

اصول سرپرستی

ناصر صدرا ابرقویی

عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

عنوان صفحه

صفحه	پیشگفتار ناشر
نه	پیشگفتار مؤلف
۱	۱- آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی خدماتی (کلیات)
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی
۳	۳-۱ تاریخچه ای مختصر از سرپرستی
۴	۴-۱ تفاوت های مدیریت و سرپرستی
۵	۵-۱ مسئولیت ها، وظایف و اختیارات سرپرستان
۱۱	۶-۱ نقش های سرپرستی
۱۲	۷-۱ ویژگی های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی
۱۴	۸-۱ مهارت های سرپرستی
۱۵	۹-۱ عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان

۱۵	۱۰-۱) وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی
۲۳	خلاصه
۲۴	خودآزمایی
۲۵	۲ ارتباط مؤثر
۲۶	۱ - ۲ اصول روان شناختی کارکنان در واحدهای صنعتی سازمانی
۳۴	۲ - ۲ مشاوره و مشورت کارکنان
۴۱	۳ - ۲ روش های برقراری ارتباطات
۵۲	۴ - ۲ پرورش و تقویت روحیه پسندیده
۵۵	۲ - ۵ نحوه برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان
۶۱	خلاصه
۶۲	خودآزمایی
۶۳	۳مسئولیت و تفویض اختیار
۶۳	۱ - ۳ مسئولیت و تفویض اختیار
۷۸	۲ - ۳ تقسیم کار در سازمان
۸۳	۳ - ۳ واسپاری کارها
۸۹	۴ - ۳ گروه های کاری
۱۰۰	خلاصه
۱۰۰	خودآزمایی
۱۰۲	۴ هدایت و کنترل
۱۰۳	۱ - ۴ مقدمه
۱۰۳	۲ - ۴ شرح وظایف شغلی
۱۰۷	۳ - ۴ تنظیم و تقسیم کار بین کارکنان
۱۱۰	۴ - ۴ جلسات ادواری و قوانین آن
۱۲۰	۵ - ۴ اصول برنامه ریزی روزانه و هفتگی برای کارکنان

۱۲۹	۴-۶ زمان سنجی در کارها
۱۳۳	۴-۷ آیین نامه انضباط کار
۱۳۶	۴-۸ بهره وری و تأثیر نیروی انسانی روی آن
۱۵۲	۴-۹ نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت
۱۵۵	خلاصه
۱۵۵	خودآزمایی
۱۵۷	۵ شیوه های انگیزش خود و دیگران
۱۵۸	۱-۵ مقدمه
۱۵۸	۲-۵ تعریف انگیزش
۱۵۹	۳-۵ اسلام و انگیزش
۱۶۰	۴-۵ اخلاق کار و انگیزش
۱۶۲	۵-۵ اسلام و روش های ایجاد انگیزش در مدیران و سرپرستان
۱۶۴	۶-۵ روش های مختلف انگیزش کارکنان
۱۶۸	۷-۵ مشارکت گروهی کارکنان در کارها
۱۶۹	۸-۵ نظام پیشنهادات
۱۷۲	۹-۵ نحوه محاسبه اضافه کاری
۱۷۷	۱۰-۵ نقش سرپرست ها در آموزش کارکنان
۱۷۸	۱۱-۵ چگونگی رفتار با افراد جدید در سازمان
۱۸۹	۱۲-۵ سیستم های تشویق و پاداش پرسنل
۱۹۱	خلاصه
۱۹۲	خودآزمایی
۱۹۴	۶ ایمنی و بهبود شرایط محیط کار
۱۹۴	۱-۶ مقدمه
۱۹۶	۲-۶ ایمنی و بهداشت در محیط کار

۲۰۶

۳-۶ پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار

۲۰۷

۴-۶ یازده نکته ایمنی

۲۱۳

خلاصه

۲۱۴

خودآزمایی

پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلیتزین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استانداردسازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمیشود .

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار میرود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت میشوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند .

