، شناسایی می گردد.

واقعیت این است که انسان موجودی پیچیده است لکن امکان شناخت این موجود پیچیده بطور نسبی وجود دارد، این موجود زیستی ، روانی و اجتماعی که پیچیدگی های زیادی دارد را باید در حد لزوم بشناسیم با نیازها، انتظاراتها، انگیزه ها و تفاوتهای فردی راه شناخت را هموار می کند.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسانها

به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندیهای وی بستگی ندارد، بلکه با محرکهای درونی ، آمادگی برای اراده توان کاری و انگیزه های وی در ارتباط است. محرکهای درونی

مشروط و ناشی از نیازهای انسان شاغل بوده و چگونگی رفتار شخص نیز از آن متأثر است. در موارد این پرسش که چرا انسانها کار می کنند بیشترین پاسخ ها معطوف به این نظریه است: برای ایجاد درآمد و پول ولی در آمد و پول هدف نهایی نیستند ، پول در خدمت برطرف کردن نیازها و تحقق بخشیدن به خواسته ها است با نگرشی به ماهیت نیازهای انسانی، در می یابیم که خیلی از آنها به وسیله پول برطرف نمی گردند.

### انواع نیازهای انسانی

دسته بندی نیازها از نظر اندیشمندان علوم رفتاری متفاوت است برخی این نظریه ها عبارتند از :

#### الف- دسته بندی دوگانه نیازها

نیازهای فیزیولوژیکی- هر انسان نخست دارای نیازهای فیزیولوژیکی بدنی است مانند گرسنگی، تشنگی ، خواب و ایمنی در برابر سرما و گرما که از راه به دست آوردن مسکن و لباس و غیره تامین می گردد.

- نیازهای ایمنی و اقتصادی- انسان می خواهد اطمینان یابد که کشته نمی شود ، دزدیده نمی شود و یا بدون دلیل مجبور به ترک محل سکونت خود نمی شود. علاوه بر اینها، انسان می خواهد مطمئن شود هنگامی که به سطح قابل قبولی از زندگی که رسید، آن را از دست نخواهد داد، بلکه آن را بالاتر نیز خواهد برد، و می خواهد ترس از بیکاری و از دست دادن شغل نداشته باشد و نیز حق انتخاب شغل از وی گرفته نشود و درآمد وی کاهش نیابد.

- نیازهای روانی و اجتماعی- که به مناسبات و ارتباطات انسان با دیگران بستگی دارد، نیازهای اجتماعی و با تواناییها و خواست انسانها سرو کار دارد، مانند دوستی احترام، آزادی و آرامش و ...

#### ب- سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو (A-Maslow, 1908-1970) روان شناس امریکایی نیازهای انسانی را به چند گروه تقسیم کرده و اعتقاد دارد که در میان نیازها سلسله مراتب خاصی وجود دارد که از نیازهای جسمی و فیزیولوژیکی آغاز و

به نیازهای متعالی مانند خویش یابی و خودشکوفائی می انجامد در این نظریه شدت نیازها موجب انجام رفتار و فعالیت بر شمرده می شود و هنگامی که یک نیاز شدت پیدا کرد و ارضاء گردید نیاز سطح بالاتر مطرح می گردد.

علیرغم فزونی و تنوع نیازهای آدمی ، باید دانست که : افراد با تاثیرپذیری از جامعه و تربیت اجتماعی می توانند نیازها را مهار کرده و هدایت نمایند و شرایط تعالی خود را فراهم نمایند : در اینجا سلسله مراتب نیازها براساس نظریه مازلو ارائه می گردد.

1- نیازهای جسمی و زیستی: این نیازها در واقع نیازهای حیاتی بوده و اولین نیازهای یک موجود زنده (ارگانیسم) است مانند نیاز به هوا، آب و غذا و...

2- نیازهای ایمنی: این نیازها میل به اهمیت و آرامش را در انسان نشان می دهند، رها بودن از خطر در برابر بیماریها، حادثه و هر عامل تهدید کننده.

3- نیازهای دوستی و محبت: انسان موجودی است اجتماعی و علاقمند به دوستی و محبت ، روابط خانوادگی و اجتماعی او بر پایه این نیاز شکل می گیرند.

4- نیازهای ارزش و احترام: انسان به عنوان موجودی اجتماعی به ارزش و اعتبار دارد، علاقمند است دیگران برای او ارزش و احترام قائل باشند.

5- نیازهای دانستن و درک کرد: میل به آگاهی و درک محیط پیرامون ، نیازی قوی در انسان است که موجب گرایش به دانش و آگاهی می گردد.

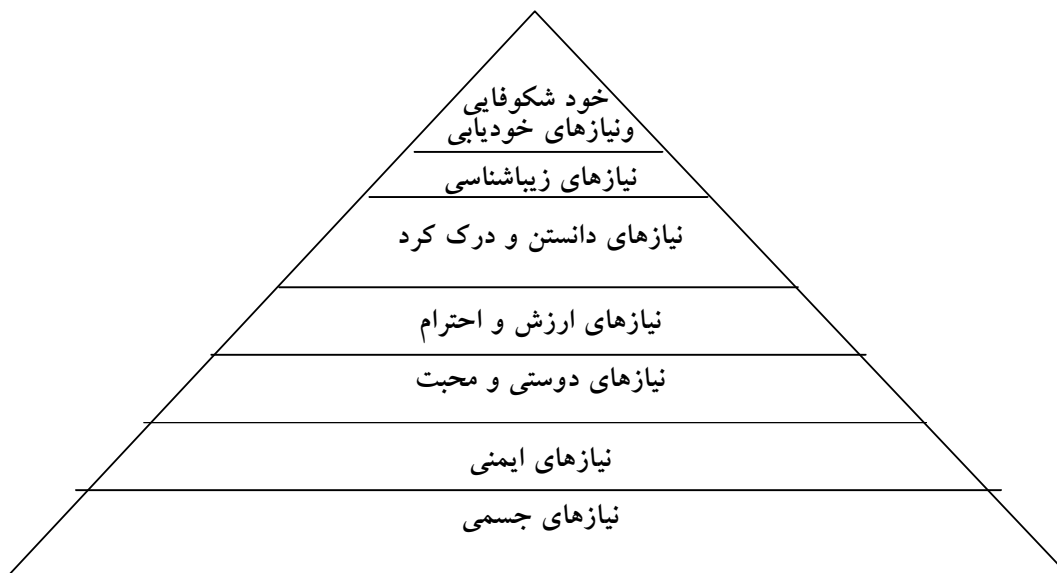
6- نیازهای زیبایی شناسی: تمایل به زیبایی و زیبا دوستی نیازی است که موجب ایجاد و پرورش هنر می گردد.

7- نیازهای خودیابی و خودشکوفائی: عالی ترین سطح نیازهای انسانی شناخت خویشتن، خود آگاهی و تحقق

استعدادهای و تواناییها می باشد.

در این مورد نیز حضرت علی (ع) فرمایش متینی دارند:

خود را بشناس تا خدا را بشناسی



نمودار شماره 2: «سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مازلو»

### اهمیت شناخت نیازها

برای داشتن شخصیت سالم باید به این واقعیت توجه داشت که افراد نیازهای گوناگونی دارند که اگر ارضاء نگردد، ناکامی ایجاد می شود و اگر ناکامی ادامه یابد و از حد طاقت و تحمل فرد فراتر رود، تعادل روانی از بین خواهد رفت و نداشتن تعادل روانی نیز موجب اختلالات رفتاری و ناسازگاری می گردد. البته برای ارضاء نیازها می باید از راههای طبیعی و مشروع استفاده کرد ولی اگر برطرف کردن نیازها از راههای طبیعی صورت نگیرد، فرد به راههای دیگر گرایش پیدا خواهد کرد که منجر به رفتارهای ضد اجتماعی و غیر اخلاقی می گردد.



## 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.

## انگیزه های کار کردن

جامعه برای بقای خود به کار نیاز دارد. این نیاز از ابتدای خلقت انسان وجود داشته و همچنان تداوم می یابد . کار 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 درباور 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 کنندو ...

انگیزه کار کردن افراد را می توان به این شرح دسته بندی کرد:

- 1- کار کردن موجب صرف نیروی بدن و رسید به تعادل حیاتی می شود.
- 2- 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.
- 3- 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 .
- 4- کار کردن موجب ارزشیابی توان فرد می گردد ، فرد خود را با دیگران مقایسه کرده و ضعف و قوت های خویش را می شناسد .
- 5- کار کردن موجب تامین مادی می گردد و فرد بدینوسیله استقلال مالی می یابد.

انتظارات (توقعات) اساسی افراد

هر فردی از جامعه ای که در آن زندگی می کند انتظاراتی دارد و هنگامی که وارد سازمان شده و در آن شاغل می شود بطور طبیعی این انتظارات متوجه کارفرما یا مدیریت سازمان می گردد. انتظارات افراد بی شمار و متفاوت است. ولی برخی از آنها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می شوند ، این گروه از انتظارات ، انتظارات (توقعات) اساسی نامیده می شود.

1- رفتار انسانی: همه افراد انتظار دارند رفتار دیگران با آنها رفتاری صمیمی و محترمانه باشد، رعایت ارزش و موقعیت افراد همان رفتار انسانی می باشد.

2- کار با ارزش: فردی که شغلی را هر قدر ساده ولی صحیح انجام می دهد، کارش با ارزش تلقی می گردد، فقط کارهای تخصصی نیستند که با ارزشند، هر کاری اگر صحیح، بموقع و هدفمند باشد؛ ارزشمند می باشد. کار با ارزش از دو جنبه قابل بررسی است، یکی ارزشمند بودن از دید انجام دهنده و دیگر ارزشمندی کار از دید دیگران، هر دو جنبه مهم و اساسی می باشند.

3- شناخت شخصیت: افراد دارای تفاوت‌های فردی می باشند، با تمام ویژگی‌های مشترک، این تفاوتها با خصوصیات فردی هستند که شخصیت فرد را می سازند.

شخصیت همان خصوصیات پایدار جسمی، روانی و اجتماعی هر فرد است که باید بطور مستقل و جداگانه مورد بررسی قرار گیرد تا شناختی واقعی حاصل گردد.

شخصیت دارای جنبه‌های مختلف است، شخصیت ذاتی، شخصیت کاری، شخصیت اجتماعی، شخصیت گروهی، مهمترین جنبه‌های شخصیت هستند.

شخصیت ذاتی: پایدارترین جنبه شخصیت است که در دوره کودکی، نوجوانی، جوانی و تا حدی بزرگسالی شکل می گیرد و به دشواری تغییر می کند.

شخصیت کاری: هر کاری برای انجام دهنده آن شخصیتی را می سازد و با تغییر نوع کار، شخصیت کاری نیز تغییر می کند، شخصیت یک کارگر ساده با شخصیت کاری یک کارگر فنی بسیار متفاوت است؛ همچنانکه شخصیت کاری یک معلم با شخصیت کاری یک معلم با شخصیت کاری مدیر مدرسه تفاوت‌های زیادی دارد. لازم به ذکر است که این جنبه از شخصیت باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد، زیرا در محیط کار نمود بیشتری دارد و شناخت ما از افراد بیشتر براساس شخصیت کاری آنها می باشد.

شخصیت گروهی : گروهی که فرد به آن تعلق دارد یا به عبارتی گروه همکاران دارای شخصیت خاص می باشد که هر فردی که به گروه وابسته می شود و به عنوان عضو آن شناخته می شود، از شخصیت گروه تاثیر می پذیرد و تا حدی نیز می تواند بر شخصیت گروه تاثیر بگذارد.

شخصیت اجتماعی (پرستیژ): هر قشر اجتماعی دارای موقعیتی خاص و شناخته شده است که مجموعه افراد آن قشر پاره ای از خصوصیات را به عنوان ویژگی های پایدار خود پذیرفته اند، این جنبه از شخصیت که جنبه اجتماعی دارد، شخصیت اجتماعی نامیده می شود.

یکپارچگی شخصیت: باید توجه داشت که شخصیت کلیتی یکپارچگی دارد و نوعی وحدت میان جنبه های مختلف آن بطور طبیعی وجود دارد و فقط در شرایط غیر عادی انسجام شخصیت وجود نخواهد داشت.

4- تامین (امنیت): چرا افراد کار می کنند؟ در پاسخ باید گفت یکی از دلایل اصلی انجام کار تامین (امنیت) است، همه افراد علاقه مند هستند که زندگی آنها تامین باشد، البته تامین (امنیت) جنبه های گوناگونی دارد مانند تامین مالی، تامین جانی، تامین شغلی، تامین اجتماعی و تامین روانی، اینکه کدام جنبه مهمتر است بستگی به شرایط کار و زندگی افراد دارد، در هر موقعیتی ممکن است یک جنبه از تامین برای فرد اهمیت بیشتری پیدا کند.

5- فرصت نشان دادن ابتکار و خلاقیت به افراد(میدان دادن به فرد): هر فرد استعداد و توانایی های خاصی دارد که در ابتدا برای دیگران ناشناخته می باشد .

فرد انتظار دارد به او فرصت(میدان) داده شود تا توانایی هایش را نشان دهد. این انتظار طبیعی موجب بروز و شکوفایی استعداد و پرورش خلاقیت می گردد.

6- پیشرفت: هر انسان سالمی میل به پیشرفت دارد و از رکود و عدم تحرک بیزار است، میل به پیشرفت در همه افراد وجود دارد ولی در جوانان این میل قویتر است.

## عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد

واقعیت این است که توقعات اساسی در همه انسانها مشترک است ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می کنند و عواملی موجب می شوند که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد، چه عواملی موجب تاثیر گذاری و تغییر انتظارات ما می شوند؟ بنظر میاید عوامل بسیاری بر روی انتظارات افراد تاثیر می گذارند در اینجا به برخی از عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد اشاره شده است:

- سن

- اعتقاد و بارو

- سابقه و تجربه

- سبک مدیریت سازمان

- هوش و استعداد

- تحصیلات و تخصص

- نوع شخصیت

- وضع جسمانی

- جامعه

- موقعیت اجتماعی

- تربیت

- خانواده

- جنسیت

- فرهنگ

- نوع و شرایط کار

## اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

با افراد چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردی و انتظارات (توقعات)

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 عبارتنداز:

## **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.

## **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.

## **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.

### **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.

اصول اساسی (پایه) رفتار با دیگران

الگوی رفتاری برای ایجاد رابطه خوب:

1- با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار کنید.

- شناخت خصوصیات فردی کارکنان

- رعایت تفاوت‌های فردی در رفتار با دیگران

2- افراد را از وضع کارشان آگاه کنید.

- توقع 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.

3- افراد را به موقع و مناسب تشویق کنید.

- 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.

4- از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از ایجاد تغییر، افراد را آگاه کنید.

- بدون اطلاع افراد، تغییر ایجاد نکنید.

- علت تغییرات را بهتر است به افراد بگویید.

- با ملایمت رفتار کنید تا افراد تغییرات را بپذیرند.

5- از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده کنید.

- در جستجوی استعدادهای نو در محیط کار باشید.

- هرگز مانع پیشرفت کسی نشوید.

نقش واژه ها و جملات در روابط انسانی

اصول ایجاد رابطه خوب بدون استفاده از واژه ها و جمله های مناسب موثر نیستند.

ارتباط میان اصول پایه رفتار با دیگران و انتظارات اساسی افراد

افراد دارای انتظارات بسیاری می باشند ولی انتظارات اساسی آنها همان رفتار انسانی، تامین، شناسایی

شخصیت، کار با ارزش، پیشرفت و فرصت نشان دادن خود میباشد. برای پاسخ دادن به انتظارات اساسی چه

باید کرد؟

بنظر می آید بهترین راه بکار گیری اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران می باشد، اگر به تفاوت های فردی در

رفتار با دیگران توجه داشته باشیم، افراد را از وضع کارشان آگاه کنیم، از تغییرات ناگهانی و بدون آگاهی

افراد دوری نمائیم، افراد را بموقع و مناسب تشویق کنیم و از استعداد افراد به بهترین شکل در کارهای

مربوط به آنها استفاده نمائیم تا حد زیادی انتظارات اساسی افراد برآورده می شود و رابطه انسانی مطلوب

ایجاد می گردد ولی لازمه رسیدن به روابط خوب، رعایت اصول پایه ایجاد رابطه خوب بوسیله همه افراد می

باشد، زیرا رابطه انسانی جریانی دو سویه یا چند سویه است، در مواردی دیگران این اصول را رعایت نمی



کنند و علیرغم تلاش فرد در بکارگیری اصول ایجاد رابطه خوب، رسیدن به رابطه خوب امکان پذیر نمی گردد. در صورتی که رابطه انسانی بخوبی شکل نگیرد حالتی به وجود می آید که آن را مشکل می نامند.

### مشکل (Problem)

فقط در شرایط آرمانی است که روابط میان همه افراد خوب بوده و هیچ گونه مشکلی پیش نمی آید. ولی در شرایط واقعی مشکل امری طبیعی است و خواه ناخواه اتفاق می افتد. برای غلبه بر مشکلات، حذف و یا حداقل کاهش آنها باید مشکلات را خوب بشناسیم و سپس راه حل مناسبی برای آنها بیابیم. رفتار مناسب در مورد مشکلات، پیشگیری، پیگیری و مقابله می باشد. فرار از مشکلات و یا انکار آنها موجب پیچیده تر شدن وضعیت سرپرست و ایجاد شرایط بحرانی می گردد. رعایت اصل واقع بینی در برخورد با مشکلات، سرپرست را از بدبینی و خوش بینی نجات داده و او را قادر می سازد تا رفتاری صحیح، سنجیده و قابل قبول داشته باشد، باید توجه داشت که بهر حال در هر سازمانی، روابط کار چه خوب باشد چه بد، مشکل به طور طبیعی بروز می کند، چگونگی و میزان مشکلات بستگی به روابط رسمی (تعریف شده) و غیر رسمی (دوستانه و داوطلبانه) دارد. در سازمانهای پیشرو و پویا مشکل کمتر بروز می کند. زیرا روابط میان کارکنان به گونه ای است که همدیگر را درک کرده و منافع یکدیگر را حفظ می کنند. برای پرداختن بیشتر به مفهوم مشکل ابتدا باید بیان روشنی از آن در ذهن داشته باشیم، در اینجا چند تعریف از مشکل ارائه می گردد.

الف- فاصله میان وضع موجود (واقعیت) و وضع مطلوب (حقیقت)

ب- آن چیزی که نباید باشد ولی هست و آن چیزی که باید باشد ولی نیست.

ج- هر مطلبی که ذهن را به خود مشغول کرده و باید درباره آن فکر کنیم.

تعریف اول و دوم به هم نزدیک هستند اما بیشتر جنبه نظری دارند لکن تعریف آخر مفهومی آسان و تا حدی عملیاتی می باشد و برای کارکنان ملموس تر است. باید توجه داشت که در نظام روابط کار که یک

سیستم باز است زمینه بروز مشکل به علت گستردگی و پیچیدگی شرایط بیشتر است بنابراین جهت پیشگیری لازم است عوامل مشکل ساز را شناسایی نموده و برطرف نمائیم. دیدگاهها، منافع متفاوت و کمبودها مهمترین عوامل زمینه ساز مشکل هستند لذا نمی توان سازمانی را بدون مشکل تصور نمود زیرا تفاوت های فردی همواره وجود دارند و برداشت افراد از رویدادها یکسان نیست وجود تنش و تضاد در سازمان اجتناب ناپذیر بوده لکن می توان آنرا به حداقل رساند. کاهش مشکلات موجب بهبود روابط کارکنان و بالا رفتن بازده کار می گردد.

نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات- سرپرست با ایجاد رابطه خوب میان کارکنان، رابطه ای که براساس توجه به تفاوت های فردی شکل گرفته ، می تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری نماید. رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد مانع بروز مشکلات می گردد. مشکلات را می توان بدور از شتابزدگی و بوسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان به بهترین شکل برطرف نمود. تعادل رفتار، تحمل پذیری، تمرکز بر روی مشکل، نگرش همه جانبه، ویژگی های لازم برای پیشگیری و حل مشکلات بشمار می آیند.

### **روش علمی حل مشکل**

برای حل مشکل به روش علمی قبل از هر چیز باید هدف را به روشنی تعریف کنیم با تعیین هدف راه و مسیر حل مشکل ، مشخص می شود .بدون تعیین هدف به بیراهه خواهیم رفت .البته ممکن است هدف بصورت غلط تعیین شود ولی در قالب روش اصولی و نظام دار بزودی به اشتباه خود پی ببریم و بار دیگر هدف را به درستی تعیین می کنیم. بعد از تعیین هدف مسیر حل مشکل اینگونه طی می شود:

مرحله اول- حقایق را پیدا کنید

حقایق اطلاعات صحیح و قابل اعتمادی می باشند ، اطلاعاتی که مبتنی بر واقعیات و مستندات باشند از اطلاعات پراکنده و مبهم باید دوری کرد زیرا ما را از حل مشکل باز می دارند.

سوابق مشکل -

پیشینه و اطلاعات قبلی یک مشکل می باشد، اینکه در دفعات قبلی چه پیش آمده؟ با مشکل چگونه برخورد شده؟ چند بار این مشکل تکرار شده؟ و مواردی از این قبیل به حل مشکل کمک می کند.

مقررات و رسوم محل و منطقه ای رسوم خاص خود را دارد، بعضی از رسوم می توانند مشکل ساز باشند. برخی رسوم در بعضی از سازمانها زمینه ساز مشکل می شوند ، باید توجه داشت که قدرت واقعی رسوم از مقررات سازمان بیشتر است ولی اگر بخواهیم رسم غلطی را براندازیم با جایگزینی رسم بهتر یا مقررات قابل اجرا و بطور هماهنگ در همه قسمت ها این کار را انجام دهیم، شدت عمل در برابر رسوم بر قدرت آنها می افزاید.

برخی از مشکلات نیز برخاسته از مقررات غیر اصولی است مانند کم بودن فرصت برای غذا خوردن در زمانی که صف گرفتن غذا طولانی و زمان بر است در این موارد نیز به جای سخت گیری بهتر است به تدوین مقررات قابل اجرا پردازیم.

با افراد آگاه گفتگو کنید - اشخاصی که اطلاعاتی در مورد مشکل و یا افرادی که درگیر مشکل هستند ، دارند منبع خوبی برای کسب اطلاعات می باشند البته افرادی باید برای گفتگو انتخاب شوند که علاوه بر داشتن اطلاعات مفید قابل اعتماد نیز باشند.

چگونه می توان به نظریات و احساسات افراد پی برد؟

یکی از نکات حساس و ظریف در مرحله اول پی بردن به نظریات احساسات افرادی است که از آنها اطلاعات میگیریم، چون بدون درک احساس و انگیزه فرد مطالبی که او بیان می کند قابل استفاده نخواهد بدون درک

احساس و انگیزه فرد مطالبی که او بیان می کند قابل استفاده نخواهد بود، در بسیاری از موارد ممکن است انگیزه فرد خشم، نفرت و یا انتقام باشد طبیعی است در این گونه موارد اطلاعاتی که فرد ارائه می دهد غیر قابل اعتماد می باشد و برای انجام این کار مهم بهترین روش گفتگوی رودررو است. در ارتباط رودررو بسیاری از نکات را در چهره و رفتار فرد می توانیم ببینیم و درک کنیم. هدف از گفتگو درک انگیزه و احساس واقعی فرد و کسب اطلاعات می باشد بنابراین برای گفتگوی هدفدار لازم است با شرایط انجام آن که در ذیل آمده است آشنا شویم.

1- انتخاب موقع مناسب- در هر زمانی فرد آمادگی را ندارد پس باید بهترین موقع را برای گفتگو انتخاب کرد، آیا زمان مناسب برای همه مشکلات یکسان است؟ بطور طبیعی جواب منفی است، زیرا گفتگو در مورد هر مشکلی زمان خاص خود را می طلبد و دیگر اینکه خصوصیات فردی نیز عاملی تعیین کننده است برای مثال: با فردی بسیار خجالتی که به آرامی صحبت می کند در آخرین دقایق زمان کار نمی توان به راحتی گفتگو کرد و به نتیجه رسید.

2- انتخاب مکان مناسب: باید بیابیم که بهترین مکان برای گفتگو کجاست برای انتخاب محل گفتگو دو عامل تعیین کننده اند، نوع مشکل و خصوصیات فردی شخصی که می خواهیم با او گفتگو کنیم در مواردی دفتر سرپرست بهترین مکان برای گفتگوست ولی در بعضی از موارد سالن غذاخوردن و یا محوطه کارخانه شاید بهترین جای ممکن برای گفتگو باشد بهر حال مکان گفتگو با در نظر گرفتن نوع مشکلی که پیش آمده و خصوصیات فردی کسی که می خواهیم با او گفتگو کنیم، تعیین می گردد.

3- موضوع گفتگو باید از پیش تعیین شود: برای پیشگیری از هر نوع ابهام و بداندیشی هنگامی که فردی را برای گفتگو دعوت می کنیم لازم است علت و موضوع صحبت را نیز برای او بیان کنیم تا آمادگی ذهنی برای گفتگو پیدا کند و دچار حدس و گمان و اضطراب نگردد.

4- هدف گفتگو فراموش نگردد: در برخی از گفتگوها مطالب فرعی و حاشیه ای جایگزین موضوع و هدف گفتگو می شود برای پیشگیری از این گونه مشکلات در اولین فرصت مناسب باید به موضوع گفتگو پرداخته و از حاشیه روی پرهیز شود.

5- ایجاد جو صداقت و صمیمیت : بدون صداقت و صمیمیت رسیدن به حقائق امکان پذیر نیست. استفاده از روشهای فریبکارانه برای کسب اطلاعات در هیچ شرایطی جایز نیست ، زیرا صداقت و صمیمیت امری دو سویه است اگر انتظار صداقت و صمیمیت داریم باید با رفتارمان نشان دهیم که صادق و صمیمی هستیم.

6- گوش دادن موثر: خوب گوش دادن هنری است که لازمه ارتباط موثر می باشد ، بدون گوش دادن موثر هیچگاه به انگیزه و احساس واقعی فرد پی نخواهیم برد. در گوش دادن موثر ، توجه ظاهری نیز لازم است اگر نگاه شنونده متوجه جای دیگری باشد هر قدر در گوش دادن تلاش کند، فرد گوینده او را باور نخواهد داشت .

گوش دادن موثر همراه تأییدهای کلامی و رفتاری نقش بسیار مهمی در گفتگو دارد.

7- تشویق فرد به گفتگو: برای رسیدن به هدف لازم است فرد را تشویق کنیم تا درباره مطلبی که برایش مهم است، گفتگو را دنبال کند حتی اگر احساس کردیم مطلبی که بیان میکند با موضوع گفتگو ارتباط ندارد اجازه میدهیم صحبت خود را دنبال کند زیرا ممکن است برخی از مطالب مهم در خلال گفتگو بیان گردد.

8- پیشگیری از ایجاد سدهای ارتباطی : در گفتگو ممکن است بعضی از رفتارها مانع و سد برقراری ارتباط موثر شوند، مواردی مانند:

دائم صحبت کردن، قطع کردن صحبت، توهین ، تهدید، مشاجره، داد زدن، بحث های بی مورد و ...

9- مرور و نتیجه گیری مطالب گفتگو: در پایان با خواندن سر فصل ها که در حین گفتگو یادداشت کرده ایم مطالب را مرور کرده و از گفتگو نتیجه گیری می نمائیم .

یادداشت برداشتن در گفتگو اگر با مهارت و ظرافت انجام گیرد بسیار موثر است ولی اگر تمام مطالب نوشته و بازگو شود ایجاد نگرانی و عدم اعتماد را بدنبال خواهد داشت.

اگر گفتگو با شرایطی که بیان گردید، انجام شود، درک احساسات و نظریات افراد بطور نسبی امکان پذیر خواهد بود.

آخرین نکته- در طول مرحله اول، بدست آوردن حقایق (اطلاعات صحیح) و تعیین هدف هیچگاه نباید فراموش شود، ضمناً صبر و شکیبایی نیز همواره لازم است.

مرحله دوم- اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید

این مرحله، مرحله تصمیم گیری سنجیده و با فرصت کافی که طی آن اطلاعات بدست آمده را با هم ارتباطی می دهیم- اطلاعاتی که از افراد مختلف و در زمانهای متفاوت بدست می آید در صورتیکه جدا از هم و پراکنده باشد قابل استفاده نخواهند بود، در برخی از موارد اطلاعاتی که در ظاهر هیچ ارتباطی با هم ندارند بشکلی بهم مربوط هستند. برای مثال فردی که در محیط کار عصبی است و از بیماری زخم معده رنج می برد و نمی تواند خوب کار کند، ممکن است بیماری و کم کاری او در اثر عصبانیت باشد (تاثیر روان بر تن) با شناخت چنین مواردی بهتر می توان تصمیم گرفت.

چه باید کرد؟

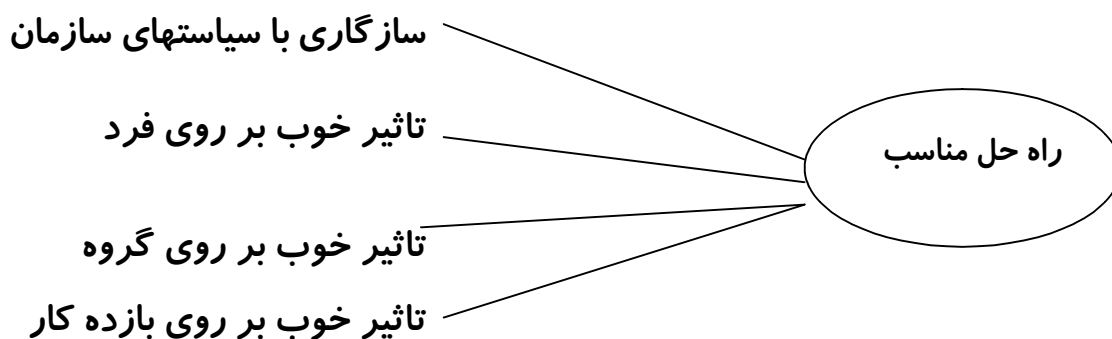
برای حل مشکل باید راه حل انتخاب کرد. طبیعی است انتخاب عملی که ممکن است مشکل را حل کند فقط یک راه حل نیست که موجب برطرف شدن مشکل میگردد. بلکه باید از میان راه حل های موجود بهترین راه حل را انتخاب کرد.

روشهای رایج و سیاستهای سازمان را در نظر بگیرید

یک راه حل مناسب با در نظر گرفتن روشها و سیاستهای سازمان انتخاب می گردد زیرا بهترین راه حل اگر با روشها و سیاستهای رایج سازمان سازگار نباشد، می تواند بدترین راه حل ممکن باشد و مشکلات تازه ای برای سرپرست ایجاد نماید ، برای نمونه ، سازمانی که اختیاراتی کمی به سرپرستان می دهد انتظار ندارد که سرپرستان فراتر از اختیارات عمل کرده و برای حل مشکلات زیردستان به آنها امتیاز بیشتری داده شود.

تاثیر اقدام خود را بر روی فرد گروه و کار در نظر بگیرید

اقدام مناسب، اقدامی است که تاثیر مناسبی بر روی فردی که دچار مشکل شده، گروه همکاران و بازده کار داشته باشد. اگر اقدامی موجب لطمه دیدن حیثیت فرد گردد و یا به روابط گروه لطمه زند و یا موجب پایین آمدن بازده کار گردد، اقدامی نامناسب بوده و باید تجدید نظر کرده و راه حل دیگری انتخاب کنیم.



ویژگیهای راه حل مناسب بر حل مشکل

هدف را فراموش نکنید

حرکت در جهت هدف همواره لازم است در مرحله دوم حل مشکل نیز نباید این مهم فراموش گردد.

آخرین نکته- در طول مرحله دوم که مرحله تصمیم گیری است از شتابزدگی باید دوری کرد زیرا تصمیم گیری شتابزده معقول نخواهد بود.

مرحله سوم- اجرای تصمیم

در این مرحله راه حلی که انتخاب گردیده به اجرا در می آید.

آیا باید به تنهایی اقدام کرد؟

در پاسخ این سوال می توان گفت، بستگی به نوع مشکل دارد، در برخی از موارد به تنهایی نمی توان عمل کرد.

آیا نیاز به کمک دارید؟

بسیاری از مشکلات بدون کمک گرفتن از سایر سرپرستان قابل حل می باشند مانند اقدام برای تغییر روش کار افراد، در مواردی که روش کار خطرناک یا غیر اقتصادی است. برای انجام تغییرات در روش کار سایر سرپرستان نیز باید همکاری کنند چون تغییر روش کار بر روی کار بخشهای مختلف تاثیر می گذارد.

بدنبال انتخاب زمان مناسب برای اقدام باشید

بهترین تصمیم و راه حل اگر در زمان مناسب اجرا نگردد بدترین نتایج را ممکن است بدنبال داشته باشد.

آخرین نکته - مسئولیت حل مشکل بر عهده سرپرست است و نباید این مسئولیت را بر عهده دیگری بگذارید زیرا سرپرست بهترین کسی است که می تواند مشکلات قسمت را حل کند.

مرحله چهارم - پیامدها را بررسی کنید

آخرین مرحله، مرحله بررسی پیامدهای اجرای تصمیم (راه حل) می باشد.



بعد از چه مدتی بررسی خواهید کرد؟

بررسی اولیه برای اینکه بینیم راه حل انتخاب شده مناسب بوده؟ و زمان آن نیز درست انتخاب گردیده؟ در

چه فواصلی نیاز به بررسی است؟

بعد از مدتی که از اجرای تصمیم گذشت در فواصلی معین لازم است بررسی ها ادامه یابد تا مطمئن شویم راه

حل درست انتخاب گردیده است.

تغییرات در کار، رفتار و روابط افراد را در نظر داشته باشید

اقدام مناسب ، اقدامی است که نتایج پایدار داشته و موجب بهبود بازده کار و روابط میان افراد گردد، اگر

تغییرات منفی باشد، باید مورد تحلیل قرار گرفته تا ریشه یابی گردد.

آخرین نکته- اگر پیامدها مثبت و قابل قبول باشد ، می توان گفت به هدف رسیده ایم و اگر پیامدها منفی

باشد بار دیگر مسیر حل مشکل را باید طی کرد.

مراحل حل مشکل را می توان به این صورت خلاصه و دسته بندی کرد:

### **چگونه باید مشکل را حل کرد؟**

ابتدا هدف را معلوم کنید.

مرحله اول- حقایق را پیدا کنید.

- سوابق مشکل را بررسی کنید

- به مقررات و رسوم محل توجه کنید.

- با افراد آگاه گفتگو کنید.

- به نظریات و احساسات افراد پی ببرید.

(مطمئن باشید تمام حقایق را بدست آورده و هدف را تعیین کرده اید)

مرحله دوم – اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید:

-اطلاعات بدست آمده را با هم ارتباط دهید.

-تاثیر وقایع را روی یکدیگر در نظر بگیرید.

چه باید کرد؟

- روشهای رایج و سیاست های سازمان را در نظر بگیرید

- تاثیر اقدام خود را بر روی فرد، گروه و کار در نظر بگیرید.

- هدف را فراموش نکنید.

(در گرفتن تصمیم شتاب نکنید)

مرحله سوم- اجرای تصمیم

- آیا به تنهایی باید اقدام نمود؟

- آیا نیاز به کمک دارید؟

- آیا لازم است اقدام خود را به اطلاع مافوقتان برسانید؟

بدنبال انتخاب موقع مناسب برای اقدام باشید.

(مسئولیت خود را به گردن دیگران نیندازید)

مرحله چهارم- پیامدها را بررسی کنید:

- بعد از چه مدتی بررسی خواهید کرد؟

در چه فواصلی نیاز به بررسی است؟

تغییرات در کار، رفتار، روابط افراد را در نظر داشته باشید.

( آیا با این اقدام به هدف رسیده اید؟).

## انواع مشکل

بعد از مفهوم مشکل و مراحل مشکل به انواع مشکل می پردازیم ، طبقه بندیهای گوناگونی برای مشکلات وجود دارد اما در اینجا دو نوع طبقه بندی کاربردی ارائه می گردد که با طبقه بندی های رایج متفاوت است، مشکلات از نظر زمان وقوع به سه دسته تقسیم می شوند.

### 1- مشکلات آنی (لحظه ای)

این دسته از مشکلات قابل پیش بینی نبوده و هنگامی که اتفاق می افتند می باید به فکر بر طرف کردن آنها باشیم ، مشکلاتی مانند، حادثه، خرابی بدون علت معین و ...

### 2- مشکلات جاری

این گروه از مشکلات قابل پیش بینی بوده و زمان آنها نیز معلوم است مانند مرخصی و یا ماموریت افرادی که به وجود آنها در محل کار نیازمندیم و یا هنگامی که میزان مواد مصرفی در انبار به نقطه سفارش رسیده ولی تقاضای سفارش نکرده ایم و...

### 3- مشکلات نهفته (پنهان)

این گروه از مشکلات قابل پیش بینی بوده ولی زمان وقوع آنها معلوم نیست مانند مشکلات ناشی از ماشین بدون حفاظ و یا فردی که کار را بدون آموزش و مهارت انجام می دهد، بی توجهی به استعداد کارکنان ، کار با روش غلط و... که در نهایت حادثه و ناراحتی بدنبال خواهد داشت ولی اینکه چه زمانی این مشکلات خود را نشان می دهند نامعلوم است.

خوشبختانه بیشتر مشکلات محل کار از نوع قابل پیش بینی بوده و به صورت جاری یا نهفته می باشند و درصد بسیار کمی از مشکلات غیر قابل پیش بینی هستند ولی باید توجه داشت که مشکلات جاری و نهفته اگر حل نشوند تبدیل به مشکلات آنی خواهند شد و موجب تلف شدن وقت، نیرو و سرمایه سازمان می شوند یکی از

وظایف سرپرست پیشگیری از تبدیل مشکلات نهفته به مشکلات آنی می باشد. بطور طبیعی شرایط کار باید به گونه ای باشد که مشکلات کمتر بروز کنند و مشکلات کمی که پیش می آیند به این ترتیب قابل حل بوده و سرپرست فرصت تفکر و برنامه ریزی برای بهبود فعالیتها را می یابد. شناسایی کارهای خطرناک و حادثه زا و از بین بردن زمینه های مشکل ساز در عملیات سازمان موجب خواهد شد که مشکلات تا حد زیادی مهار گردیده و با صرف نیرو و زمان کمتر بتوان بر مشکلات کار غلبه کرد. دید واقعی و صحیح نسبت به کار و کارکنان مهمترین مطلب در پیشگیری از مشکلات می باشد.

نوعی دیگر از دسته بندی مشکلات که جنبه کاربردی دارد ، دسته بندی مشکلات در سه گروه می باشد.

#### 1- مشکلات کیفیت کار

حفظ و بهبود کیفیت هدفی است که هر سازمانی آنرا دنبال می کند افزایش زمان تلف شده، شکایت های مشتری و نارضایتی کارکنان از مشکلات عمده کیفیت به شمار می روند.

#### 2- مشکلات هزینه انجام کار

بالا بودن هزینه های تولید و هزینه های سربار موجب بالا رفتن هزینه ها می شود که باید راه حلی برای آنها اندیشید.

#### 3- مشکلات تحویل (انجام تعهدات)

زمان به موقع تحویل کالا، خواست هر مشتری است ولی سازمانها برای انجام تعهداتی مشکلاتی دارند که موجب تاخیر در انجام کار می گردد، مشکلات سرمایه ای، تاخیر در ورود مواد و ماشین آلات و ... از جمله مشکلات تحویل برای سازمانها می باشد.

**چگونه می توان از بروز مشکل جلوگیری کرد؟**

با مفهوم مشکل، مراحل حل مشکل و انواع آن آشنا شدیم حال به مواردی اشاره می شود که از ایجاد مشکل در کار جلوگیری کند، جنبه پیشگیری در حل مشکل اهمیت بیشتری نسبت به حل مشکل بعد از بروز آن دارد، به همین دلیل تاکید بیشتری بر جنبه پیشگیری خواهیم داشت مهمترین زمینه های پیشگیری از بروز مشکل عبارتند از :

#### 1- مشکل بهره ور نبود نیروی انسانی

بهره وری استفاده بهینه (بهترین استفاده) از امکانات و منابع موجود می باشد. مهمترین عامل در بحث بهره وری نیروی انسانی می باشد زیرا سرمایه اصلی هر سازمان نیروی انسانی کار آزموده و ماهر است. واگذار کردن کارها به افرادی که شایستگی آنها ندارند موجب می گردد که از دانش، تجربه و مهارت آنها استفاده صحیح نشود و ضررهای فراوانی مانند پرداخت حقوق و مزایا و خرابی و استهلاک زودرس ابزار، وسائل و ماشین آلات و مواد برای سازمان بوجود آید.

بسیاری از افراد از روی ناچاری و بطور اجبار مسئول انجام کارهایی می شود که با ذوق، سلیقه و تخصص آنها سازگار نبوده و برای اینکه گذران زندگی کنند انجام آن کار را پذیرفته اند. اما این اصل نباید فراموش شود که : کار بهره ور بوسیله افرادی انجام می گیرد که شایستگی، ذوق و علاقه به آن کار را دارا هستند. در حال حاضر بسیاری از افراد کاری را انجام می دهند که به آن علاقمند نبوده و یا مهارت لازم و کافی برای انجام آنرا ندارند.

انتخاب افراد مناسب برای هر کار و رعایت اصول بکار گماردن افراد به کار موجب بهره وری بیشتر نیروی انسانی می گردد اگر میزان کارائی (داشتن مهارت لازم) و اثر بخشی (موثر و مفید بودن) و هزینه هایی که صرف یک فرد شاغل می شود مورد بررسی قرار گیرد. به خوبی روشن می شود که انتخاب یک فرد نامناسب چه ضرر سنگینی به سازمان وارد می آورد.

برای رفع مشکل بهره ور نبودن نیروی انسانی چه باید کرد؟ در پاسخ می توان گفت باید دو معیار کارآئی و اثر بخشی در بکارگیری افراد رعایت گردد. کارآئی از طریق آموزش کارکنان حاصل می شود و اثر بخشی بستگی به جایگزینی و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به سرپرست و سازمان دارد.

## 2- سرمایه انسان نامحدود

سرمایه مالی هر سازمان اگرچه بزرگ هم باشد محدود است ولی سرمایه انسانی که سرمایه اصلی هر سازمان به حساب می آید حد و مرزی نداشته و نامحدود است، استعدادها و توانایی ها پایانی ندارد هرچه بیشتر به آنها توجه شود بهتر کشف و شکوفا می گردند، یکی از مشکلات سرپرستان بی توجهی به سرمایه های انسانی است که در اختیار آنها قرار دارد استعدادهای ناشناخته در بعضی از موارد به جای رشد و پرورش سرکوب می شوند زیرا جو اعتماد و اطمینان وجود ندارد و پاره ای از افراد پیشرفت خود را در گرو ناکامی دیگران می دانند. اهمیت این مطلب در حدی است که صاحب نظران معتقدند مشکلات سرپرستان در بیست سال اخیر بیشتر جنبه انسانی داشته تا فنی و عملیاتی.

پژوهشهای روان شناسی کار و روان شناسی صنعتی نشان داده که کمتر از 25٪ استعداد و توانایی افراد در محل کار مورد استفاده قرار می گیرد. باید توجه داشت که میل به پیشرفت و تعالی در تمامی انسانها وجود دارد و همه بدنبال ساختن آینده ای روشن هستند و تمایل دارند از استعداد خود برای رسیدن به زندگی بهتر استفاده نمایند. اما اگر سرمایه های انسانی به خوبی استفاده نمی شوند باید در روش سرپرستی و هدایت افراد تجدید نظر نمائیم.

## 3- انتخاب افراد مناسب

یکی دیگر از مشکلات سرپرستها در اختیار نداشتن افراد مناسب است، در استخدام و بکارگیری افراد استفاده از نظر سرپرست ضروری است اگر اداره کارگزینی بدون توجه به نظر و نیاز سرپرست فردی را

استخدام کند و آنگاه او را در اختیار سرپرست قرار دهد، این کار کمک به سرپرست نبوده بلکه مشکلی است که به او تحمیل می گردد سرپرست لازم است مشخصات فرد یا افراد یکه باید با او کار کنند را در اختیار واحد استخدام یا کارگزینی قرار داده تا بهترین افراد

برای کار در واحد انتخاب شوند. وجود ارتباط نزدیک بین واحد استخدام یا کارگزینی و سرپرستان کمک می کند تا بهترین افراد انتخاب گردیده و در اختیار سرپرستان قرار گیرند.

روشن است که هر قدر درباره مشخصات افرادی که باید انتخاب و استخدام شوند اطلاعات دقیق تری ارائه گردد امکان بیشتری برای استفاده برای استفاده از نیروهای شایسته وجود خواهد داشت، انتخاب افراد مناسب موجب پیشرفت کار و پیشگیری از مشکلات روابط انسانی می گردد.