گستره مخاطبان دروس مهارتهای مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل های دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادات و پیشنهادها صاحب نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور میتوانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید. در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل گیری و چاپ این مجموعه داشته اند، اعلام میکنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

زمستان 1397

پیشگفتار مؤلف

در فرازونشیب زندگی اجتماعی بشر، کار و تلاش از عوامل مهم رشد و تعالی انسان بوده است؛ چرا که انسان با تدبیر، کار و خلاقیت توانسته است بر جهان اطراف خود تسلط پیدا کند و از این راه به آرزوهای خود برسد. انسان همیشه کوشیده است که جهان اطراف خود را طبق امیال و خواسته های خود تغییر دهد. بدون تردید در این راه مشکلات زیادی را متحمل شده و میشود. از طرفی در جهان کنونی، علوم مختلف بخش عمده ای از مشکلات افراد را در سیستم های کاری گوناگون حل و فصل کرده است. از طرفی دیگر شرایط محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی متفاوت کشورها، ایجاب میکند که رویکردهای بهبود بهره وری ویژگیهای خاصی داشته باشند، اما آنچه در تمامی کشورهایی که در ارتقای بهره وری و تسریع در روند توسعه موفق بوده اند، در خور توجه است، گستردگی و همبستگی فعالیتهای ارتقای بهره وری در چارچوب یک حرکت ملی است. در این راستا علوم و فناوری وجود دارند که از زوایای مختلف، کارآمدی و کارایی نیروی انسانی را بررسی و تجزیه و تحلیل میکنند. یکی از این علوم ((شناخت اصول و مهارتهای حرفهای سرپرستی)) است که میتواند در بهبود بهره وری و استفاده بهینه از نیروی انسانی بخشهای گوناگون اقتصادی جامعه نقش بسزایی داشته باشد.

واضح است که سرپرستان اولین رده ای هستند که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمانهای تولیدی و خدماتی اند. نقش محوری سرپرستان به محور قائم به چتر تشبیه شده است که مبین هدایت سازمان براساس به کارگیری عناصر فرایند مدیریت به سمت هدفهای سازمانی و مبتنی بر چتر فلسفی و نظام ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان است. سرپرستان با قبول مسئولیتها، کمیت و کیفیت کار، انضباط کار و ساخت و پرداخت پیشنهادات برای مدیریت، خود را به مثابه عاملی اساسی در سازمان ها رشد داده اند.

بنابراین سرپرستان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی، آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت سرپرستی خود را به بهترین نحو اداره کنند.

در قرآن کریم به جای کلمه سرپرست از واژههایی نظیر مدیر، رسول، امام و خلیفه استفاده شده است. خداوند سبحان، نخستین مدیر، در رأس نظام هستی تدبیر امور را به دست گرفته است؛ «يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ» (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر میکند). حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی میفرماید: برای کارهای سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند.

حضرت علی (ع) نقش سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه کرده اند:

۱. **نخ تسبیح:** که اگر پاره شود، دانه ها از هم پراکنده میشوند (نقش هماهنگی).

۲. **عمود خیمه:** که اگر شکسته شود، خیمه فرو مینشیند (نقش بنیادی).

۳. **محور وسط سنگ آسیاب:** که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمیشود (نقش محوری).

سرپرستی در مجموعه فعالیتهای تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی اهمیت و ارزش ویژه ای دارد و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند، چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار میکنند و فعالیتها را به سوی اهداف مدیریت هدایت میکنند، با بهره گیری از امکانات موجود میتوانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذی ربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری کنند. تنش ها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنش ها را کاهش داده، انگیزه ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرد، سرپرست است. پر واضح است که با به کارگیری این علوم در انتخاب و آموزش مدیران و سرپرستان، میتوان شاهد ارتقای شاخص های بهره وری در تشکیلات تولیدی و خدماتی و افزایش درآمد ملی کشور بود. از این رو است که تصمیم گرفته شد تا بخشی از مطالب علمی و پژوهشی و عمدتاً کاربردی، که طی سالیان متمادی تدریس در دانشگاه های کشور ارائه و تجربه کرده ام را در قالب کتاب حاضر تدوین و به جامعه دانشگاهی و دست اندرکاران اقتصادی کشور ارائه دهم. انشاءالله توانسته باشم دین خود را هر چند ناچیز برای پویایی و بهره وری اقتصاد جامعه، ادا کنم.