#### 4- رشد و تغییر پذیری نیروی انسانی

برای پیشگیری از مشکلات روابط انسانی باید نگرشی واقعی نسبت به نیروی انسانی داشته باشیم. اینکه افراد نالایق و بی استعداد هستند نگرشی غیر واقعی بوده و خود مشکل ساز است افراد همه دارای استعداد هستند ولی میزان استعداد در افراد متفاوت است افراد را می توان به کم استعداد و پر استعداد تقسیم بندی کرد و از هر فردی در حد استعداد او انتظار داشت بدین ترتیب فرد نالایق وجود ندارد، بلکه چگونگی رهبری سرپرست است که موجب بروز لیاقت افراد می گردد. واقعیت دیگری که نباید فراموش شود این است که افراد از محیط کار و دیگران تاثیر پذیرفته و در اثر آموزش رشد کرده و تغییر می یابند و از نگرشهای نو و بینشهای تازه برخوردار می گردند. برای رسیدن به هدف سرپرست باید افراد خود را آموزش دهد تا به سطح قابل قبولی از دانش و مهارت برسند و توانایی انجام کار را به طور مطلوب بدست آورند.

#### 5- علاقمند کردن افراد به کار

علاقه به کار یا شغلی بیش از اینکه جنبه ذاتی داشته باشد اکتسابی است جذابیت های یک کار یا فعالیت می تواند میل و علاقه به آن کار را در افراد ایجاد نماید، برای پیشرفت کار لازم است میزان علاقمندی فرد به کار را زیاد کرد، آشنایی هر چه بیشتر کار می تواند جاذبه ای بیشتر برای انجام دهنده آن ایجاد نماید. پس به جای اینکه از فرد سوال کنیم آیا به کارش علاقمند است، بهتر است با روشهای اصولی بر علاقه اش به کار بیافزائیم.

مشکلاتی که سرپرستها برای خود ایجاد می کنند

برخی از مشکلات به سرپرست تحمیل می گردد و بناچار با آن مبارزه می کند ولی در پاره ای از موارد رفتار سرپرست برای او ایجاد مشکل می کند، در اینجا به پاره ای از اینگونه مشکلات اشاره می شود.

1- دستورهای غلط که بدون تفکر صادر می شوند.

2- آموزش ندیدن افراد جدید یا آموزش نامناسب و ناکافی

3- بکارگیری و جایگزینی نامناسب افراد

4- توجه نداشتن به تفاوت های فردی کارکنان

5- آگاهی نداشتن از استعداد و توانایی و مهارت کارکنان

6- توجه نکردن به میل، علاقه و گرایش کارکنان به کارها

7- تردید در واگذاری بخشی از اختیارات به کارکنان

8- توجه نداشتن به چگونگی انگیزش (برانگیختن) افراد که موجب داشتن کارکنان بی انگیزه یا کم انگیزه می گردد.

9- رفتار خشن و آمرانه با کارکنان

10- نبودن نظم موثر در محیط کار و توجه نداشتن به مقررات و قوانین سازمان



11- دادن ابزار کار نامناسب به کارکنان و وجود غلط نگهداری ابزار و وسائل

12- نداشتن طرح و برنامه برای انجام کار

13- رعایت نکردن شرایط ایمنی کار به علت ناآگاهی از اصول ایمنی و بهداشت کار

14- نداشتن آمادگی برای مقابله با بحرانهای کار

اصل کنش و واکنش (عمل و عکس العمل) در روابط انسان-همچنانکه در دنیای مادی و فیزیک اصل کنش و واکنش وجود دارد این اصل بر رفتار افراد نیز حاکم است. هر رفتار یک واکنش را بدنبال دارد در برابر رفتار خوب بطور طبیعی می توان واکنش خوب یا رفتار خوشایند را انتظار داشت و در برابر رفتار ناخوشایند هیچگاه نمی توان انتظار رفتار خوب را داشت پس هر رفتاری رفتار مناسب خود را بدنبال خواهد داشت. بنابراین اصل کنش و واکنش بر رفتار تمامی انسانها احاطه دارد. برای روشن شدن ابعاد موضوع به ویژگیهای واکنش انسانی اشاره می شود.

1- واکنش افراد قابل پیش بینی می باشد.

تا حد زیادی می توان رفتار افراد را پیش بینی کرد برای مثال تشویق افراد باعث خوشحالی او می گردد یا فردی که از کارش راضی نیست کارش را خوب انجام نخواهد داد.

رفتار اولیه (کنش) محرک رفتار ثانویه (واکنش) بوده و آنرا می توان پیش بینی کرد. البته در مواردی بسیاری از رفتارها غیر قابل پیش بینی می باشد ولی بیشتر رفتارها (واکنشها) قابل پیش بینی هستند.

2- واکنش افراد قابل اندازه گیری هستند

بر خلاف واکنش اجسام، واکنش افراد را می توان اندازه گیری کرد، زیرا معیار، ابزار و وسیله ای برای اندازه گیری رفتار افراد وجود ندارد، در مثالهای قبلی می توان انتظار داشت که فرد خوشحال گردد یا کارش را خوب انجام ندهد ولی شدت خوشحالی و میزان کم کاری قابل سنجش و اندازه گیری نیستند.

### 3- واکنش در افراد یکسان نیستند

فاصله میان کنش و واکنش ، زمان واکنش نامیده می شود برخی از افراد سریع واکنش نشان می دهند عده دیرتر عوامل بسیاری بر زمان واکنش افراد تاثیر می گذارد مانند:

میزان حساسیت، آمادگی ، علائق و تجربه و ...

### 4- شرایط زمانی بر واکنش افراد تاثیر می گذارد

اینکه رفتار در چه موقعیت زمانی رخ می دهد بر واکنش فرد تاثیر خواهد داشت در ساعات مختلف روز یا هفته نوع و شدت واکنش متفاوت خواهد بود، برای مثال طرفیت فرد برای پذیرش مشکلات در ساعات اولیه روز یا روزهای اول هفته بیشتر از بقیه موارد می تواند باشد.

### 5- شرایط مکانی بر واکنش افراد تاثیر می گذارد

در مکانهای مختلف نوع و شدت واکنش یکسان نیست و اینکه فرد در چه محلی قرار داد بر واکنش او تاثیر خواهد داشت برای مثال: شاید میزان تحمل فرد برای شنیدن یک مطلب ناخوشایند در محل کارش بیشتر از سایر مکانها باشد. حضور دیگران نیز بر واکنش افراد تاثیر گذار است. واکنش فرد در مقابل دیگران متفاوت با وضعیتی است که دیگران حضور ندارند.

به همین دلیل توصیه می شود که رفتارهای ناخوشایند مانند تذکر، تنبیه و انتقاد در حضور دیگران انجام نگیرد ولی رفتارهای مثبت و بر انگیزاننده مانند تشویق و اهدای جایزه در حضور دیگران انجام گیرد.

### 6- خصوصیات فردی بر نوع واکنش و شدت آن تاثیر می گذارد

زودرنجی ، لجباجت ، صبر، تواضع، سرسختی ، خودخواهی ، بخل، حسد، دقت و خوشرویی و ...

برخی از خصوصیات فردی هستند البته خصوصیات فردی شامل تمامی خصوصیات بدنی، اخلاقی و رفتاری شخصی می باشد که شخصیت فرد را می سازند اینکه شخصیت فرد از چه خصوصیاتی تشکیل گردیده بر

رفتار (واکنش) او تاثیر می گذارد . به عنوان نمونه نوع و شدت واکنش افراد سرسخت و لجباز با افراد صبور و متواضع تفاوت زیادی دارد.

اصل کنش و واکنش و رفتار سرپرست

آگاهی و توجه به اصل کنش و واکنش در تحلیل رفتار کارکنان به سرپرست کمک می کند تا قبل از تصمیم گیری و انجام یک کار پیش بینی های لازم را بنماید و از رفتار شتابزده و نسنجیده دوری نماید . توجه به این اصل مهم موجب پیشگیری بروز مشکلات روابط انسانی می گردد.

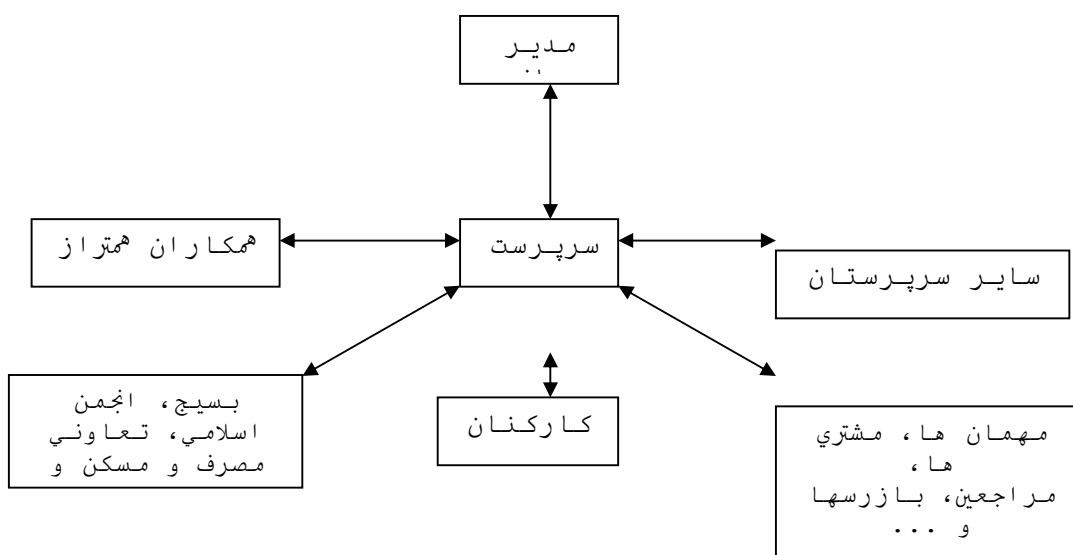
روابط انسانی سرپرست در محیط کار (روابط کاری سرپرست)

سرپرست با افراد بسیاری در محیط کار خود ارتباط دارد. میزان ارتباطات سرپرست حتی بیشتر از سایر مدیران می باشد. سرپرست با مدیر مافوق خود ارتباط دارد، از او دستور می گیرد گزارش می دهد با او مشورت میکند. با کارکنانی که زیر نظر او کار می کنند بیشترین ارتباط را دارد؛ به آنها دستور کار می دهد، گزارش می خواهد ، آموزش می دهد از نظریات آنها آگاه می شود.

سرپرست با سایر سرپرستان نیز ارتباط نزدیکی دارد. برای هماهنگی بطور مداوم آنها ارتباط برقرار می کند. گروهی دیگر از کارکنان که سرپرست با آنها ارتباط نزدیکی دارد، همکارانی هستند که نوع کارشان با سرپرست متفاوت است، بخشهایی مانند دبیرخانه، کارگزینی ، روابط عمومی و ... از این جمله اند. (همکاران همتراز) سرپرست با تشکلهای صنفی نیز ارتباط دارد. نهادهایی مانند بسیج ، تعاونی مسکن و مصرف و ... بیشتر مواقع سرپرست با گروهی از افراد که عضو سازمان نیستند ، ارتباط کاری دارد، مهمانها، مراجعین، بازرسیها، بازدید کنندگان ، کارآموزان، کارورزان و مشتریها نیز از جمله این افراد هستند که با سرپرست ارتباط کاری دارند . این مجموعه گسترده ارتباطی نشان دهنده اهمیت نقش سرپرست در محیط کاری می

باشد نقش سرپرست نقشی اساسی محوری و تعیین کننده در پیشبرد کار و رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

بنابراین توجه به ارزش و اهمیت کار سرپرستان واقعیتی انکار ناپذیر است ، در حال حاضر یکی از مشکلات عمده سازمانهای کشور کم توجهی به موضوع مهم مدیریت اجرایی (سرپرستی) می باشد که برای جبران این مطلب باید بازنگری جدی انجام گیرد.



### نمودار شماره 3: نمودار روابط انسانی سرپرست در محیط

این نمودار گستردگی روابط انسانی سرپرست در محیط کار را نشان می دهد رابطه کاری وسیع و پر تنوع سرپرست نشان دهنده اهمیت و نقش او در سازمان می باشد و از جهت دیگری این نمودار نشان می دهد که

داشتن مهارت‌های ارتباطی برای ایجاد رابطه خوب با همه این افراد ضروری می‌باشد و اگر به ارزش و موقعیت کار سرپرست در سازمان توجه نگردد انتظار رسیدن سازمان به هدف‌هایش، امکان‌ناپذیر خواهد بود.

### ویژگی‌های یک سرپرست موفق

سرپرست برای انجام وظایف پاسخگویی به مسئولیتهایی که بر عهده دارد، لازم است این خصوصیات

شخصیتی را دارا باشد

1- شور و اشتیاق کار به کار

2- شهامت و جسارت

3- اعتماد به نفس

4- صداقت، وفاداری، خیرخواهی و خوش‌قولی

5- مهربانی

در اینجا به شرح ویژگی‌های شخصیتی سرپرستی می‌پردازیم:

1- اشتیاق و شور و شوق در کار

شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود- می‌باید عشق و علاقه به کار در رفتار فرد دیده شود این بهترین روش برای برقراری ارتباط است که به آن روش مستند به عمل می‌گویند در این روش فرد با رفتار و حرکاتش افکارش را بیان می‌نماید تاثیرگذاری این روش بسیار زیاد بوده و از ایجاد شک و شبهه جلوگیری می‌کند.

2- شهامت و جسارت: سرپرست در رهبری کارکنان و اداره کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد. سرپرست لازم است توانایی برخورد با مشکلات را در خود تقویت کرده و به

استقبال مشکلات برود و با مقاومت در برابر موانع و مشکلات زمینه را برای پیروزی و رسیدن به هدف آماده نماید.

### 3- اعتماد به نفس

سرپرست نباید نسبت به قضاوت خود اعتماد کامل داشته باشد زیرا امکان اشتباه برای همه وجود دارد در تصمیم گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است در صورت کامل و صحیح بودن اطلاعات و داشتن فرصت لازم برای تصمیم گیری باید با انتخاب صحیح از شکست ترسی نداشت.

### 4- صداقت ، وفاداری ، خیر خواهی و خوش قولی

سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و به او اعتماد دارند، وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود.

### 5- مهربانی

برای ایجاد دوستی و محبت، به علائق افراد پاسخ مناسب بدهید ، دوستی را با دوستی پاسخ دهید ، در برابر رفتارهای غلط واکنش مناسب نشان دهید. با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می گردد.

توانایی های لازم سرپرست

سرپرستی کارکنان توانایی های خاصی را می طلبد، در ذیل به مهمترین آنها اشاره می شود(هفت ت):

### 1- توانایی استعداد سازماندهی و کارآفرینی

فرد کارآفرین اوضاع و شرایط را مطالعه کرده و کارهایی که باید انجام شود را تعیین می کند. در سازماندهی افراد باید به نوع کار و توانایی و کارکنان توجه کرد ، تطبیق شرایط کار با کارکنان از موارد ضروری در سازماندهی می باشد.

### 2- توانایی انگیزش کارکنان

افراد برای انجام کار مانند هر فعالیت دیگری نیاز به انگیزه و روحیه دارند، با ایجاد محیط مناسب، کار مطلوب، ارزشیابی شایستگی ها و ... در افراد انگیزه مثبت برای فعالیت ایجاد کنید. مدیر بدون انگیزه هیچگاه در انگیزش کارکنان موفق نخواهد بود.

### 3- توانایی ایجاد کار کامل

سرپرست شرایط لازم برای کار کامل برای خود و دیگران را مشخص کرده و از انجام کار ناقص و غیر استاندارد خودداری می کند. زیرا با گذشت زمان و عادت کردن به انجام کار غلط به سختی می توان آنرا اصلاح کرد. بنابراین لازم است خصوصیات و شرایط کار کامل را برای همه کارکنان بروشنی بیان کنید.

### 4- توانایی ایجاد شرایط کار جمعی

کار سرپرست یک کار جمعی و گروهی است و هنگامی با موفقیت همراه است که فعالیتها با مشارکت کارکنان انجام گیرد.

### 5- توانایی برقراری روابط موثر

بدون روابط موثر نمی توان سرپرستی کرد، توانایی برقراری روابط خوب امری است که نیاز به یادگیری و تمرین دارد.

### 6- توانایی تصمیم گیری

مهمترین کار یک مدیر تصمیم گیری بطوریکه برخی از صاحب نظران معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست، تصمیم گیری جمعی می باشد، زیرا تصمیم گیری فردی معایب فراوانی دارد.

برخی از معایب تصمیم گیری فردی عبارتند از:

الف- جلوگیری از رشد شخصیت و استعداد افراد

ب- پایین آمدن روحیه افراد زبردست

ج- عدم رشد قوه قضاوت در کارکنان ، زیرا تصمیم گیری فردی فرصتی برای داوری به افراد نمی دهد و کارکنان فقط مجری تصمیمات می گردند.

لازم است سرپرستها قبل از تصمیم گیری در جلسات فعال گروهی از نظریات افراد آگاه شده سپس تصمیم گیری نمایند ، برای ایجاد همفکری و استفاده صحیح از نظرات کارکنان طراحی نظام پیشنهادها یک ضرورت است.

7- توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان

سرپرست بدون برقراری ارتباط نمی توانند کارهای خود را انجام دهد، چگونگی ارتباط موثر از این قرار است:

الف- اهداف را بطور جمعی و گروهی تعیین کنید.

ب- وسائط و لوازم کافی در اختیار افراد قرار دهید تا به راحتی کار کرده و به هدف برسند.

ج- افراد را به طریقی سازماندهی کنید که با همکاران خود توافق و تفاهم داشته و از کار خود راضی باشند.

د- کارهایی که برای افراد انجام می دهید بیان کنید، مشکلات کار را نیز گوشزد نمایید، از اظهار علاقه خودداری نکنید زیرا افراد از درون ما آگاه نیستند ، با کلمات و رفتارهای مناسب احساسات و عواطف خود را نشان دهید.

ه- دستور کار باید روشن و آشکار باشد و از پیچیدگی بدور باشد.

و- بر اطلاعات و تجربیات خود بطور مداوم بیفزایید و زیردستان را تشویق به یادگیری کنید.

ز- نظریات افراد را مورد آزمایش قرار داده و آنها را از نتایج افکارشان آگاه نمایید هفت توانایی یاد شده را می توان (هفت ت) برای سرپرست نامید.

دلایل عدم موفقیت (شکست) برخی از سرپرستها



چرا برخی از سرپرستها در رهبری افراد موفق نیستند؟

بسیاری از سرپرستها به علت داشتن دیدگاههای غیر اصولی و نگرشهای منفی نسبت به کار و کارکنان با شکست مواجه می شوند ، مهمترین دلایل شکست سرپرستها از این قرارند:

1- اغلب سرپرستها مایلند وقتی که از افراد زیر دست خود پرسش می کنند فقط جواب آن پرسش را بشنوند و حوصله ندارند که به دیگر اظهارات فرد گوش دهند. احساس کارکنان در لابلای صحبت‌های آنها نهفته است بدون درک احساس فرد نمی توان سخنان او را به خوبی فهمید.

2- بسیاری از سرپرستها قادر نیستند که در محیط کار خود یک جو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند بطور کامل و آزادانه صحبت کرده و نظرات خود را بیان نمایند.

3- برخی از سرپرستها به این نکته مهم توجه ندارند که پیشرفت کار یک شرکت یا سازمان بدست

کارکنان آن سازمان بوده و آنها هستند که می توانند با همکاری بیشتر موجب پیشرفت و شهرت شرکت یا سازمان شوند.

4- بعضی از سرپرستها طوری با مشکلات و موانع پیشرفت کار برخورد می کنند که هیچگاه فرصتی برای نظر خواهی و استفاده از تجربیات و اطلاعات دیگران برای آنها باقی نمی ماند.

5- بسیاری از سرپرستها هنوز به این مطلب پی نبرده اند که شرکت دادن افراد زیر دست در رفع موانع و محدودیتها تا چه اندازه مهم و اساسی است.

نقش سرپرست در تنش زدایی و رفع بحران در سازمان

برای پیشگیری از شرایط بحران و تنش لازم است سرپرست قبل از شروع کار موارد زیر را از خود بپرسد:

1- آیا تصمیمهای کامل و لازم را برای انجام یک کار به تنهایی می گیرم؟

2- آیا علاقه دارم که پیشنهاد و نظریات کارکنان را بدست آورده و با آنها مشورت کنم؟

3- آیا ابتدا تصمیم می گیرم و بعد با افراد زیر دست مشورت می کنم؟

باید توجه داشت این سوالات نوعی ارزشیابی شخصی است که می توان برای شناخت بیشتر خود از آن استفاده کرد.

### آموزش و ضرورت آن در سازمان

منابع انسانی برای هر سازمان و بطور کلی برای جامعه مهمترین عامل و سرمایه اصلی می باشد. نیروی کار در هر کشور باید متناسب با پیشرفتهای علمی و فنی توسعه باید تا بتواند جوابگوی نیازهای سازمانی و ملی باشد. امروز دوره های آموزشی به شکلهای گوناگون در همه جا رایج و به عنوان یک ضرورت شناخته شده ولی هنوز در همه جا دید جامع و منظم در مورد آموزش شکل نگرفته است. آموزش نیاز عمومی برای تمام سطوح سازمان است و از بالاترین تا پایین ترین رده سازمان باید به آن توجه گردد. از نظر واژه شناسی ، آموزش به معنای تعلیم و تعلم می باشد و از نظر مفهوم، یعنی پخش و انتقال اطلاعات (عام و خاص) به بیان دیگر ، یادگیری حاصل فرآیند آموزش می باشد. بدون آموزش ، پیشرفت دانش بشری و انتقال تجربیات غیر ممکن می باشد و سازمان نیز چون در مسیر تحولات علمی و فنی قرار می گیرد. به ناچار باید این ضرورت را بپذیرد و برخورد بهتر این است که آمادگی برای آموزش جامع و همه جانبه می باشد .

قبل از برنامه ریزی و تعیین نیاز آموزشی و تعیین نیاز آموزشی لازم است به این سوالات پاسخ داده شود:

1- آموزش چیست؟

2- آموزش دارای چه اهمیت ، خصوصیات و ضرورتی می باشد؟

3- مشکلات طراحی و اجرای برنامه های آموزشی کدامند؟

4- چگونه می توان نیازهای آموزشی را تعیین کرد؟

5- روشهای عمومی آموزش کدامند؟

6- چگونه باید آموزش افراد را برنامه ریزی و اجرا کرد؟

7- آموزش با پژوهش چه ارتباطی دارد؟

8- آموزش چگونه باید ارزیابی گردد؟

اهمیت هدف در آموزش

آموزش جامع و همه جانبه باید هدفدار باشد، یکی از ویژگیهای آموزش مفید و موثر می باشد. اهداف

آموزش در قالبهای اجتماعی و هدفهای سازمانی و هدفهای کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد.

1- هدفهای اجتماعی آموزش

این هدفها جهت دهنده اصلی برنامه های آموزشی سازمان می باشد با توجه به این اهداف و عنایت ، فرهنگ ،

نظام اجتماعی و سنت های بومی، نحوه رسیدن به اهداف آموزشی تعیین می شود.

2- هدفهای سازمانی

برای تامین هدفهای سازمانی لازم است که توانایی ها و مهارتهایی که برای انجام وظایف و مسئولیتها ضروری

است ، تقویت گردد . آموزش باید موجب گسترش روحیه تعاون، کارخلاق، رعایت مقررات و قوانین و

روشهای اداری گردد.

آموزش ابزار اصلی بهسازی سازمان می باشد؛ آموزش در سازمان می تواند مزایای زیر را دنبال داشته باشد:

الف- بهبود کیفیت و کیفیت کار

ب- امکان جایگزینی نیروها در شرایط اضطراری

ج- امکان استفاده از منابع داخلی و موجود

د- کاهش سوانح و ضایعات

ه- ایجاد روابط سالم در سازمان

و- کاهش تفاوت‌های غیر طبیعی و افزایش توانایی افراد

### 3- هدف‌های کارکنان

آموزش باید جوابگوی تفاوت‌های فردی نیز باشد؛ نوع آموزش باید متناسب با خصوصیات فردی و ویژگی‌های شغلی افراد باشد و میان این دو هماهنگی ایجاد کند. در غیر این صورت رضایت شغلی حاصل نمی‌شود. بنابراین آموزش توانایی‌های بالقوه را به فعل درآورده و نیازهای فردی را پاسخگو می‌باشد.

### سیاست و خط مشی در آموزش

سیاست‌های هر سازمان راهنمای تمامی برنامه می‌باشد و این شامل برنامه ریزی آموزشی نیز می‌باشد. در تعیین سیاستها و خط مشی‌های آموزشی معمولاً اهداف اصلی سازمان دخالت دارند.

### بخش آموزش در سازمان

در سازمان‌های بزرگ بخشی بنام آموزش فعالیت دارد که ساختار آن بصورت یک مدیر آموزش، کارشناسان و کارمندان می‌باشد؛ البته وسعت سازمان در تعداد کارکنان و سازماندهی آنان موثر می‌باشد. در بعضی از سازمان‌های بزرگ بخش آموزش به اسم مرکز شناخته می‌شود و بعضی از این مراکز در کنار جوابگویی به نیازهای افراد سازمان، خدماتی به افراد بیرون از سازمان نیز ارائه می‌دهند. در شرکتها بطور کلی تشکیلات آموزش به دو صورت محدود و گسترده دیده می‌شوند. در سازمان‌های بزرگ آموزش جوار و در کارخانه‌های کوچک بخش آموزش، کار برنامه ریزی و اجرای آموزش را بعهده دارند. مسئولین آموزشی با سمت مدیر آموزش و کارشناس آموزش با حیطة نظارت متفاوت انجام وظیفه می‌کنند.

افرادی که کار آموزشی انجام می‌دهند، ضروری است تخصص لازم در امر آموزش را دارا باشند.

دوره‌های آموزشی داخل شرکتها باید با هماهنگی شروع و ادامه یابد. در دهه آخر قرن حاضر به اهمیت نیروی انسانی توجه بیشتری معطوف گردیده و بسیاری از سازمانها مقوله مدیریت منابع انسانی را به عنوان

یک ضرورت حیاتی برای خویشتن تلقی کرده اند. از اینرو جهت جذب به کارگیری، حفظ و پرورش نیروی انسانی به ایجاد بخش معاونت و یا مدیریت منابع انسانی در سازمان خود پرداخته اند

مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی را به عنوان مهمترین عامل بقای شرکت تلقی کرده و با دیدی استراتژیک به آن می نگرد. در این نگرش نو به کارکنان، آموزش اهمیت ویژه ای دارد و مهمترین فعالیت در حوزه توسعه منابع انسانی، امر آموزش و پرورش کارکنان می باشد. تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی حاصل دیدگاهها و نظریه های نو در خصوص نیروی انسانی می باشد. استراتژی منابع انسانی به کیفیت، کمیت، بافت و جریان نیروی کار می پردازد.

تدوین برنامه استراتژیک در مورد نیروی انسانی، در نظر گرفتن کارکنان به عنوان سرمایه های اجتماعی پایان ناپذیر امروزه سازمانهای پیشرو را به سازمانهای یادگیرنده تبدیل کرده است؛ سازمانهایی که بطور همزمان به نیازهای فرد و جامعه پاسخ داده و به هدفهای خود نیز دست می یابند.

#### نظام آموزش

یکی از نظام های موثر در هر سازمان نظام آموزش و بهبود توانایی است. آموزش و خود آموزی امروزه برای رشد و توسعه هر سازمانی از ضروریات است. زیرا تغییرات سریع محیطی را تنها با در اختیار داشتن کارکنان آرموده می توان تبدیل به فرصت های رشد کرد. توجه به افزایش توان کارکنان همواره می تواند سرمایه گذاری صحیحی محسوب شود که نتیجه ای مطلوب در لحظات حساس برای سازمان خواهد داشت.

#### ماموریت آموزش

آماده سازی و پرورش نیروی کار و تجهیز تخصصی و فنی این نیرو در جهت انجام صحیح و موثر وظایف محوله و افزایش قابلیت انعطاف سازمان در مقابل تغییرات محیطی، ماموریت و رسالت نظام آموزش می باشد

#### اهداف آموزش

1- ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی و حرفه ای کارکنان

2- برانگیختن احساس نیاز به آموزش در سازمان

3- اصلاح و بهبود رفتار فردی و سازمانی

4- کاهش ضایعات و حوادث شغلی

5- تقویت روحیه و حس اعتماد به نفس کارکنان

6- پرورش استعدادها و شکوفای خلاقیت های ذهنی کارکنان

7- تعمیم آموزش و خود آموزی در تمامی سازمان

8- شناساندن و تثبیت جایگاه آموزش در سازمان

فرآیند آموزش

جریانی مداوم و مستمر می باشد که طی آن فراگیران مورد شناسایی ، نیازسنجی آموزش ، نظارت ، ارزیابی و به کارگماری قرار می گیرند.

فعالیت‌های اساسی در فرآیند آموزش

1- انتخاب مناسب سرفصل‌های آموزش و متناسب با نیازهای سازمان

2- برنامه ریزی و تجهیز منابع در جهت رفع نیازمندی‌های آموزشی

3- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

4- تعیین روش‌های آموزشی مناسب با نیازهای سازمان و افراد

5- بکارگیری وسایل و روش‌های نوین آموزشی

6- آشنا نمودن کارکنان با نوآوری‌های علمی و فنی

7- سنجش میزان مهارت و توانایی تخصصی و فنی افراد در تمامی سطوح سازمان

8- تهیه منابع و مدارک فنی و تخصصی در جهت ارتقاء کیفی دانش کارکنان

9- پی گیری و استمرار آموزش کارکنان

10- شناسایی و بکارگیری کارکنان علاقمند برای برنامه ریزی و اجرای آموزش.

11- ارتباط با مجامع و محافل عملی داخلی و خارجی

معیارهای سنجش عملکرد آموزشی

1- نتیجه ارزیابی، فنی و تخصصی کارکنان در برگ ارزشیابی آموزش

2- سرانه زمان آموزش تخصصی و عمومی کارکنان

3- درصد کارکنان آموزش دیده

4- تعداد دوره های آموزشی که هر فرد در آن شرکت کرده است.

5- کاهش زمان انجام کار از طریق بکارگیری وسایل و یا روشهای جدید

6- میزان ضایعات و یا میزان کار بدون خطا و در حد قابل قبول

7- مقایسه نظام و محتوای دوره های آموزشی درون و بیرون از سازمان در دوره های زمانی معین.

8- درصد غیبت شرکت کنندگان در دوره های آموزشی

ارتباط نظام آموزشی با مدیریت منابع انسانی

نظام آموزشی هر سازمانی یکی از نقاط قوت آن است. این مجموعه می تواند افرادی کارآمد و با اعتماد به

نفس تربیت نماید ، در عین حال اگر آموزش بدون توجه به کل شرایط سازمان و عملکردها بر سیستم ها به

راه خود برود، تبدیل به بار بزرگی بر دوش سازمان می شود، زیرا سازمان متقبل هزینه های آموزشی می

شود و زمان زیادی از وقت کارکنان صرف دوره های مختلف آموزشی می شود، ولی هیچ ثمره مشهودی

بدست نمی آید. مدیریت منابع انسانی می تواند با یک نگرش کلی به مجموعه سازمان و تجزیه و تحلیل

وضعیت کارکنان و بازده شغلی آنها به نتیجه گیری پردازد و برنامه های مفیدی در جهت بهبود آموزشی سازمان طراحی کرده و آن را اراده نماید.

با افراد جدید چگونه رفتار کنیم؟

رعایت این است که نکات موجب می شود که فرد جدید احساس نماید خدماتش برای سازمان ارزشمند است و در انجام کارها کوشا خواهد بود. ولی اگر برخورد سرپرست سرد باشد و بگوید که شغلی فراخور حال او نداشته و چرا به قسمت وی منتقل شده است؟ و نیاز به فرد جدید ندارد و بدون اجرای برنامه توجیهی و آموزش وظیفه ای به وی محول کند و او را به حال خود واگذارد این شخص نه تنها فرد مفیدی نخواهد بود بلکه باید منتظر یک سری ناراحتی ها و واکنش ها در سازمان بود.

از این جهت توصیه می شود با فرد جدید این چنین رفتار شود:

1- رفتار صمیمی و دوستانه

2- نشان دادن علاقه به فرد

3- شرح کار

4- نشان دادن محل کار

5- معرفی به همکاران

6- آموزش فرد

7- مراقبت مداوم و غیر مستقیم

آموزش حین کار (آموزش ضمن خدمت)

هر سازمانی باید خود را با پیشرفت زمان مطابقت داده و اصول و روشهای جدیدی را که در دنیای امروزی متداول است مورد توجه قرار دهد و آنرا بکار بندد تا بتواند با سازمانهای دیگر برابری نماید. از این جهت



توجه به آموزش ضمن خدمت ضروری است. برای امر آموزش لازم است قبلاً هدف و موضوع مشخص شود و تعیین شود چه کسی، در چه مدتی، چه مطالبی را، چگونه آموزش دهد و چه اشخاص چه موضوعاتی را بیاموزند. لذا وظیفه سرپرست است که:

- 1- اهمیت مسئولیت آموزش افراد زیر دست خود را درک نماید.
- 2- توجه خاص به تنظیم برنامه پیش بینی شده آموزش داشته باشد.
- 3- توجه نسبت به تهیه طرح درس داشته باشد.
- 4- نظارت بر فرآیند آموزش داشته باشد.
- 5- به نحوه یاد گرفتن فراگیران و عواملی که در یادگیری آنها موثر است، توجه نماید.
- 6- انجام ارزیابی مستمر فرآیند آموزش و پیگیری نتایج آن از مهمترین مسئولیت های سرپرست می باشد.

#### تغییر روش و تطبیق روش

یکی از مهارتهای لازم برای هر سرپرست مهارت در بهبود روش کار است. روش های کار با در نظر گرفتن نوع کار، امکانات و شرایط انتخاب می شوند و با گذشت زمان کارائی خود را از دست می دهند. بهترین روشها نیز امکان تغییر و بهبود دارند و هیچ روش کاری را نمی توان گفت که کامل است.

بهبود روش کار نیاز مستمر هر سرپرست است و انجام آن به دو شیوه علمی و غیر علمی امکان پذیر است. در شیوه غیر علمی بطور اتفاقی و نامنظم: فکری به ذهن فرد می رسد و بدنبال آن تغییراتی در روش انجام کار ایجاد می کند که در بیشتر موارد به جای این که مفید باشد، مشکلاتی را نیز به بار می آورد. در شیوه علمی روش موجود بطور منظم و سازمان یافته مطالعه می شود، اشکالات کار مشاهده و ثبت می گردند و با شک علمی به وضع موجود، بهترین روش انجام کار انتخاب می شود، بهبود روش یک تغییر روش می تواند به صورت جزئی یا کلی باشد ولی بهر حال تغییرات موجب بهتر شدن روش کار می گردد. در مواردی

سرپرستان ترجیح می دهند به جای تغییر روش، به تطبیق روش، روی آورند، در تطبیق روش، تغییرات ناچیز و ناپایدار است. تطبیق روش به حل مشکلات مربوط به کار نمی پردازد بلکه فقط مشکلات را به تعویق می اندازد ولی تغییر روش هر چند جزئی باشد پایدار و قابل اعتماد بوده و مشکلات کار را برطرف می نماید. برای نمونه بی خطر کردن یک روش خطرناک انجام کار یک تغییر روش است. ولی نصب تابلوی «خطرناک» بر روی دستگاه، یک تطبیق روش بوده و روش کار کماکان خطرناک می باشد. در سازمانها لازم است شرایطی را ایجاد نمائیم که سرپرستها بدنبال تغییر روش که همان بهبود روش است باشند و تا حد امکان به تطبیق روش روی نیاورند.

### **مطالعه کار و بهبود روش**

برای بهبود روش، یکی از بهترین راهها استفاده از اصول مطالعه کار (Work study) می باشد. مطالعه کار سرپرستها را در نظارت بر کار و بهبود کارآیی کارکنان یاری می کند و موجب هماهنگی سرپرست ها با تغییرات می گردد.

مطالعه کار، شیوه علمی برای بهبود روش کار می باشد و به عنوان یک کار تخصصی در بخش مهندسی یا مطالعه کار انجام می گیرد ولی سرپرستها از اصول مطالعه به عنوان ابزاری ساده و کاربردی می توانند بهره ببرند.

مطالعه کار خاص سرپرستان تولید و عملیات نیست بلکه در کارهای خدماتی، دفتری و اداری نیز کاربرد دارد. و در سازمانهای اداری با عنوان تشکیلات و روشها (organization and methods) نامیده می شود.

آموزش مطالعه کار، با تاکید بر مطالعه روش یکی از نیازهای اساسی سرپرستان می باشد و در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش کارآئی آنها نقش به سزایی دارد.

منابع تولید

برای تولید و انجام کار عوامل و منابع زیر به کار گرفته می شوند:

نیروی انسانی

ابزار، وسایل و ماشین آلات

سرمایه

مواد اولیه

زمین و ساختمان (محیط کار)

منابع تولید و مطالعه کار

مطالعه کار به ما کمک می کند تا از منابع تولید استفاده بهتری ببریم و زمان تلف شده بوسیله نیروی انسانی را کاهش دهیم. ضایعات مواد اولیه را به حداقل برسانیم، از سرمایه بهترین استفاده را داشته باشیم. از فضا و محیط کار به خوبی بهره ببریم. و ابزار وسائل و ماشین آلات را بخوبی نگهداری کرده و عمر مفید آنها را افزایش دهیم.

روشهای افزایش کارآیی

افزایش کارآیی یعنی بهترین استفاده از منابع تولید، برای افزایش کارآیی دو راه اصلی وجود دارد:

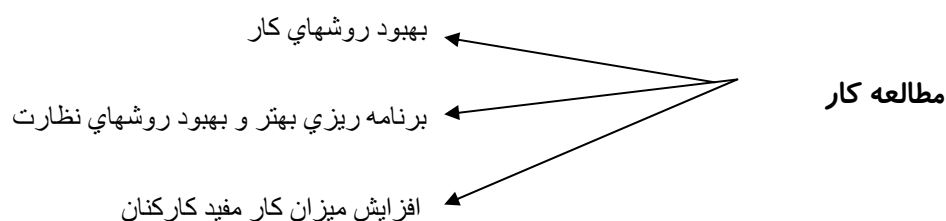
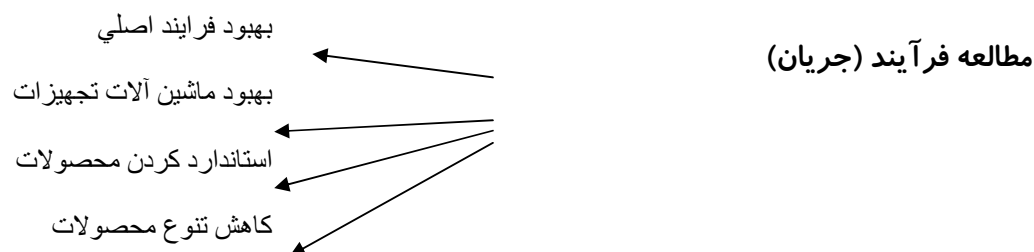
1- مطالعه جریان کار (Process study)

در این راه فرآیند مورد مطالعه قرار می گیرد که شامل تحقیق و توسعه می باشد.

2- مطالعه کار (Work Study)

این بخش از مطالعه کار، تخصصی بوده و بر عهده واحد مهندسی یا مطالعه کار می باشد.

در اینجا راههای افزایش کارآیی را با هم مقایسه می کنیم:



#### تفاوتهای مطالعه جریان کار با مطالعه کار

تاکید مطالعه کار بر روی استفاده موثر از منابع موجود می باشد ولی در مطالعه فرآیند، ایجاد منابع جدید، فضای جدید کار، ماشین آلات جدید و افزایش سرمایه گذاری مورد تاکید قرار می گیرد. مطالعه کار با سرعت بیشتر و هزینه کمتر انجام می گیرد ولی مطالعه فرآیند هزینه زیاد و زمان بسیاری را می طلبد.

#### تعریف مطالعه کار

شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار بطور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت‌های غیر ضروری و رسیدن به روشهای بهتر انجام کار می شود. مطالعه کار، شرایطی را فراهم می نماید تا کارکنان آموزش ببینند و از روشهای استاندارد پیروی کنند، تجهیزات و شرایط کار نیز استاندارد می شوند. طبیعی است وقتی شرایط انجام کار و تجهیزات و روش انجام کار استاندارد شود، زمان انجام آن نیز استاندارد می شود و با رسیدن به زمان استاندارد، سرعت انجام کار زیادتر خواهد گردید و امکان افزایش کمیت و کیفیت کار وجود خواهد داشت.

هدفهای مطالعه کار:الف- استفاده موثر از نیروی انسان

ب- استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه

ج- عملکرد مطلوب تجهیزات، مواد اولیه نیروی انسانی

ویژگی ها و مزیت‌های مطالعه کار

1- آگاهی از وضعیت فعلی کار

بدست آوردن اطلاعات واقعی در مورد وضعیت فعلی کار برای بهبود وضع موجود ضروری است.

2- کاربرد «مطالعه کار»

قابلیت کاربرد در تمامی روشهای دستی و ماشینی را دارا است و هیچگونه محدودیتی برای استفاده از شیوه

های مطالعه کار وجود ندارد.

3- انعطاف پذیری

شیوه های مطالعه کار منظم و پیوسته هستند و برای مطالعه کارهای متفاوت دارای انعطاف لازم می باشند.

4- ابزار مدیریت

مطالعه کار ابزاری برای مدیریت است تا بتواند از امکانات و منابع سازمان استفاده بهینه داشته باشد.

5- مسئولیت

استفاده از شیوه های مطالعه کار در بخش مهندسی یا بخش کار انجام می گیرد و سرپرستها به عنوان مجری

و همکار در مطالعه کار مشارکت فعال دارند.

نقش نیروی انسانی در بهبود روش کار

نیروی انسانی پیچیده ترین و غیر قابل پیش بینی ترین جنبه بهبود روش کار و در عین حال مهمترین عامل

بهبود روش نیز می باشد. اگر در بهبود روش کار فقط به جنبه های فنی توجه شود به هدف نخواهیم رسید

زیرا نیروی انسانی است که کار را انجام می دهد و بدون در نظر گرفتن این واقعیت، هر چند از بهترین تجهیزات و مواد استفاده شود، بهبود روش اتفاق نخواهد افتاد.

همکاری نیروی انسانی در طرح بهبود روش حتی در مواردی که طرح مزیت‌های قابل ملاحظه‌ای ندارد می تواند به نتایج قابل توجهی منتهی گردد.

افراد هنگامی تغییر روش را می پذیرند که مزایای آن برایشان ملموس و مشهود باشد در غیر این صورت همکاری نخواهند کرد و در مواردی مخالفت نیز می کنند. شروع مطالعه کار باید با آگاهی دادن به نیروی انسانی و جلب همکاری آنها باشد در غیر این صورت واکنش‌های دفاعی افراد بروز می کنند. زیرا آنها مایلند بدانند مطالعه کار چیست و چه نفعی برای آنها دارد و در صورتی که متوجه اهمیت موضوع نشوند دست به واکنش‌های تخریبی می زنند.

ارتباط ویژگی های نیروی انسانی و بهبود روش کار

شناخت افراد به ما کمک می کند تا از ویژگی های آنها در جهت بهبود روش بهره ببریم. بعضی از ویژگی‌های انسانی عبارتند از:

الف- جویندگی (Acquisitiveness)

ب- نوآوری (Constructiveness)

ج- کنجکاوی (Curiosity)

این ویژگی ها قابلیت تغییر پذیری را در افراد بالا می برد. افراد مایلند مهارت کسب کنند و روش جدید فرصتی برای یادگیری و کسب مهارت می باشد. افراد همگی دارای نیروی نوآوری هستند و این نیرو در برخی از افراد قویتر است. ولی فرصت ارائه فکر و طرح جدید برای همه وجود ندارد.

کنجکاوی اگر هدایت شود منجر به نوآوری می گردد ولی کنجکاوی بی مورد مشکلاتی برای فرد و دیگران دنبال دارد. برای ایجاد رابطه خوب در میان کارکنان و جلب همکاری آنها اصل صداقت و صمیمیت در همه شرایط کاربرد دارد.

نقش روابط انسانی در بهبود روش کار

برای استفاده از شیوه های مطالعه کار توجه به نیروی انسانی مهمترین عالم موفقیت می باشد، در این راستا موارد زیر توصیه گردد.

1- سرپرست و کسانی که در بهبود روش کار با او همکاری می کنند باید صداقت و صمیمیت خود را در رفتارشان نشان دهند و شرایط افراد را درک نمایند.

2- انتخاب زمان مناسب برای بهبود روش کار و اجرای روش جدید اهمیت زیادی دارد و در تمامی مراحل جلب نظر کارکنان امری ضروری است.

3- اهداف بهبود روش و تشریح روش جدید باید با زبان ساده و قابل فهم بیان گردد.

4- ایجاد ارتباط موثر با کارکنان بعد از بکار گرفته شدن روش جدید نیز باید ادامه یابد تا فرد روش جدید را بپذیرد و خود را در اجرای آن سهیم بداند.

5- مزایای بهبود روش باید به کسانی تعلق بگیرد که در ارائه طرح و اجرای آن همکاری داشته اند.

### مراحل مطالعه کار

برای مطالعه کار مراحل منظم و پیوسته ای به شرح زیر وجود دارد:

1- انتخاب (Select) - انتخاب کاری که باید مورد مطالعه واقع شود.