در پایان لازم می دانم از کلیه کسانی که در تهیه و تدوین مطالب این کتاب همراهی و یاری ام کرده اند، خصوصاً خانم دکتر مریم ابراهیمی (ویراستار ادبی)، دکتر مهدی کبیری نائینی (ویراستار علمی)، صمیمانه قدردانی و تشکر کنم.

ناصر صدرا ابرقویی

زمستان ۱۳۹۷

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای تولیدی- خدماتی (کلیات)

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث اصول سرپرستی واحدهای تولیدی -خدماتی.

اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی؛
۲. تفاوت های سرپرستی و مدیریت؛
۳. مسئولیت ها و وظایف عمومی سرپرستان؛
۴. ویژگی های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی؛ ۵. مهارتهای سرپرست؛
۶. نقش های سرپرستی؛
۷. موثر بر موفقیت سرپرستان؛
۸. مسئولیت ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن

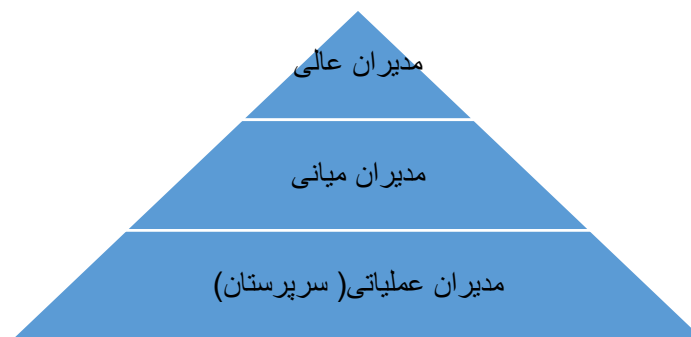
۱_۱ مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط ایجاد انگیزه در کارکنان بهبود بهر موری ارزیابی عملکرد اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و... است.

۱-۲ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی

برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا باید رده های مدیریت در سازمان را بررسی کنیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن شود. در یک سازمان به طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد. (نمودار ۱-۱).

رده مدیران عملیاتی: این مدیران به صورت مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است، درگیر هستند. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه سرپرست در برابر واژه سوپروایزر به کار گرفته شده است.



نمودار ۱-۱ هرم مدیریت در سازمان

رده مدیران میانی: این گروه برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت می‌کنند و پس از تبدیل به برنامه‌های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می‌دهند.

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

بنابراین سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط با فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعریف‌ها، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

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

۲) کار سرپرست، از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.

۳) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی است که از طریق مدیران ارشد تعیین می‌شود.

۴) نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی است

۱_۳ تاریخچه ای مختصر از سرپرستی

پیشینه موضوع سرپرستی به منزله شغل، بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد (کنترل کیفیت) بیشتر در مورد توجه قرار داشت. با گسترش سازمان‌ها اهمیت کار سرپرستان افزایش یافت؛ زیرا در سازمان‌های بزرگ بدون وجود سرپرستان ادامه کار مقدور نبود. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح شد و به لحاظ افزایش اهمیت نقش سرپرستان در مقام مدیران نیروی کار در اجرای عملیات، سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی گوناگونی برای آموزش سرپرستی تاسیس شد، اما مهمترین سازمانی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته است، سازمان بین‌المللی کار وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی نیز در زمینه تهیه استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت‌های فراوانی داشته است.

همانطوری که مطرح شد، وظیفه سرپرستی طی سالیان دستخوش تغییرات چشمگیری شده است و امروزه، وجود کارکنانی لایق و آموزش دیده که سطح توقعات بالاتری دارند، زندگی شغلی سرپرستان را با چالشی روز افزون روبرو کرده است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد، ولی پیدایش مکتب ((مدیریت علمی)) تیلور و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در آن زمان اگرچه سرپرست، عهده داره تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمان بود، اما مانند گذشته در وضع خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. این نوع تحول جدید، به روش پیشین سازمان‌ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می‌شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده، پایان داد.