2- ثبت (Record) - ثبت تمامی جزئیات روش موجود از راه مشاهده مستقیم.

3- بررسی (Examine) - بررسی دقیق و انتقادی اطلاعات جمع آوری شده (با استفاده از شیوه شک علمی)

4- گسترش (Develop) - گسترش نظریاتی که از راه بررسی بدست آمده اند.

5- زمان سنجی (Measure) - اندازه گیری حجم کار در روش جدید و محاسبه زمان استاندارد انجام کار.

6- تعریف (Define) - تعریف روش جدید و تعیین زمان آن

7- اجرا (Install) - اجرای روش جدید بر مبنای استانداردها و زمان مجاز آنها.

8- ابقاء (Maintain) - باقی ماندن روش جدید بوسیله نظارت مداوم

نکته مهم: مراحل مطالعه کار منظم و پیوسته بوده و امکان حذف هیچیک از مراحل وجود ندارد.

### **شیوه های مطالعه کار**

دو شیوه مطالعه روش و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربردی خاص دارند.

مطالعه روش - برای بهبود روشهای انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد.

زمان سنجی - برای تعیین زمان انجام کار مورد استفاده واقع می شود.

### **هدفهای مطالعه روش**

مطالعه روش برای کاهش حجم کار از طریق بررسی دقیق روش موجود و ایجاد روشهای آسانتر و موثرتر

انجام می شود و سایر هدفها عبارتند از:

الف- بهبود فرآیندها و روشهای کار

ب- بهبود استقرار تجهیزات در مناطق کاری (Work Place)

ج- بهبود طرح ماشین آلات و تجهیزات

د- استفاده بهینه از مواد اولیه، تجهیزات و نیروی انسانی

ه- صرفه جویی در کاربرد نیروی انسانی و کاهش کارهای دشوار، خسته کننده و غیر ضروری

و- ایجاد و گسترش محیط مطلوب کار



## هدفهای زمان سنجی

زمان سنجی برای تعیین و کاهش زمانهای غیر موثر و تعیین زمان استاندارد می باشد، دیگر هدفهای زمان

سنجی عبارتند از:

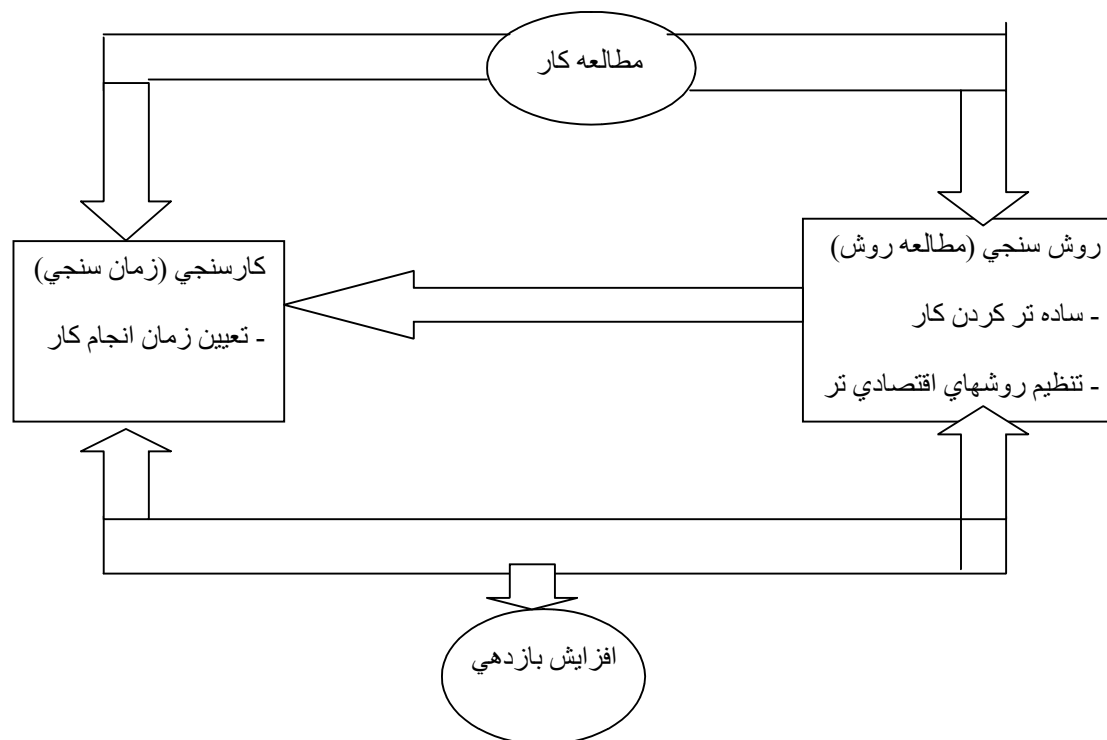
الف- بهبود برنامه ریزی کار و نظارت بر اجرای برنامه

ب- برنامه ریزی نیروی انسانی برای ماشین آلات

ج- ارائه شاخص های قابل قبول و مطمئن برای اندازه گیری کارآئی نیروی انسانی

د- ارائه مبنای صحیح برای کاهش هزینه نیروی انسانی

ه- ایجاد نظامهای دستمزد و تشویقی مناسب و کارآمد

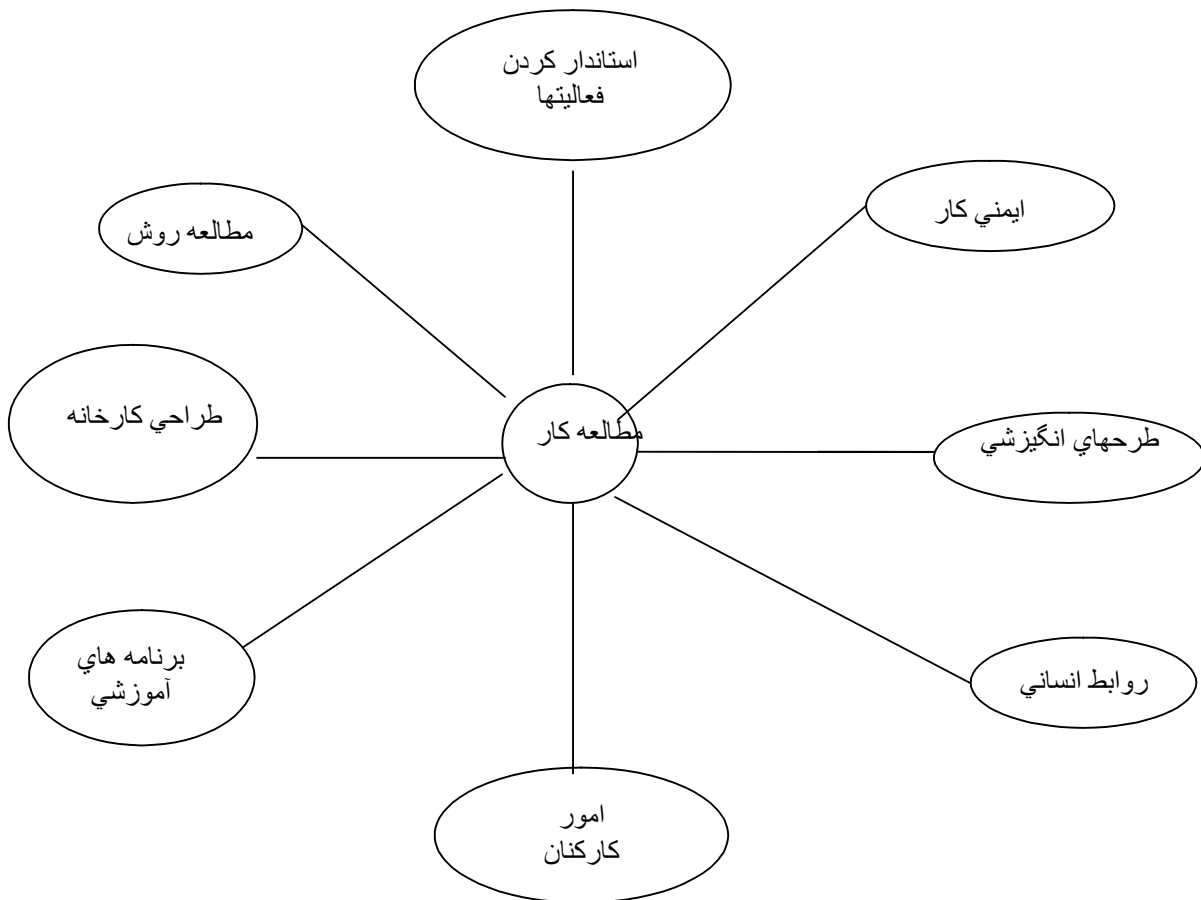


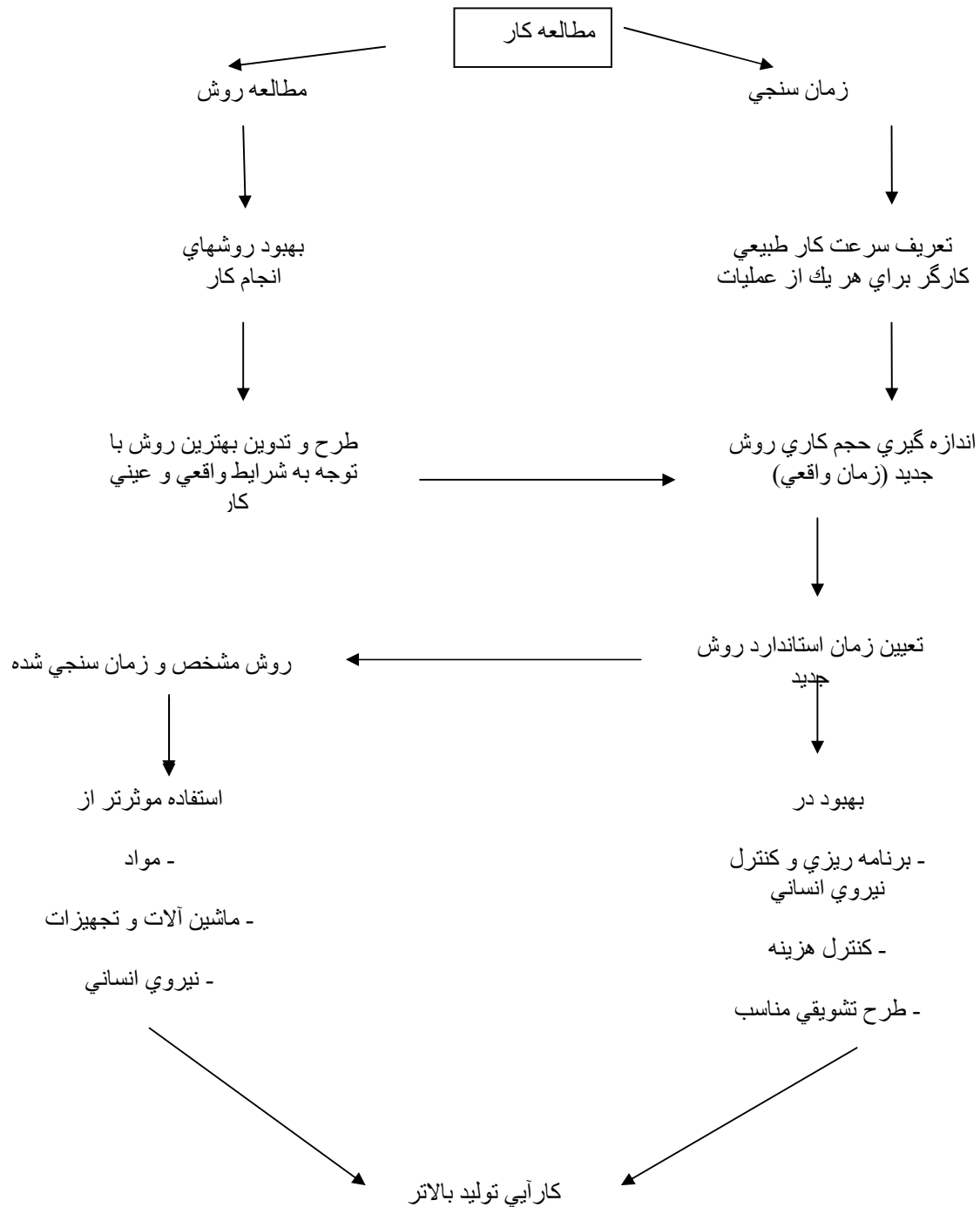
## ارتباط بین روش سنجی و کارسنجی

دامنه گسترده مطالعه کار

مطالعه کار در زمینه های گوناگون کاربرد دارد، مهمترین کاربردهای مطالعه کار در نمودار زیر نشان داده

شده است:





### ارتباط شیوه های مطالعه کار و افزایش کارآئی

هدف از «مطالعه روش»

بطور کلی هدف از «مطالعه روش» دست یافتن به موارد زیر می باشد:

الف- بهبود کارآیی کارکنان

ب- بهبود کیفیت کار

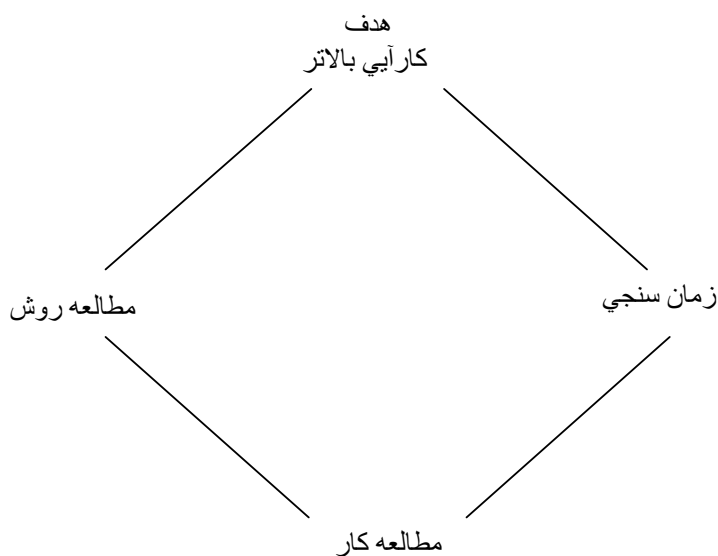
ج- بهبود وضعیت ابزار، ماشین آلات و تجهیزات

د- اثربخش ساختن فعالیتها

ه- کاهش ضایعات و پیشگیری از اتلاف وقت

و- ایجاد شرایط ایمن کار

نتیجه: دو شیوه مطالعه روش و زمان سنجی در نهایت موجب افزایش کارآیی در سازمان می گردند:



رابطه بین کار آیی و مطالعه کار

طرح شش مرحله ای بهبود روش کار از طریق مطالعه روش: این طرح در ابعاد عملی برای سرپرستان ارائه

می گردد:

## روش کار

راهنمای بهتر کردن روشها

مطالعه روش برای سرپرستان

یک طرح عملی برای استفاده بهتر از نیروی انسانی، ماشین آلات، مواد و تجهیزات

مرحله اول- انتخاب کنید:

کاری را که می توانید سریعاً :

\* ایمن تر انجام دهید.

\* راحت تری انجام دهید.

\* حرکات زیادی آن را حذف کنید.

\* گیر کار را برطرف کنید.

مرحله دوم- ثبت کنید:

\*همکاری اجرا کننده را بدست آورید.

\* کار را در حین انجام مشاهده کنید.

\*از روش فعلی نمودار تهیه کنید.

\*اشکالات کار را یادداشت کنید.

### مرحله سوم - بررسی کنید:

مواظب نکات زیر باشید:	چه انجام می شود؟	با لازم است؟ چرا؟	چه ترتیب بهتری وجود دارد؟
	کجا انجام می شود؟	چرا در آنجا؟	چه جای بهتری وجود دارد؟
	چه موقع انجام می شود؟	چرا در آن موقع؟	چه موقع دیگری بهتر است؟
	شخصی انجام می دهد؟	چرا آن شخص؟	کس دیگری بهتر انجام خواهد داد؟
	به طریق انجام می شود؟	چرا به آن طریق؟	چه طریق دیگری بهتر است؟
حفاظت			
مرغوبیت			
طرح			
نقشه کارگاه			
وسایل			
مواد			

### مرحله چهارم - گسترش دهید:

\*مرور نظریات و یادداشت منظورها

\*حذف کنید، ساده تر کنید، ترکیب کنید، طور دیگری ترتیب دهید.

\*روش جدید را بی خطر سازید.

\*برای تصویب پیشنهاد دهید.

### مرحله پنجم - پیاده کنید:

\*موقع مناسب را برای شروع روش جدید انتخاب کنید.

\*تمام اشخاص مربوطه را متقاعد کنید.

\*استفاده کنندگان از روش را آموزش دهید.

### مرحله ششم - ابقاء

\*مکرر کنترل کنید.

\*مواظب نتایج باشید.

## شرح مراحل مطالعه روش

تعریف مطالعه روش - ثبت منظم و بررسی دقیق و انتقادی روش موجود کار برای رسیدن به روش آسانتر،

موثرتر و ارزانتر

در مطالعه روش، روش موجود به صورت تحلیلی مطالعه می شود تا بتوان آنرا بهبود بخشید. در مطالعه روش

موجود مراحل منظمی طی می گردد.

مراحل مطالعه روش

طبق راهنمای مطالعه روش برای سرپرستان با هدف استفاده بهتر از امکانات و منابع به این ترتیب عمل می

کنیم:

1- انتخاب- مطالعه روش با انتخاب کاری که خطرناک، پرهزینه، اداری حرکت‌های اضافی و زمان بیش از

اندازه می باشد، شروع می شود.

2- ثبت- تمامی مراحل انجام کار از طریق مشاهده ثبت می گردد. برای ثبت فعالیتها از نشانه های خاصی

استفاده می شود.

3- بررسی- روش موجود با دیدی انتقادی و تحلیلی بررسی می شود.

4- گسترش- نظریاتی که از طریق بررسی بدست آمده اند گسترش می یابند تا به روش جدید دست یابیم.

5- اجرا- روش جدید پیاده می شود.

6- ابقاء- با رفع مشکلات روش جدید آنرا پایدار می کنیم.

اول: عوامل موثر در مطالعه روش

در مطالعه روش لازمست به عوامل اثرگذار توجه گردد، عوامل زیر در انتخاب کار مورد مطالعه موثرند.

الف- ملاحظات اقتصادی- کارهای کم اهمیت و بی تاثیر نباید مورد مطالعه قرار گیرند زیرا فقط تلف شدن وقت و نیرو را بدنبال دارند.

ب- ملاحظات فنی- در بعضی از موارد تغییر روش موجب بهبود روش می گردد اما بنا به دلایل فنی انجام تغییرات امکان پذیر نیست.

مجموع ملاحظات فنی و اقتصادی تعیین می کند که چه کاری باید مورد مطالعه قرار بگیرد و یا این که کدام کار ارزش مطالعه کردن را ندارد.

دوم: روش ثبت اطلاعات

در مرحله دوم مطالعه روش، اطلاعات روش موجود از راه مشاهده مستقیم ثبت می گردد.

چون بدنبال اطلاعات صحیح و واقعی هستیم و اطلاعاتی که در این مرحله جمع آوری می شود. مبنای بررسی می باشند و از طریق بررسی همین اطلاعات، روش جدید طراحی و پیشنهاد می گردد. لذا باید به یاد داشته باشیم که اطلاعات واقعی- نه اطلاعاتی که مورد نظر مطالعه کننده است- ثبت گردد.

سوم: بررسی کردن روش موجود

در مرحله سوم، روش موجود با شیوه شک علمی مورد بررسی قرار می گیرد، بررسی روش موجود شامل موارد زیر است:

1- حرکت‌های اضافی و غیر ضروری

2- نقل و انتقال‌های اضافی

3- تأخیرها و توقف‌های غیر ضروری

چهارم: گسترش دادن نظریات



در مرحله چهارم نظریاتی را که در مرحله بررسی به آنها رسیده ایم را گسترش داده و روش جدید را طراحی می‌کنیم با بررسی دقیق جزئیات فعالیتهایی که در روش موجود انجام می‌شود، مطالعه‌کننده بدنبال طراحی روشی جدید (پیشنهادی) و روش موجود صرفه‌جویی‌هایی را که انتظار می‌رود از انجام این تغییرات حاصل شود می‌توان محاسبه کرد. در این مرحله نظریات غیر قابل قبول و غیر اجرایی حذف می‌گردند، بعضی از نظریات ساده می‌شوند، برخی از نظریات تغییر پیدا کرده و به شکلی دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند تا در نهایت روشی قابل قبول که بتوان آنرا اجرا کرد، بدست آید.

پنجم : اهمیت اجرای روش جدید به عنوان روش استاندارد

هنگامی که یک روش جدید مورد قبول قرار گرفت لازمست تمام جزئیات این روش شرح داده شود تا این روش به عنوان روش استاندارد، اعمال گردد.

سرپرستان لازمست نحوه نظارت بر انجام کار متناسب با روش جدید را اعمال نمایند تا بیشترین نتیجه از بهبود روش بدست آید.

زمان اجرای روش جدید نیز اهمیت زیادی دارد، در شرایطی که حجم کارها زیاد است و افراد بدنبال انجام کارها و رفع مشکلات اجرایی هستند، اجرای روش جدید موفقیتی را بدنبال نخواهد داشت. بهتر است در زمانهای تعطیلی سازمان و یا در فصولی که حجم کار کمتر است، روش جدید پیاده گردد، زیرا در این مواقع امکان تغییرات لازم برای اعمال روش جدید، وجود دارد.

ششم: ابقای روش جدید

هر کار نو مشکلاتی را بدنبال دارد، روش جدید نیز مقاومتها و حتی کارشکنی‌هایی را همراه خواهد داشت روش جدید نهالی است که نیاز به مراقبت دارد، نظارت مستمر، رفع اشکالات اجرایی، توجیه و آموزش کسانی که با این روش کار می‌کنند موجب بقا و استواری روش جدید خواهد گردید. اگر در مراحل مطالعه

روش افراد مشارکت داشته باشند. ابقای روش جدید کار دشواری نیست زیرا افراد روش جدید را برخاسته از تلاش خود می دانند.

رفتار و منش سرپرست در مرحله ابقاء اهمیت بیشتری می یابد. روحیه انتقاد پذیری، انعطاف و ملایمت مشکلات اجرایی روش جدید را به حداقل می رساند ولی شدت عمل، سخت گیری و استفاده از روشهای خشن و دستوری، روش جدید را با شکست همراه خواهد ساخت. پس از این که روش جدید اعمال گردید باید مراقبت کرد که افراد بتدریج به روش قبلی باز نگردند و یا به میل خود تغییراتی در روش جدید ایجاد نکنند.

### **شیوه های اصلی مطالعه روش**

برای مطالعه روش، شیوه های گوناگونی وجود دارد که مهمترین آنها شرح داده می شود:

#### 1- نمودار (String diagrams)

این نمودار از نقشه یاماکت محل کار که بر روی آن از رشته های نخ برای مشخص کردن و اندازه گیری مسیر حرکت کارکنان، مواد و تجهیزات استفاده شده، تشکیل می گردد.

#### 2- تجزیه و تحلیل فیلم (Film analysis)

بررسی تصاویری که بوسیله فیلم ثبت شده اند برای تعیین چگونگی فعالیتهای مورد بررسی در لحظه های مختلف، یکی از بهترین شیوه های مطالعه کار می باشد.

#### 3- سایکلوگراف (Cycle graph)

روشی برای ثبت مسیر حرکت است که با استفاده از یک منبع روشنایی مسیر حرکت بر روی تصویر رسم می شود مانند استروسکوپ (Stereoscopic) که به تصویر شکل سه بعدی می دهد.

#### 4- جدول فعالیتهای چندگانه (Multiple activity chart)

جدولی که در آن فعالیتهای چند عامل مانند نیروی کار ماشین؛ تجهیزات، روی یک محور زمانی مشترک ثبت شده و ارتباط بین آنها فعالیتهای را نشان می دهد.

#### 5- نمودار جریان (Process chart)

نمایش توالی و ترتیب فعالیتهای یا مراحل که در یک روش اتفاق می افتند و دسته بندی آنها بوسیله نشانه های معین. این شیوه به علت تجسم و تصور بهتر روش موجود، کاربرد بیشتری نسبت به سایر شیوه ها دارد.

#### نمودارهای جریان کار

هر یک از نمودارهای جریان کار، کاربردی خاص دارند. در این جا انواع نمودار جریان شرح داده می شود:

#### الف- نمودار کلی عملیات

این نمودار مراحل اصلی که را نشان میدهد و دید کلی از کار ارائه می نماید، در این نمودار فقط فعالیتهای عمل و بازرسی ثبت می گردند.

#### ب- نمودار جریان عملیات

این نوع نمودار فعالیتهای مربوط به انسان، مواد و تجهیزات را به طور جزئی و دقیق نشان می دهد، در این نمودار تمام فعالیتهای ثبت می شوند.

انواع نمودار جریان عملیات- این نوع نمودارها می توانند بصورتهای :

- باشند. {
- 1- نمودار فردی
  - 2- نمودار مواد
  - 3- نمودار تجهیزات

#### ج- نمودار فعالیتهای دو دست (دستها)

در این نمودار فعالیتهای دستها (در بعضی از موارد سایر اندامها) در ارتباط با یکدیگر ثبت می شوند.

## روش ثبت فعالیتها

مرحله دوم مطالعه روش، مرحله ثبت فعالیتها می باشند، برای ثبت و نشان دادن فعالیتها نوشتن و یادداشت برداری در صورتی که فرآیند انجام کار طولانی نباشد امکان پذیر است ولی اگر فرآیندها طولانی باشند و سرعت عمل در ثبت فعالیتها لازم باشد، ضرورت استفاده از نشانه ها مطرح می گردد. برای آسانی ثبت فعالیتها جدولهایی که نشان های استاندارد بر روی آنها طراحی گردیده، مورد استفاده قرار می گیرد. این جدولها، جدولهای جریان نام دارند. شکل و شرح نشانه های استاندارد از این قرار است: عمل (Operation) – نشان دهنده انجام کار می باشد مانند گرفتن، برداشتن، بستن، باز کردن و ...

بازرسی (Inspection) – نشان دهنده بازرسی کمی می باشد.

بازرسی (Inspection) – نشان دهنده بازرسی کیفی می باشد.

انتقال (Transport) – نشان دهنده حرکت و انتقال افراد، مواد و تجهیزات از یک محل به محل دیگر است.

تأخیر (معطلی) (Delay) – نشان دهنده تأخیر در انجام فعالیتها می باشد.

انبار (Storage) – نشان دهنده حفظ و نگهداری مواد می باشد.

فعالیتها با چه نشانه هایی ثبت می گردند؟ در اینجا نشانه های ثبت فعالیتها همراه با مثالهایی معرفی می گردند، این نشانه ها بیانگر مرحله های اصلی یک روش کار یا فرآیند می باشند.

○

عمل

به عنوان مثال، در امور اداری انجام عملیات دفتری یا انجام یکسری محاسبات و یا دریافت یا ارائه یک مجموعه از اطلاعات.

بازرسی      نشانده های بازرسی کیفی      ◇      نشانده های بازرسی کمی      □

معلوم می کند که آیا یک فعالیت، بسته به نیازهای کیفیتی یا کمیتی، بطور صحیح انجام گرفته است یا خیر؟  
بنابراین نشان بیان کننده یک کنترل کیفیت یا کمیت است.

⇒

### حمل و نقل

این نشانه بیانگر جابجایی مواد اولیه ، تجهیزات یا کارکنان از محلی یا کارکنان از محلی به محل دیگر است.  
حمل و نقل زمانی رخ می دهد که جسمی از یک مکان به مکان دیگر جابجا می گردد.  
موارد مستثنی از این تعریف ، جابجاییهایی هستند که بخشی از یک عملیات بوده یا توسط متصدیان در  
ایستگاههای کاری در طول انجام یک فرآیند با بازرسی رخ می دهد.

### تأخیر (یا انبار شدن موقت)

D

این نشانه بیان کننده یک تأخیر در فرآیند یا کنار نهادن موقتی یک موضوع می باشد.  
نمونه هایی از این قبیل تاخیرها عبارتند از: نامه های در انتظار امضاء شدن، بسته بندیهایی که باید باز  
شوند، یا قطعاتی که تا شروع فعالیت بعدی کف کارگاه انباشه شده اند.

### انبار (دائم)



این نشانه بیانگر یک انبار کنترل شده است. یک مثال از این فرآیند نگهداری کالا در جای خاص می باشد.

### کاربرد نشانه ها در نمودار

برای نشان دادن فعالیتهای بوسیله نمودار از نشانه های استاندارد استفاده می شود ولی تفاوتی در بکارگیری  
این نشانه ها وجود دارد. در نمودار مواد و تجهیزات تمام نشانه ها به کار گرفته می شوند ولی در نمودار  
فردی چون فقط فعالیتهای انجام دهنده کار ثبت می گردد، طبیعی است که نشانه های عمل، بازرسی، انتقال و  
معطلی استفاده می شوند ولی نشانه انبار مورد استفاده قرار نمی گیرد.

باید توجه داشت که تفاوت نمودار مواد و تجهیزات با نمودار فردی در این است که نمودار مواد و تجهیزات با نمودار فردی در این است که نمودار مواد و تجهیزات، فعالیتهایی که بر روی مواد و تجهیزات انجام می گیرد را ثبت می کند ولی در نمودار فردی فعالیتهای انجام دهنده کار ثبت می شود و به تغییرات مواد نمی پردازد.

### روش های دیگر ثبت فعالیتها

امروزه برای تهیه نمودار و ثبت فعالیتها از روشهای بسیار متنوعی استفاده می شود، یکی از این روشها، جدول نشانه های تربلیگ است که فرانگ گیلبرت و همسرش آنرا ابداع کردند، تربلیگ از وارونه کردن حروف گیلبرت بدست می آید در این روش ریز تمام فعالیتهای مربوط به مواد و انسان در انجام کار با نشانه های خاص نمایش داده می شوند:

### نمودار فعالیتها

روش فعلی

روش پیشنهادی  Process Chart

نوع فعالیتها..... تاریخ:.....

طراح:.....

نمره نمودار:.....

صفحه.....از.....

شرح عمليات	علائم نمودار	حقیقه	ت متر
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		
	○ → □ D ▽		

## اصول اساسی مدیریت

### 1- به راه‌های اساسی به جای راه‌های مقطعی پاداش دهید.

(دقت کنید که پیروزیها بذره‌های شکستهای آینده را با خود نیاورند) جمله بیتزاندپیسز

#### راه حل مقطعی

#### راه حل اساسی

1- دستیابی به هدف کوتاه مدت، به هر قیمت	1- متعهد بودن به برنامه مدت و حمایت از آن
2- استفاده از تجهیزات کهنه تا زمانی که از بین بروند زیرا این ارزانترین راه ادامه کار است.	2- تعویض منظم وسایل و ابزار و سرمایه‌گذاری در راه‌های جدید و بهتر برای انجام امور
3- استخدام و اخراج کارکنان برحسب نیاز	3- رفتار با کارکنان به طریقی که دوست دارید با شما رفتار شود سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه تیم متعهد و خوب آموزش دیده
از توسعه محصولات و خدمات جدید مگر اینکه بالا باشد و ریسک کم	4- تعهد به توسعه محصولات و خدمات جدید و بهتر، زیرا نوآوری بزرگترین دارای هر موسسه ای است
5- کوشش در اینکه با یک فروش بار خودش را ببندد	5- خدمت به مشتری که موجب تداوم کار موسسه می شود
6- بالا و پایین بردن قیمت برای دستیابی به هدف سودآوری	6- نگاهداری قیمتها در سطح مناسب و ثابت که موجب اعتماد و وفاداری مشتریان می شود
7- وارد شدن در صنایع جدید زیرا کارشناسان گفته اند که امکان بازدهی با ریسک کم موجود است	7- خرید واحدهایی که شرکت مهارت اداره آنها را دارد.
8- کاستن هزینه‌ها به حداقل ممکن	8- اعطای پاداش در اجرای برنامه‌های جاری برای یافتن راه‌های بازدهی بیشتر
9- تحویل کالا به موقع و با هر هزینه ای	9- تاکید بر کیفیت به عنوان رمز اساس بالا بردن بهره وری
10- به مدیران اجازه می دهد تا تصمیمات لازم را اتخاذ کنند زیرا این کار سریعتر انجام می شود.	10- درک اینکه افرادی که کار را انجام می دهند بهتر آن را می دانند و از نیروی فکریشان باید استفاده شود.



برای تشویق راه‌حلهای اساس و جلوگیری از راه‌حلهای مقطعی، یک سازمان یا مدیر می‌تواند اقدامات ذیل را انجام دهد:

□ 1- افراد را در بلند مدت ارزیابی کنید. علاوه بر ارزیابی سالانه، هر کارمند را با توجه به عملکردش طی یک دوره پنج‌ساله ارزیابی کنید و به بهترینها پاداش دهید

□ 2- پاداشهای بلند مدت بدهید: به عنوان مثال، ممکن است قسمتی از پاداش سالانه یک مدیر، اعتباری باشد که فقط در موقع بازنشستگی یا هنگام کناره‌گیری از شرکت بتواند نقد کند. به این طریق عملکرد کوتاه مدتش تاثیر بلند مدتی در حساب بانکی خودش خواهد داشت.

□ 3- یک یا دو عامل را تعیین کنید که در موفقیت در بلند مدت اهمیت به‌سزایی دارند و به افراد با توجه به درجه اشتراک مسألهشان در دو عامل مزبور، پاداش دهید.

اگر بهبود کیفیت مهم است به آنان که بیشترین سهم را در بالا بردن کیفیت داشته‌اند پاداش دهید چنانچه کار تیمی لازم است به آنهایی پاداش دهید که در جهت همبستگی و بهبود روحیه تلاش کرده‌اند. اگر بدنبال بدست آوردن سهم بزرگی از بازار هستید به افرادی که بازار را گسترش داده‌اند پاداش دهید. اطمینان حاصل کنید که همه افراد را قبلاً از تاثیر عوامل استراتژیک در پاداش مطلع کرده‌اید.

□ 4- به آنان که تصمیمات مناسبی را برای بلند مدت اتخاذ کنند (به جای آنان که در کوتاه مدت خوب به نظر می‌رسند) پاداش دهید.

□ 5- تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری در تحقیقات پایه، محصولات جدید و تجهیزات و کارخانه‌های جدید را در بلند مدت (به جای در نظر گرفتن اینها در بودجه سه‌ماهه) ارزیابی کنید.

□ 6- مانند ژاپنیها، قسمتی از حقوق کارکنان را به موفقیت شرکت وابسته کنید. این کار هر فردی را تشویق می‌کند که بهره‌وری را بالا ببرد.

البته، شما نمی توانید کوتاه مدت را نادیده بگیرید. شغل کار مدیر، مستلزم انتخاب صحیح بین منافع امروز و رشد و پیشرفت فردا می باشد. هر دو لازمند، لکن راه حلهای اساس به توجه بیشتر و پاداش بزرگتر نیاز دارند زیرا سخت تر بدست می آید. اگر شما سازمانها را برای آینده اداره می کنید، به راه حلهای اساسی پاداش دهید. این راه حلها ضرورت قطعی دارند. از مسکنهای فوری اجتناب کنید آنهایی که فقط به شگردهای کسب و کار می پردازند، هرگز خودکار را یاد نمی گیرند.

## 2- به ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید.

همه ، تمایل داریم از ریسک اجتناب کنیم، بیاید واقعیت را قبول کنیم . شکست دردناک است هر وقت شما کار تازه ای را تجربه می کنید با ریسک قسمت روبرو هستید. لکن اجتناب از ریسک، موجب ریسک بدتری برای هر دو سازمان می شود زیرا سبب بی حوصلگی، یا سن و ناامیدی ، رکود و کساد و قسمت نهایی است.

وقتی به مدیرانی که عملکرد و پایین، متوسط و بالا دارند آزمونهای شخصیت داده می شود، شگفت آور نیست که، کسانی که عملکرد بالا دارند ، بیشترین گرایش را برای قبول ریسک نشان می دهند. افرادی که عملکرد پایین دارند امنیت می خواهند و سعی دارند که بدون قبول ریسک رقم جلوه کنند. افرادی که عملکرد متوسط دارند، کمتر طالب امنیت هستند، لکن افراد دارای عملکرد پایین، بیشتر از آنچه موثر هستند ، می خواهند موثر بنظر برسند اما دارندگان عملکرد بالا رفتار دیگری دارند آنها می خواهند از کار به خاطر خود کار لذت ببرند و کمتر به امنیت می اندیشند تمایل قوی آنان برای موفقیت (تعیین هدف و دستیابی به آن) و خودیابی است. (تا آنجا که می توانند بهترین باشد).

راه تغییر افرادی که از ریسک اجتناب می کنند به کسانی که ریسک می پذیرند، این است که محیطی

بوجود آوریم که ریسک پذیری را بهبود دهد. حمایت کند و برای آن پاداش در نظر بگیرد، و به انسانها فرض دهد که بدون ترس از عواقب نامطلوب، از اشتباهات خودشان بیاموزند. با داشتن این هدف، در اینجا چند نکته به عنوان دستورالعمل به منظور ایجاد محیط سالمی برای قبول ریسک ذکر می شود.

□ 1 - به انسانها یاد بدهید که اشتباهات هوشمندانه قسمتی از هزینه پیشرفت هستند نکته مهم این است که

### 3- از اشتباهات بیاموزیم و سعی در بهبود داشته باشیم.

□ 2- از خودتان به عنوان نمونه ذکر کنید. درباره اشتباهات خودتان و نحوه اصلاح آنها و چگونگی آموختن و سود بردن از آنها به طرو صریح و صادقانه صحبت کنید.

□ 3- به خودتان و یا دیگران اجازه ندهید که در مورد ریکسهای کوچک وقت تلف کنید.

انسانهایی که به نتایج بزرگ رسیده اند به کارهای بزرگ دست زده اند. وقتی که شما سعی می کنید کارهای بزرگ انجام دهید، اشتباهات بزرگ می کنید. چنین است و باید باشد به یاد داشته باشید که اگر «کریستف کلمب» {از میان راه} برگشته بود هیچ کس او را مقصر نمی دانست، لکن نامش هم به یادگار نمی ماند.

□ 4- هم از موفقیتها و هم از شکستها استقبال کنید. ظاهراً بزرگترین پاداش به کسانی اعطا می شود که ریسک بزرگ بپذیرند. و همان طور که شعار قدیمی عالم ورزش می گوید، بر نر، شدن دست ما نیست (ولی ما سعی خودمان را می کنیم)

□ 5- هنگامی که کارها روبراه نیست، به جای دیگران ریسک نکنید و آنها را از تنگنا نجات ندهید که چون در این صورت افراد را از فرصت آموختن و رشد کردن محروم کرده اید. بدتر از همه،

ممکن است این عمل شما منجر به رنجش دیگران شو و یا این توقع را به وجود آورد که بار دیگر هم از تنگنا نجاتشان دهید. نقش نجات دهنده را به عهده نگیرید مگر اینکه بخواهید خودتان قربانی شوید.

□ 6- ریسک هوشمندانه (و نه دل به دریا زدن احمقانه) را تشویق کنید.

هدف عمده ریسک پذیری این است که انسانها و سازمانهای بهتری داشته باشیم نه آدمهای خود سر و بی پروا. ریسک هوشمندانه مستلزم رعایت چند نکته اساسی است.

○ هدف داشتن: ریسک کردن بدون داشتن هدف، حماقت است.

بدترین نتیجه ممکن را در نظر بگیرید و مطمئن باشید که می توانید از عمده اش بر آید.

○ مسایل و شکستهای بالقوه را در برابر موفقیت های بالقوه ارزیابی کنید ریسک هوشندانه ارزش انجامش را

دارد. یک برنامه جایگزینی داشته باشید که اگر کار خراب شد، بتوانید خود را از تنگنا نجات دهید .

○ همچنین وقتی که تصمیم گرفتید دست به ریسک بزنید، تمام توان خود را بکار بگیرید، آن را موفقیت

بدانید و به پشت سرتان نگاه نکنید. شکست واقعی در ریسک نکرده است.

○ شکستهای خود را محدود کنید. اگر کار ، خوب پیشرفت کرد قبل از زیان زیاد آن را متوقف کنید.

○ آرام و قوی دل باشید و از ریسکهایتان بیاموزید.

اگر خودتان را این قدر جدی بگیریم، اجتناب از ریسک مسأله بزرگی نیست. یک «کاربر» شغلی موفقیت

آمیز ، هم خوشرویی می خواهد و هم جسارت. باید از این دو بهره وافر داشته باشید.

### 3- به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید.

«جان اندرو هلمز» می گوید «هرگز به یک جوان نگوئید که کاری غیر ممکن است. خداوند ممکن است قرنها

صبر کرده باشد تا کسی که نمی داند غیر ممکن نیست چیست پیدا شود و آن غیر ممکن را امکان پذیر

سازد.» این اندرز بسیار خوبی است، اما تاریخ پر از داستانهایی درباره انسانهای خلاق است که به آنها گفته

شده است از اندیشه های جنون آمیزشان دست بردارند ولی آنها دست برنداشتند و موفق شوند.

سرمایه مهم هر کسب و کاری پول، ساختمان، تجهیزات نیست بلکه اندیشه هاست «انیشتن» اعتقاد داشت که

ابتکار مهمتر از دانش است. «شکسپیر» گفته است که ابتکار انسان را برتر از حیوانات قرار می دهد. «کن

میسن» رئیس سابق کواکراوتز «خاطر نشان کرده است که با دامن از قدرت رئیس یک شرکت بزرگ هیجان زده نیستم. من از قدرت اندیشه ها در شگفتم.»

هرکس می تواند اندیشه های نو داشته باشد. اگر تردید دارید تمام فوت و فنهایی را که ما برای در رفتن از زیرکار بکار می بریم در نظر بگیرید. یا چند نفر را برای حل یک مسأله دور هم جمع کنید و آن گاه می بینید که در اطراف شما انسانهای مبتکری وجود دارند.

آنچه کم وجود دارد انسانهایی مبتکر است یعنی آدمهای قاطع و مصری که گویا اعتقاد دارند که باید ایده در عمل مورد استفاده قرار گیرد. بیشتر سازمانها از خلاقیت و نوآوری عملاً حمایت نمی کنند. ایده های نو را می خواهند و سپس آنها را رد می کنند . و وقتی هم ایده جدید مورد قبول واقع شد، کارگر به ندرت پاداش را متناسب با ایده اش دریافت می دارد. با پاداش دادن به نوآوری می توانید نوآوری بدست آوید. برای پیشرفت ابداعات محیطی بوجود آورید که در آن ایده های جدید تشویق

شود و نوآوری جزئی از شغل هر فرد باشد. برای به وجوئ آردن محیط مناسب برای نوآی ، نکات ذیل را در نظر داشته باشید.

□ 1- شکست را تحمل کنید. نوآوری، هم برد دارد و هم باخت. بیشتر ایده ها ابتکار به حساب نمی آیند و بیشتر ابتکارات موفقیت آمیز نیستند، پافشاری و توانایی فایق آمدن بر یاس و ناامیدی ، شکست و ناکامی، لازمه کارند. دست از تلاش برندارید و به یاد داشته باشید که برندگان بیشتر از بازندگان می بازند زیرا برندگان هرگز دست از تلاش بر نمی دارند.

□ 2- محیط کاری آرام و غیر رسمی به وجود آورید که روی قوانین ومقررات تاکید نداشته باش و زمینه ای را هم برای تنهایی (به منظور فکر کردن) و هم برای ارتباطات غیر رسمی فراهم سازد. درست است که هر ایده جدید زاییده یک فکر است ، اما این هم صحیح است که افراد به طور گروهی ایده های بهتری ارایه می

کنند. نوآوری در یک محیط شکست و آرام که افراد مورد قبول واقع می شوند و دارای آزادی و استقلال عمل هستند، رشد می کنند همچنین باید بدانید که دقتی افراد می خواهند درباره چیزها عمیقاً فکر کنند به آرامش و تنهایی نیاز دارند.

□ 3- به نوآوریهای موفقیت آمیز حق امتیاز بدهید. برای اینکه افراد را به ابتکار دلگرم کنید قسمتی از سود را به آنها بدهید. وقتی ایده جدید برای شما پول می آفریند یا موجب صرفه جویی می شود، قسمتی از آن را به ذی سهم پردازید. در این صورت است که کار، خوب پیشرفت می کند.

#### □ 4- رقابت را تشویق کنید.

تجارب روانشناختی نشان داده است که رقابت می تواند خلاقیت فکری را تا 50 درصد بالا ببرد. رقابت داخلی بین گروه ها روش خوبی برای تشویق به نوآوری است. رویه رقابت و معارضه، انسان را تهییج و تشویق می کند تا ایده های جدید ارائه دهد.

□ 5- از تعصب کاری حمایت کنید. «پیتر دراگر» می گوید «من متوجه شده ام که هر وقت کاری انجام شده است، به وسیله آدمی که در کارش هدف و تعصب و احساس رسالت داشته تحقق یافته است».

آدمهایی که تعصب کاری دارند معمولاً با چارچوب سازمانی جور در نمی آیند. اینها ممکن است آدمهایی باشند خودخواه، بی پروا، بی تحمل، تک رو و نظم ناپذیر، آدمهایی که کار کردن با آنها فوق العاده مشکل است، در همین ها هم محسنات آنهاست. اما وجود این قبیل آنها برای نوآوری موفقیت آمیز اجتناب ناپذیر است مدیران هوشمند این گونه آدمها را از کاربر کنار نمی کنند، بلکه خودخواهی آنها را ارضاء می کنند، به موفقیت هایشان ارج می گذارند پاداش می دهند و در مواقع سختی و شکست از آنها حمایت می کنند.

□ 6- از هر فردی بخواهید که اقلأً یک هدف ابتکاری تعیین کند و تاریخ دستیابی به آن را اعلام کند از همه افراد بخواهدی که به این سوال پاسخ دهند «دلتن می خواهد چه کاری بکند که در حال حاضر نمی کنید و

موجب می شود که شما و سازمان ه ردو منتفع شوید؟» نوآوری کار هر فردی است و آنان که کار را انجام می دهند معمولاً بهترین ایده ها را برای بهبود شغلشان ارائه می کنند. از این ذخائر عظیم فکری استفاده کنید و برای انجام ابتکارات حتماً تاریخی معین کنید.

□ 7- مبانی تفکر خلاق را به هر فردی بیاموزید. اینها عبارتند از:

وضعیت فعلی را مورد سوال قرار دهید و مفروضات پذیرفته شده را انکار کنید. افراد خلاق هرگز راضی نمی شوند و همیشه به دنبال راههای بهتر هستند.

○ در جستجوی الگوها و مشابهات در سایر ایده ها، (که می توانند در مسأله ای که شما روی آن کار می کنید بکار روند) باشید به عنوان مثال تلفن با توجه به ساختمان گوش و دوربین با توجه به فیزیولوژی چشم انسان طراحی شده اند.

○ چارچوب فکری دیگری برای خود بسازید. خلاقیت موجب می شود چیزهای جدید، آشنا به نظر برسند و چیزهای آشنا جدید «وودرو ویلسون» به بهترین وجه گفته است: «اصالت و بدیع بودن یک جفت چشم تازه [برای نگریستن به مسایل] است.»

○ توجه کنید که تمام ایده های جدید ترکیب تازه ای از اندیشه های قدیمی هستند. «بن فرانکلین» از تغییر عینک (با دید نزدیک و دور) خسته شده بود. او آنها را ترکیب کرد و عینک «کانوند» (برای دید نزدیک و دور) ساخت.

به اندیشه هایی که ناگهان به ذهنتان می رسد، دقیقاً توجه کنید. این اندیشه ها غالباً از واقعیاتی که در قسمت ناخودآگاه ذهن خیره شده است، بیرون می آید.

○ برای چیزهای غیر منتظره ( کشفیات ارزشمند اتفاقی) گوش به زنگ باشید. نوآوری با یافته های غیر منتظره همراه است. برای مثال ، یک شیمیدان به طور اتفاقی بطری را که حاوی پلاستیک مایع بود شکست

وقتی که او سکه های شیشه را جمع می کرد دریافت که به هم چسبیده اند. این کشف اتفاق منجر به ساختن شیشه نشکن شد.

○ هرگز سعی نکنید که در عین حال هم درباره ایده ها فکر کنید و هم راجع به آنها قضاوت کنید. این کار مانند این است که پا روی ترمز بگذارید و در همان موقع گاز را نیز فشار دهید. حالا فکر کنید و بعد به قضاوت بنشینید. بهترین ایده ها می توانند قبل از شکل گرفتن نابود شوند. فعلاً بر کمیت اندیشه ها بیفزایید.

#### 4- به اقدام قاطع به جای فلج کردن کار با تجربه و تحلیل (دست و پاگیر) پاداش دهید.

اگر مردی کارهایش را کمیته انجام می داد، قوم او هنوز در مصر بودند از گوینده ناشناس توصیه جیمز بودن به کارکنان دستگاه دولت:

بسیاری از شرکت های بزرگ از کمبود کارفرمای خوب و زیادی افراد غیر کارآمد در رقابت هستند. این شرکتها به وسیله ی افرادی اداره می شوند که می دانند چگونه جلسات طولانی را برگزار کنند، مشاورین را بکار گیرند گزارش بنویسند، واقعیتها و ارقام را تجزیه و تحلیل کنند و انبوهی از اطلاعات به وجود آورنده لکن نمی توانند اقدام قاطع به عمل آورند. البته برنامه ریزی، پیش بینی و تجزیه و تحلیل اهمیت دارند، لکن بسیاری از ما چیزی را که مهمتر است فراموش کرده ایم.

هدف سازمان دستیابی به نتایج است.

اگر از مدیران رده بالای هر سازمانی پرسیده که چگونه باید به رده های بالا رسید، یکی از جوابهای معمول و ساده این است:

درباره آنچه می خواهید انجام دهید تصمیم بگیرید و فوراً اقدام کنید:



افراد قاطع و صمیمی که شهامت عمل کردن به معتقداتشان را دارند همواره موفق می شوند، فقط به این علت که دیگران دو دل هستند. در هر سازمانی کمبودی از لحاظ افراد مایل به تجزیه و تحلیل، لفاظی کردن و اظهار عقیده وجود ندارد، لکن افراد مصمم محدودند.

بیشتر آدمها شهامت و اعتماد به نفس لازم را ندارند تا هنگام تصمیم گیری شهرت یا «کاریر» خود را به خطر اندازند. این کار راه را برای ترقی افرادی که اهل عمل هستند باز می کند.

مهمتر آنکه ، مدیران و سازمانهای خوب با دادن آزادی عمل به کارکنان برای تصمیم گیری و اقدام ، از نوآوری و رشد حمایت می کنند. آنها وقت ذی قیمت را برای تشکیل جلسات، تجزیه و تحلیل و تعلل و تصمیم گیری به هدر نمی دهند. خلاصه اینکه اینها به کارکنانشان می گویند «تصمیم بگیرید و انجام دهید، اگر این کار عملی نشد، یا اصلاحات را به عمل آورید یا تصمیم بگیرید که کار دیگری

را انجام دهید برای تصمیم گیری شما جریمه وجود ندارد، لکن برای مصمم نبودن تنبیه می شوید»

معهدا، بسیاری از ما وقتی که بخواهیم تصمیم بگیریم درمانده می شویم. اگر این مشکل برای خودتان یا کسانی که می شناسید وجود داشته باشد، ایده های ذیل می تواند مفید واقع شود.

□ 1- به تصمیم گیری عادت کنید. در اوایل پاره ای از تصمیمهایتان نادرست خواهد بود، لکن تصمیم گیری نیز مانند چیزهای دیگر با تمرین بهتر می شود.

□ 2 - تصمیم گیری وارونه را جایز نشمارید. آیا شما هرگز مسأله ای به فردی داده اید که عیناً آن را به شما برگردانده اند. چنین کاری را قبول نکنید. از او بخواهید تا تمام راه حلهایی را که بنظر می رسد فهرست کند و به ترتیب اولویت بنویسد و یک یا چند راه حل را انتخاب کند. این طریقه ، مهارت تصمیم گیری او را افزایش می دهد و از تلف شدن وقت شما جلوگیری می کند.

□ 3- تصمیمی را که باید بگیرید تا آنجا که می توانید به وضوح و روشنی بنویسید و تاریخ نهایی اخذ تصمیم را تعیین کنید.

□ 4- در چهارچوب زمان تعیین شده ، تا می توانید بهترین اطلاعات را جمع آوری کنید.

□ 5- راه حل‌های مختلفی را که متضمن فکرهای بکر هستند فهرست کنید.

□ 6- اگر نیاز دارید که راه حلها را بیشتر ارزیابی کنید از روش ترازنامه استفاده کنید.

تمام مزایای یک راه حل را در طرف درست و تمام معایب را در ظرف چپ صفحه کاغذ بنویسید محاسن و معایب را مقایسه کنید و تصمیم بگیرید.

□ 7- اقدام کنید یا به آنهایی که اقدام کرده اند پاداش دهید.

5- به کار برجسته به جای نمایش کار پاداش دهید.

رمز اساس کار کردن به طور هوشمندانه تر، دانستن تفاوت بین حرکت و جهت است. ( از گوینده ناشناس بعضی از کارکنان طوری رفتاری کنند که گویی خود را نشان دادن و مشغول به نظر رسیدن) 100 درصد کار آنها است. متأسفانه بیشتر ما بابت دستیابی به هدفهای مشخص که به امر تولید کمک می کند پاداش نمی گیریم. به جای آن، پاداش برای کارت زدن هنگام ورود و خروج داده می شود.

بدتر از همه، بسیاری از مدیران تصور می کنند که افراد مشغول که ساعات ممتدی کار می کنند بهترین کارکنان هستند و به آنها براساس نمایش کارد به جای نتایج کار پاداش میدهند.

طنز قضیه در این است که افراد وقتی که نمی توانند چه دارند انجام میدهند، خود را بسیار مشغول نشان می دهند.

وقتی به نمایش کار پاداش تعلق بگیرد افراد وانمود می کنند که کار می کنند اگر به نتایج پاداش دهید، نتیجه می گیرید.

علاوه بر اعطای پاداش برای دستیابی به هدفها، استراتژیهای دیگری نیز برای تبدیل نمایش دهندگان کار به عاملان تولید به شرح ذیل وجود دارد:

□ 1- اطمینان حاصل کنید که افراد مناسب را در کار مناسب قرار داده اند. افرادی که فاقد توانایی یا آموزش لازم برای شغل باشند، برای آنچه نمی توانند انجام دهند، وقت و انرژی فوق العاده ای هدر می دهند. وقتی که افراد تولید نمی کنند، مشکل آنها فقدان توانایی ذاتی با شکیبایی و ایجاد انگیزش، به بیشتر مردم می توان یاد داد که بیشتر کارها را انجام دهند.

□ 2- ابزار کار را در اختیار کارکنان قرار دهید. ابزار کار و کارگر هر دو در انجام کار موثرند. تجهیزات ضعیف، عملکرد ضعیف را به دنبال دارد.

□ 3- چارچوب هر شغل را مشخص کنید در غیر این صورت افراد ممکن است به طور غیر لازم دوباره کاری کنند

□ 4- اطمینان حاصل کنید که هر فردی میداند تا چه شغلش در کل انجام یک فعالیت مهم است.

این کار از دو لحاظ اهمیت دارد. اولاً افراد وقتی بدانند چرا کارشان با معنی و مهم است نسبت به کارشان دلگرم می شوند. ثانیاً چون می دانند که شغلشان در انجام یک فعالیت حایز اهمیت است کمتر احتمال دارد که وقتشان را در انجام کار زاید، تلف کنند.

□ 5- به کارکنانی که حاصل کارشان کم است توجه خاصی داشته باشید.

این قبیل کارکنان ممکن است به انجام کار ضعیف عادت کرده باشند. با ملاحظت بگویید که می خواهید ببینید که، در حالی که حداقل وقت و کوشش را صرف می کنند بهترین کار ممکن را انجام دهند.

□ 6- اوقات فراغت را تشویق کنید. افرادی که آن چنان مشغولند که دقت فکر کردن ندارند، خودشان و سازمان ضرر می زنند. از کارکنان خود بخواهید تا در اوقات فراغت هدفهای مهم شغلشان را بررسی کنند و دریابند چگونه کارشان را برای دستیابی به هدفها انجام دهند.

□ 7- از روش گرایي ر حذر باشید.

روش گرایي بلای دیوانسالاری امروز است. روش گرا کسی است که به کاری که انجام می شود توجه ندارد بلکه چگونگی انجام آن برایش مهم است. «روش گرایان» وقت زیادی را هدر می دهند زیرا به جای پرداختن به ماهیت هدف، روی چگونگی دستیابی به صرف تاکید می ورزند. نتیجتاً به انجام یک کار غلط می رسند ولی این کار غلط را به روش خوب انجام می دهند.

□ 8- اگر افراد کارشان را تمام کردند بگذارید به خانه بروند.

□ 9- کارها را ساده کنید.

6- به ساده کردن کار به جای پیچیدگی غیر لازم پاداش دهید.

«مدیریت خوب، هنری است که مشکلات را سازده سازد. نه اینکه چیزهای ساده را مشکل کند»

سازمانهای جمع و صبور و ساده، حساس هستند، قابل انعطافند و آمادگی بیشتری دارند تا با تغییرات مواجه شوند و از فرصتها استفاده کنند. سازمانهای بزرگ پیچیده سرعت عمل ندارند و ممکن است قادر نباشند که با رقابتها و مسایل معارضه جویانه مقابله نمایند. برای ساده کردن کارها و سرعت و انعطاف پذیری بخشیدن به سازمان، از استراتژیهای ذیل می توان استفاده کرد.

□ 1- مشاغل را ساده کنید. از هر فردی که برای شما کار می کند (از جمله خودتان) بخواهید به سوالات

ذیل در 250 کلمه (جمعاً یک صفحه یا کمتر) پاسخ دهد:

از کارم چه نتایجی بدست می آورم؟

چرا این نتایج را باید بدست آورم؟

چه کارهای غیر لازمی انجام می دهم؟

برای پاسخ به این سوالات هر فردی مجبور می شود تا به ریشه ها و مبانی شغلش برگردد و ببیند چه مهمی در تولید دارد. اگر یک فعالیت به تولید کمک نمی کند می تواند حذف شود.

□ 2- ساختار سازمان را ساده کنید.

هر شغل و هر سطح از مدیریت را باید مورد سوال قرار دهید: آیا شما واقعاً به آن نیاز دارید؟ آیا در سطح سازمانی می توانند درهم ادغام شوند؟ آیا هر شغل از هزینه هایش بیشتر ارزش دارد؟ آیا این شغل به طور منظم به تولید کمک می کند یا کار غیر لازم به وجود می آورد؟ چنین سوالاتی باید به طور مرتب درباره هر شغل پرسیده شود. بخاطر داشته باشید هر وقت که یک سطح مدیریت اضافه می کنید با دور کردن فرد پایین تر از مقام بالاتر، مانع انجام ارتباطات مدیریت می شوید. سازمانهای ژاپنی و آمریکایی که خوب اداره می شوند با اتکا به کارکنان و سطوح محدود مدیریت، مشخص می شوند.

□ 3- روشهای کار و کنترل را ساده کنید. ساده کردن کار، رمز و رازی ندارد و یا مستلزم داشتن نبوغ

نیست فقط لازم است که هر جریان کار را پیگیری و تا آنجا که ممکن است به مراحل رمز تقسیم کنید و با نمودار نشان دهید و در مورد ضرورت هر مرحله سوال کنید. آیا می توانید آن را حذف، ساده و یا در مراحل دیگر ادغام کنید و یا توالی انجام عملیات را تغییر دهید تا بازدهی را بیشتر کنید؟ ساده کردن کار، یک ابزار مفید برای نیل به اهداف است.

□ 4- ارتباطات را ساده کنید. افزایش مفرط حجم اطلاعات از تحرک انسانها جلوگیری می کند با سایرین

با زبانی که می فهمند ارتباط برقرار کنید. جلسات منظم و کمیته های دائمی را مورد سوال قرار دهید آیا می

توانند هر یک از آنها حذف شوند، کاهش یابند یا ادغام شوند؟ خلاصه اینکه روی انتخاب ارسال و دریافت اطلاعاتی که شما و دیگران نیاز دارید تاکید کنید و بقیه را نادیده بگیرید.

□ 5- به ساده کنندگان کار پاداش دهید. اگر شما ساده کردن کار را به عنوان یک ابزار برای اخراج کارکنان بکار ببرید انتظار همکاری نداشته باشد شغل بهتر و پاداش را به کسی بدهید که بتواند راهی برای حذف شغلش پیدا کند این بهترین راه استفاده از بزرگترین اصل مدیریت است.

7- به رفتار آرام و موثر به جای نق زدن و سر و صدا راه انداختن پاداش دهید.

هر سازمان به قهرمانان آرام یعنی به کسانی نیاز دارد که قابل اتکا هستند، کار خود را خوب می دانند و بدون اینکه بخواهند کسی خیلی به آنها توجه کند کارشان را انجام می دهند. لکن اغلب، کار این قهرمانان آرام، با جار و جنجال عده ای که دقتشان را صرف ایجاد مشکل (با جای دستیابی به نتایج) می کنند پایمال می شود. مدیرانی که می خواهند مشکلات را حل کنند، در دام امن گروههای جنجالی می افتند و به آنها در حل مسایل کمک می کنند تمام اینها باعث می شود که وقت کمتری به تولید کنندگان بهتر تخصیص یابد.

بیشتر مردم برایشان مانعی ندارد که سخت کار کنند. لکن نمی خواهند کوششهایشان نادیده گرفته شود. در صورتی که چنین باشد موجب می شود دلسرد شوند و احساس کنند استشمار شده اند و قدر زحماتشان را نمی دانند. لذا از تلاش خودداری می کنند و در فعالیتهای ضد تولیدی شرکت می جویند.

برای تشویق رفتار موثر و آرام، نکات ذیل را در نظر داشته باشید:

□ 1- برای تعیین و تایید رفتار خوب به طور آگاهانه اقدام کنید.

فهرستی از افرادی که با شما کار می کنند و آنچه را که می خواهید انجام دهند تهیه کنید در موقع مناسب به هر یک شخصاً بگویید که شما چه جنبه هایی از کار آنان را دوست دارید و تشویق کنید که همانها را بهتر انجام دهند.

رفتار خوب ، چیز ذی قیمتی است که نباید سرسری تلقی شود.

□ 2- در جستجوی قهرمانان آرام کار باشید و وقت صرف کنید تا به آنها پاداش دهید و تشویقشان کنید

آدمهای مورد اعتماد به آسانی نادیده گرفته می شوند، لکن آنها محدود اساس موقعیت هر سازمانی هستند.

پاسخ دادن به سوالات ذیل کمک می کند تا این افراد را بشناسید.

○ چه کسی به ندرت غیبت می کند؟

○ چه کسی اگر تحت فشار هم باشد خوب کار می کند؟

○ چه کسی به موقع و به طور مستمر ، کار با کیفیت عالی ارائه میدهد؟

○ موقعی که گروه نیاز دارد، چه کسی کار فوق العاده مایل است انجام دهد؟

○ موقعی که فردی غایب است، چه کسی می تواند جای خالی او را پر کند؟

○ چه کسی پیوسته با درخواست راهنمایی و کمک ، مزاحم دیگران نمی شود؟

○ چه کسی آن قدر آرام و بدون خودنمایی است که بجز کار خویش، متوجه حضورش نمی شوید؟

○ چه کسی آن قدر مورد اعتماد است که وقتی هم رئیسش حضور ندارد ، باز هم به خوبی کار می کند.

○ چه کسی بیش از آنچه مشکل بیافریند، مشکلات را حل می کند؟

○ چه کسی به دیگران کمک می کند تا کارشان را بهتر انجام دهند؟

○ چه کسی به طور منظم و مستمر تلاش می کند که کار بهبود یابد؟

○ چه کی تضادها را حل و فصل می کند، منشأ همکاری است و روحیه را تقویت می کند؟

○ به طور خلاصه، چه کسی هر وقت که به او نیاز دارید، حضور دارد؟

پاداش دیگری که موجب می شود قهرمانان آرام کار تشویق شوند این است که صمیمانه به آنها توجه کنید (نه فقط به عنوان کارمند بلکه به عنوان انسان). به حرفشان گوش کنید. ایده هایشان، بیم هایشان، علایقشان،

انزجارشان، لذتها و یاسهایشان در کار و خارج از کار چیست؟ حاضر و مایل باشید در

مسایل به آنها کمک کنید وقتی که مردد هستند، به آنها اطمینان خاطر بدهید به کارکنان علاقه مشخصی نشان دهید و برای کار تیمی اعتماد به وجود آورید.

□ 3- مراقب کسانی باشید که جنجال به راه می اندازند و به آنها امتیاز ندهید.

پاداشها(و رفتار خود شما در دادن پاداش) بهترین راه برای آموزش افراد است که شما چه چیزی از آنها انتظار دارید.

□ 4- وقتی می خواهید انتقاد کنید، قاعده ذیل را به یاد داشته باشید.

- از کارمند ستایش کنید، کار را مورد انتقاد قرار دهید.

- هرگز انتقادات خود را با ذکر نقاط ضعف آغاز نکنید این کار افراد را در حالت دفاعی قرار می دهد و در این وضعیت انسان به حرف کسی گوش نمی کند. در عوض ، با تعریف از نکات مثبت کار و تقدیر از تلاشها و تواناییها آغاز کنید.

- سپس توجه تان را به آنچه باید انجام شود تا در آینده انحراف به وجود نیاید معطول کنید.

- بحث را مجدداً با ستایش از فرد به خاطر تلاشهایشان ، اظهار حمایت از وی و اینکه به او اعتماد دارید خاتمه دهید.



## 8- به کیفیت کار به جای سرعت در کار پاداش دهید.

«بهترین راه آماده شدن برای فردا اینست که کار امروز را عالی انجام دهیم»

- سر ویلیام اوزلر.

در جامعه گرفتار شتابزدهٔ امروزی، ما به سرعت در کار پاداش می دهیم. هرکسی انجام هر چیزی را خیلی سریع می‌خواهد. لکن اغلب، نتایج کار بدو کالاها و خدمات از نظر کیفیت در سطح درجه دوم هستند.

تلاشهای سنتی برای بهبود بهره وری معمولاً روی یافتن پاسخ به دو سؤال تاکید داشته است:

1- چگونه می توانیم کار را سریعتر انجام دهیم؟

2- چگونه می توانیم کار را ارزانتر انجام دهیم؟

اما در تلاش برای انجام کار به طور سریعتر و ارزانتر، با سؤال سوم را که اساسی تر است نادیده گرفته ایم.

3- چگونه می توانیم کار را دربار اول درست انجام دهیم.

همانطور که ما از ژاپنیها آموخته ایم، رمز بهره وری بالاتر در انجام کار بهتر نهفته است نه سریعتر کار کرده سریعتر و ارزانتر فقط موجب می شود که شما همان چیزهای ناقص را به طور کار آمدتر تولید کنید. لکن بهبود کیفیت کار مزایای به شرح ذیل در بلند مدت در بردارد:

1- هزینه های کمتر- انجام کارها به طور درست بار اول موجب می شود که هزینه مواد، بازرسی، تعمیر و

ضمانت پایین آید. با یاد گرفتن اینکه کارها در بار اول به طور درست انجام شوند، شرکتهای بزرگی مثل آی

بی ام بالغ بر 5 تا 10 میلیون دلار در ماه پس انداز می کنند. مشاوران تخمین می زنند

که بالغ بر 40 درصد هزینه تولید در ایالات متحده آمریکا مربوط به انجام ندادن کارها به طور درست دربار

اول است.

2- تولید بیشتر- انجام کارها به طور درست دربار اول، موجب جلوگیری از اتلاف منابع می شود. مدیران وقت کمتری را به بازرسی و کنترل و وقت بیشتری را در فعالیتهای تولیدی صرف می کنند کارگران وقتشان را به جای اینکه روی تعمیر و دوباره سازی کالاهای ساخته شده صرف کنند. در تولید بیشتر وقت می گذارند مواد و انرژی که سابقاً تلف می شد در راه تولید کالاها و خدمات به مصرف می رسد.

3- احساس غرور کارگر و کارمند: انجام کار به طور درست دربار اول، موجب احساس مثبت و اعتماد به خود و موفقیت می شود که ناشی از کار خوب است. این کار باعث تشویق دلگرمی افراد می شود که بیشتر تلاش کنند.

4- وفاداری مشتریان: موسسات به طور متوسط شش برابر بیشتر وقت صرف می کنند که مشتری جدید جذب کنند تا مشتریان قدیمی را نگاه دادند اما انجام کار به طور درست دربار اول مطمئن ترین راه برای ادامه کار موسسه و جذب مشتریان جدید است.

وقتی مدیریت درباره کیفیت کار جدی شد به منظور حصول اطمینان از اینکه بهبود و کیفیت واقعاً همیشه وجود داشته باشد توجه به عوامل ذیل ضروری است:

1- هر کارمند لازم است درک کند که کیفیت چیست افراد فکر می کند می دانند کیفیت چیست ولی اکثر نمی

کیفیت چه نیست	کیفیت چه هست	دانند .
1- به افراد بگویند بهترین کار را انجام دهند	1- تطبیق با استانداردهای قابل اندازه گیری از قبل تعیین شده	
2- یقینی هدف رسیدن به آن و فراموش کردن آن	2- یک برنامه جاری کامل و تعهد به انجام کار درست در بار اول	
3- بازرسی ، کشف و تصحیح اشتباهات	3- برنامه ریزی و طرح ریزی مناسب برای جلوگیری از نواقص و اشتباهات	
4- اندازه گیری با ارزیابی ذهنی	4- اندازه گیری با محاسبه هزینه کیفیت (هزینه انجام کار به طور درست دربار اول)	

2- از بالاتری هرم سازمانی به هر کسی کنترل کیفی براساس کار را آموزش دهید.

بزرگترین مانع در استفاده از فنون کنترل کیفی این اعتقاد است که درک آنها برای انسان معمولی مشکل است. این اعتقاد درست نیست. هرکسی که می تواند یک نمودار ساده را بخواند یا بتواند ریاضیات پایه را بیاموزد می تواند کنترل کیفی را یاد بگیرد. می تواند فنون کنترل کیفی را یاد بگیرد. بذره‌های پیشرفت ژاپن یاد می دارند گسترش یافت.

3- با ارتباطات، هدفها و پاداشها اشتیاق به کیفیت را اشاعه دهید. آیا می توانید یک تابلویی برای بهترین نمرات کیفیت، یا برای نصب مطالب مربوط به کیفیت در نظر بگیرید. هدف عبارت از اینکه همیشه باید نواقص صفر باشد. و کار نبار اول درست انجام داد.

4- از فردی که کار را انجام می دهد سؤال کنید چگونه آنرا بهبود دهیم. این ایده خوب یاست که باید قبل از هر چیز در نظر گرفته شود شخصی که کار را انجام می دهد، به احتمال زیاد از هرکسی دیگر بهتر آنرا می داند. ولی معمولاً این فرد آخرین نفری است که از او درباره کار سؤال می شود.

5- با مشتریان مانند کسانی که در طول زندگی یار و مددکار شما هستند رفتار کنید. به این ترتیب شما وضعیتی به وجود خواهید آورد که منافع افزایش می یابد و مشتریان راضی خواهند شد.

9- به وفاداری به سازمان به جای (تهدید به) ترک خدمت پاداش دهید.

شما می توانید وقت یک انسان، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارتهای فیزیکی وی را در ساعت بخرید لکن نمی توانید اشتیاق... وفاداری... صمیمت و فکر و موحش را در کار خریداری کنید اینها را باید بدست آورید.

آیا توجه کرده اید که در سالهای اخیر چقدر در مکالمات، کلمه متعهد تکرار می شود؟ میزان درباره نیاز به وفاداری و تعهد بیشتر کارکنان، همیشه صحبت می کنند. چرا وفاداری و تعهد ارزشمند است که:

1- هر کسی آن را می خواهد

2- آنهایی که زیاد درباره اش صحبت می کنند احتمالاً کمتر آن را بدست می آورند.

3- بدون تعهد متقابل نمی توان وفاداری بدست آورد.

هر سازمانی به وفاداری نیازمند است اما تعداد کمی از سازمانها به آن پاداش می دهند .

خوشبختانه ، بعضی از سازمانها با افراد به نحو دیگری رفتار می کنند. آنها می دانند که نیروی کار علاقمند ، مشتاق و متعهد به کار و رمز اساسی موفقیت سازمان و مطمئن ترین راه برای جلوگیری از هزینه های عضو اتحادیه شدن و میزان چرخش کادر می باشد. این سازمانها به اندازه کافی آگاهی دارند که اصل ذیل را تشخیص دهند و براساس آن عمل کنند:

شما با داشتن وفاداری به کارکنان، تعهد و وفاداری آنان را نسبت به سازمان بدست می آورید.

تعهد و وفاداری کارکنان صرفاً اتفاقی نیست. مدیریت باید آن را به وجود آورد. خلق محیطی که در آن وفادار ، توجه و اعتماد وجود داشته باشد هزینه دارد، لکن روی مزایای آن نمی توان قیمت گذاشت، مبانی ایجاد چنین محیطی ذیلاً ذکر شده اند.

□ 1- امنیت شغلی به وجود آورید. اخراج کارکنان خیلی گران تمام می شود و باعث می شود شرکتها نمی توانند افرادی را که ثبات شغلی می خواهند جلب و جذب کنند و نگاهدارند یک شرکت می تواند به جای اخراج کارکنان، بحران اقتصادی را با اقدامات ذیل پشت سر بگذارد:

○ در سراسر شرکت حقوقها را کاهش دهد

○ ساعات کار هفتگی را کمتر کند

○ به کارکنانی که شغلشان حذف شده برای مشاغل دیگر آموزش دهد.

○ کارکنان را موقتاً به سایر موسسات مأمور کند

○ برنامه سهیم شده شغلی را (دو کارمند در یک شغل) اجرا کند

○ به کسانی که داوطلبانه حاضر به استعفاء یا باز خرید هستند، مبلغی به طور یک جا پرداخت کند

○ کارهایی که قبلاً در خارج از شرکت انجام می شده به داخل شرکت بیاورد (مانند مشاوره و غیره)

○ از کارگران بی کار در پروژه های بلند مدت نگهداری ماشین آلات ، برنامه ریزی و مشکل گشایی استفاده

کند امنیت شغلی به تنهایی ، وفاداری و تعهد لازم برای موفقیت بلند مدت سازمان را تامین نمی کند. معذالک

اولین گام ضروری در ایجاد وفاداری ریتم سازی است.

□ 2- با ایجاد کانالهای باز و روشن ارتباطی، اعتماد به وجود آورید. شرکتهایی که بالاترین روحیه و

کمترین میزان چرخش کادر را دارند ، آنهایی هستند که کارکنانشان را از هدفها (خط مشیها مطلع نگاه می

دارند و به حرفشان گوش می دهند.

**10- به کار تیمی به جای تک روی پاداش دهید.**

رقابت وقتی تضاد و برخوردی می تواند نقش اساسی را در هر سازمانی ایفا کند و ممکن است یک مشوق

سالم نیز باشد. معذالک ، در تحلیل نهایی هر سازمانی یک تیم است که موفقیت آن به افرادی که با هم برای

نیل به هدفهای مشترک کار می کنند، بستگی دارد. تضاد و رقابت ناسالم می تواند عملاً سازمان را نابود کند.

هر سازمانی می تواند با چند نفر آدم مسأله ساز که نفع خود را در ایجاد تضاد غیر لازم می دانند، بسازد، لکن

اگر تضاد و دشمن به طور کلی وجود داشته باشد، سیستم پاداش احتمالاً تضاد و برخورد را به جای کار تیمی

تشویق می کند.

یکی از شعارهای مورد علاقه ژاپنیها این است که «هیچ یک از ما به خردمندی همه مان نیست.» کار تیمی

خیلی به ندرت به طور اتفاقی به وجود می آید. کار تیمی وقتی به وجود می آید که مدیریت برای آن اهمیت

قابل شود و ساختار کار و سازمان را به نحوی تنظیم کند که همکاری تشویق شود. به طور خلاصه اگر شما

قهرمانان کار را می خواهید، به آنها پاداش دهید (که در این صورت کار تیمی نخواهید داشت). لکن اگر شما بازی کنندگان تیم را می خواهید، کار تیمی را پاداش دهید زیرا بعضی از ایده های عملی برای تیم سازی که به نحو موفقیت آمیز بکار رفته اند، ذکر شده اند.

□ 1- تیمهای کار خودگردان ایجاد کنید. بارها و بارها نشان داده شده است که ایجاد گروههای کار مستقل، می تواند به روحیه بالاتر، بهره وری بیشتر و کار تیمی بهتر منتج شود. اصول تیم سازی ذیل ذکر شده اند:

- به ریتم یک کار مهم را واگذار کنید.

- محیط کار را به گونه ای بسازید تا ارتباطات و تعامل بین اعضای تیم انجام شود.
- مشاغل را به یکدیگر وابسته کنید. این کار فشار مثبت گروهی را به دنبال دارد و احتمال اینکه فردی از کار دوری جوید تقلیل می یابد.

- اطمینان حاصل کنید که هر عضو تیم می داند چگونه تمام مشاغل به وسیله تیم انجام می گیرد. این کار سبب می شود که هر عضو قدر و منزلت بیشتر احساس کند، تیم تقویت شود، گردش شغلی امکان پذیر شود و ملان و دلسردی کاهش یابد.

- به هر تیم برای اندازه گیری و ارزیابی عملکرد، روش معنی داری بدهید (ساعت، نفر، سرعت تحویل، نواقص در هزار واحد و...) هر تیم برای نگاهداری امتیازات، می تواند ملاکهای معین را برای اندازه گیری بهره وری، کیفیت و سایر شاخصها تنظیم کند.

- از اعضای تیم بخواهید به عنوان جزئی از ارزیابی شغلی هر کارگر، یکدیگر را ارزیابی کنند.

□ 2- رقابت بی جا را کاهش دهید. اگر متوجه شدید که افراد یا گروهها به جای همکاری بر علیه یکدیگر کار می کنند، اقدامات زیر را انجام دهید:

- هدف مشترکی ایجاد کنید همراه با پاداشهایی که فقط از راه همکاری تحقق پذیر باشد.

○ پادشاهی را که برای کار کردن بر علیه یکدیگر وجود دارد مشخص کنید.

○ یک شرکت دیگر یا بخش را که عامل تهدید کننده یا دشمن مشترک کارگران بحساب آید تعیین یا ایجاد

کنید (واحدی که نتواند در آن دخالت شود)

○ بازی سیاسی را متوقف کنید. اگر دو یا چند فرد (یا گروه) با یکدیگر دشمنی می ورزند یا علیه یکدیگر

بازی سیاسی می کنند، فوراً آن را متوقف کنید. با هر گروه به طور جداگانه و رودرو جلسه

داشته باشید و درباره مسأله به طور باز صحبت کنید. خاطر نشان کنید که از این بس به جای سیاسی بازی

همکاری باید باشد و برای آن پاداش داده می شود.

□ 3- از رقابت بی جا در آینده، جلوگیری کنید. ذیلاً راههایی که از رقابت بی جا جلوگیری کنند ذکر شده

اند:

○ به افراد و گروهها بر مبنای اینکه چگونه با گروه یا سازمان به طور کلی اشتراک مساعی کنند، پاداش دهید.

○ به افراد و گروهها برای کمکی که به یکدیگر می کنند پاداش دهید.

○ تعامل مکرر را بین اعضای گروه تشویق کنید.

○ نگذارید افراد یا گروهها از یکدیگر جدا و منزوی شوند. ارتباطات را تشویق کنید.

○ در هر جا که امکان پذیر باشد، گردش شغلی اعضاء را در میان گروه تنظیم کنید.

○ در جایی که همکاری لازم است از رقابت برد- باخت بین افراد و گروهها اجتناب کنید.

□ 4- تیم سازی را با افتخار و قدردانی انجام دهید. اگر به سازمان خودتان افتخار کنید، می توانید افراد را به

انجام هر کاری وا دارید. باید طوری رفتار کرد که افراد احساس کنند که در شرکت یا موسسه خاصی کار می

کنند که ارزش آن را دارد که برایش فداکاری شود.

5- در برقراری ارتباط با تیم از «مهمترین کلمات» استفاده کنید. هنگامی که برای به وجود آوردن همکاری و اعتماد کار می کنید، نکات ذیل را به ذهنتان بسپارید.

○ شش کلمه مهم در زبان ما عبارتند از: «من به اشتباهم اعتراف می کنم»

○ پنج کلمه مهم عبارتند از: «من به اشتباهم اعتراف می کنم»

○ چهار کلمه مهم عبارتند از: «عقیده شما چه هست؟»

○ سه کلمه مهم عبارتند از «با هم کار کنیم»

○ دو کلمه عبارتند از: «خیلی سپاسگزارم»

○ یک کلمه مهم عبارت است از: «ما»

منابع مورد استفاده:

-ایران نژاد پاریزی، مهدی. بزرگترین اصل مدیریت «دنیا» انتشارات نشر مدیران، چاپ سوم، تهران، 1378.

-ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر پرویز. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، انتشارات موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ هشتم، 1383.

-آهور، توران. مفاهیم اساسی در مدیریت سازمانی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، چاپ اول 1381.

اعرابی، سید محمد، پارسائیان، علی. مدیریت، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، جلد اول، چاپ اول 1375،

-خوش دامن، رضا، ابراهیمی جمارانی، مسعود. آموزش سرپرستی، انتشارات تورنگ، چاپ سوم، 1382.

-سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی. مدیریت پایه سطح 1 ویژه نظام آموزش مدیران کشور، 1380.



-سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.مجموعه مطالب آموزشی دوره توجیهی

مدیران میانی(مدیران کل،مدیران و معاونین،1380.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی.مجموعه مطالب آموزشی دوره توجیهی

مدیران میانی(روسای ادارات و همتراز آن کل،مدیران و معاونین،1380.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز  
مرکز کشوری مدیریت سلامت ( NPMC )

فرم ارائه بسته آموزشی

<p><b>وظایف و نقشهای سرپرستی</b></p>	<p>عنوان بسته آموزشی</p>
<p><b>دکتر علی جنتی - معصومه قلی زاده</b></p>	<p>تهیه کننده ( کنندگان )</p>
<p>مدیران ، سرپرستان ، کارشناسان</p>	<p>گروه هدف</p>
<p>توسعه آگاهی نظری و افزایش مهارت های عملی سرپرستان در اداره موثرتر واحد تحت سرپرستی و کمک به تحقق اهداف سازمان</p>	<p>هدف کلی آموزش</p>
<p>در پایان دوره ، فراگیران می توانند :</p> <p>1- با وظایف و جایگاه سرپرستان در سازمان آشنا شوند .</p> <p>2- مهارتهای مورد نیاز برای سرپرستی سازمان را بدانند .</p> <p>3- روشهای ارتباطی برای ایجاد ارتباط با زیردستان ، بالا دستان و و همترازان را درک کنند</p> <p>4- شیوه های شناسای و اولویت بندی و حل مشکلات سازمان را بفهمند .</p> <p>5- با روشهای بهبود روشهای انجام کار در سازمان آشنا شوند .</p> <p>6- با اصول اساسی مدیریت در سازمان های معاصر آشنا شوند.</p>	<p>اهداف رفتاری آموزش</p>
<p>1- مفهوم سرپرست و سرپرستی : 2- کانتش و جایگاه سرپرست 3- اختیارات و مسئولیتهای سرپرست</p>	<p>عناوین سر فصل های آموزشی</p>

<p>4-ویژگی های کار سرپرست</p> <p>5-ویژگی های ارتباطی سرپرست</p> <p>6-وظایف سرپرست</p> <p>7-مهارتهای ضروری برای سرپرست</p> <p>8-عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد</p> <p>9-اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران</p> <p>10-روشهای شناسایی و حل مشکل</p> <p>11-ویژگی های یک سرپرست موفق</p> <p>12-شیوه های بهبود روش کار در سازمانها</p> <p>13-نقش روابط انسانی در بهبود روش کار</p> <p>14- اصول اساسی مدیریت</p>		
<p>24 ساعت</p>	<p>نظري به ساعت</p>	<p>مدت دوره آموزشي</p>
<p>0</p>	<p>عملي به ساعت</p>	
	<p>کل دوره به روز</p>	
<p><input type="checkbox"/> ضمیمه نشده</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ضمیمه نشده</p> <p><input type="checkbox"/> ضمیمه نشده</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ضمیمه نشده</p>	<p><input type="checkbox"/> ضمیمه شده</p> <p><input type="checkbox"/> ضمیمه شده</p> <p><input type="checkbox"/> ضمیمه شده</p> <p><input type="checkbox"/> ضمیمه شده</p>	<p>اسلاید در فرمت " Power point "</p> <p>جزوه در فرمت " Word "</p> <p>فرمت کار گروهی</p> <p>مقالات جهت مطالعه بیشتر</p>
		<p>معرفي منابع تکميلي براي مطالعه بیشتر</p>
	<p>کتابخوانی</p>	<p>شیوه و متد اجرای آموزش</p>

جدول گام های اجرایی	<input checked="" type="checkbox"/> ضمیمه شده <input type="checkbox"/> ضمیمه نشده	(طبق فرم نمونه)
برنامه آموزشی	<input type="checkbox"/> ضمیمه شده <input type="checkbox"/> ضمیمه نشده	(طبق فرم نمونه)
شیوه ارزشیابی فراگیران	<input type="checkbox"/> پیش آزمون و پس آزمون ( Pre-test & Post-test ) سئوالات ارزشیابی : <input checked="" type="checkbox"/> ضمیمه شده <input type="checkbox"/> ضمیمه نشده تکالیف عملی : <input type="checkbox"/> اجرای پروژه <input type="checkbox"/> سایر ( لطفا توضیح داده شود )	
تسهیلات مورد نیاز آموزشی	<input type="checkbox"/> سالن به شکل آمفی تئاتر <input checked="" type="checkbox"/> سالن به شکل میز گرد <input checked="" type="checkbox"/> اطاق های کارگروهی <input checked="" type="checkbox"/> کامپیوتر <input checked="" type="checkbox"/> ویدئو پروژکتور <input checked="" type="checkbox"/> ویزولایزر <input type="checkbox"/> اوورهد <input checked="" type="checkbox"/> وایت بورد <input type="checkbox"/> فلیپ چارت <input type="checkbox"/> وسایل کار مورد نیاز شامل : کاغذ ، مقوا ، قیچی ، چسب ، و ... <input type="checkbox"/> سایر ( ذکر شود )	

نام و امضای تهیه کننده و یا نماینده تهیه کنندگان      علی جنتی – معصومه قلی زاده      تاریخ تحویل

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تبریز  
مرکز کشوری مدیریت سلامت ( NPMC )

فرم توالی گام های اجرایی دوره آموزشی

عنوان دوره :

ردیف	موضوع	روش اجرا	زمان ( به دقیقه )
	مقدمه – آزمون پری تست	آزمون کتبی	45
2	مفهوم سرپرست و سرپرستی	سخنرانی- پرسش و پاسخ	30
3	نقش و جایگاه سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ	30
4	اختیارات و مسئولیتهای سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ – کارگروهی	120
5	ویژگی های کار سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ	30
6	ویژگی های ارتباطی سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ	30
7	وظایف سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ	45
8	مهارتهای ضروری برای سرپرست	سخنرانی- پرسش و پاسخ – کارگروهی	90
9	عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد	سخنرانی- پرسش و پاسخ- کارگروهی	90
10	اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران	سخنرانی- پرسش و پاسخ – کارگروهی	90
11	روشهای شناسایی و حل مشکل	سخنرانی- پرسش و پاسخ – کارگروهی	240
12	ویژگی های یک سرپرست موفق	سخنرانی- پرسش و پاسخ	45
13	شیوه های بهبود روش کار در سازمانها	سخنرانی- پرسش و پاسخ – کارگروهی	180
14	نقش روابط انسانی در بهبود روش کار	سخنرانی- پرسش و پاسخ	60
15	اصول اساسی مدیریت و سرپرستی در قرن 21	سخنرانی- پرسش و پاسخ	240
16	جمع بندی – پست تست	سخنرانی – آزمون	45

فرمت کارگروهی وظایف و نقشهای سرپرستی

ردیف	عنوان کارگروهی	روش اجرا	زمان مورد نیاز
1	اختیارات و مسئولیتهای سرپرست	شرکت کنندگان با توجه به تجارب و اطلاعات خودشان اختیار و مسئولیت های یک سرپرست را بحث خواهند کرد .	60
2	مهارتهای ضروری برای سرپرست	شرکت کنندگان مهارتهای ضروری برای یک سرپرست موفق را با استفاده از تجربیات خودشان مشخص خواهند کرد.	60
3	عوامل تاثیرگذار بر توقعات افراد	عوامل موثر در توقعات کارکنان توسط شرکت کنندگان در کارگاه مورد بحث قرار خواهد گرفت.	60
4	اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران	شرکت کنندگان در کارگاه اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران را تمرین خواهند کرد .	60
5	روشهای شناسایی ،اولویت بندی و حل مشکل	شرکت کنندگان در کارگاه ابزارهای مربوط به روش شناسایی مشکل ،نحوه اولویت بندی مشکل در جدول ماتریس و روش حل مشکل را تمرین خواهند کرد .	180
6	شیوه های بهبود روش کار در سازمانها	شرکت کنندگان شیوه های اصلاح و بهبود روش کار در سازمان را تمرین خواهند کرد .	120

بسم الله الرحمن الرحيم  
کارگاه آموزشی وظایف و نقشهای سرپرستی  
Pre- Test & Post-Test

1- سرپرست کیست و نقش و جایگاه سرپرست را در سازمان چیست ؟

2- ویژگی ها و مهارتهای ضروری برای یک سرپرست موفق از دیدگاه شما چیست ؟

3 - چگونه می توان مشکلات سازمان را شناسایی ، اولویت بندی و حل کرد ؟

4- در رابطه با شیوه هایی بهبود روش کار در سازمان وجود دارد نام ببرید ؟

5- برای مدیریت و سرپرستی در قرن 21 چه اصولی را ضروری می دانید ؟