سرپرستان کارآمد در به کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند، از این رو لازم است نحوه برخورد صحیح و مناسب در محیط کار را فراگیرند و نقش خود به منزله تضمین‌کننده تداوم و استمرار حرکت

بهره‌وری در سازمان را به خوبی ایفا کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به کار بردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند. یکی از دغدغه‌هایی که ذهن مدیران موسسات به ویژه واحدهای صنعتی را به خود مشغول کرده، وجود مسائل در قسمت‌هایی که روسا و سرپرستان اداره می‌کنند، است. اگر بتوان عملیات را در هر یک از قسمتهای موسسه به درستی، با روشهای صحیح اقتصادی و بدون خطر انجام داد و روابط بین کارکنان هم مطلوب باشد و سرپرستان قادر باشند مسائل واحد خود را بدون انتقال به مدیریت حل کنند، در حقیقت بخش عظیمی از مشکلات مدیریت کاهش پیدا می‌کند.

۴_ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی

مدیران کسانی هستند که فعالیت‌های افراد سازمان را هدایت می‌کنند. مدیران با هماهنگی کار دیگران به اهداف سازمان جامعه عمل می‌پوشانند. آنان و وظایف خود را از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی در راه نیل به اهداف سازمان به انجام می‌رسانند. همانطور که مطرح شد، معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و مدیران عملیاتی (سرپرستان) طبقه‌بندی می‌شوند.

سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان بر خلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیر مدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس است و سرپرستی به معنای مواظبت، ریاست و سروری است.

سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییر پذیری درباره واحد خود را داشته باشد. شغل اصلی سرپرست این است که کارکنانی را که در سطوح مختلف سازمان قرار دارند، اداره کند. گاهی تصور می‌شود که سرپرست مانند سایر مدیران در سازمان است، اما در واقع وظایف و جایگاه او به طوری که در سلسله مراتب سازمان‌ها مشاهده می‌شود، کاملاً متفاوت است.

البته گاهی اوقات مدیران، سرپرست را فردی با تخصص روابط انسانی می‌نگرند، از این رو سرپرست به مسائل انسانی فعالیت‌های سازمانی رسیدگی می‌کند و مدیر، مشکلات فنی او را حل می‌کند. در این مرحله سرپرست فردی حاشیه‌نشین نیست، زیرا بخشی از وظایف سازمان به عهده اوست، در ضمن جذب مدیران رده بالای سازمان نیز به شمار نمی‌آید، برای اینکه او از متخصصان علوم رفتاری است که با مشکلات کار رسیدگی می‌کند و تخصص وی روابط انسانی است.

۵_ ۱ مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان

انسان اشرف مخلوقات و خلیفه خدا بر روی زمین است اما دستیابی به این مقام به سادگی میسر نیست بلکه تلاش و ممارست بسیاری را می‌طلبد. انسان در این دنیا مختار و بسان عابری است که در میان دو راه قرار دارد: یکی به اسفل السافلین و دیگری به اعلی‌العلیین ختم می‌شود. یکی او را به شقاوت و بدبختی و دیگری به سعادت و کمال می‌رساند.

هدف از آفرینش انسان این است که با انتخاب راه صحیح و طی کردن صراط مستقیم به مقام قرب الهی نائل شود و این میسر نیست مگر اینکه هدایتی الهی را بپذیرد و با بهره‌گیری از تعالیم روشن‌نگر وحی، نیک و بد را باز شناخته و پس از آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های خویش در عمل به آن کمر همت ببندد.

در ابتدای بحث لازم است که ضمن بررسی مفاهیم واژه های کلیدی و شرایط مسئولیت پذیری به اهمیت و ضرورت و جایگاه مسئولیت پذیری و وظیفه شناسی بپردازیم و سپس مسئولیت ها و وظایف سرپرستان را مطرح کنیم. واژه کلیدی که در این بحث مهم هستند عبارتند از: مسئولیت، وظیفه، تکلیف، تعهد، حق، وزر و مشارکت جویی که هر کدام را به طور مختصر شرح می دهیم:

مسئولیت: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری است یا الزام به پاسخگویی در قبال نتیجه یک کار؛

وظیفه: به آن چیزی اطلاق می شود که شرعاً یا عرفاً بر عهده کسی باشد؛

تکلیف: به معنای بار کردن کاری سخت توأم با رنج بر کسی؛

تعهد: به معنای گردن گرفتن کاری و همچنین عهد و پیمان بستن و تلاش بی وقفه در مسیر هدف؛

هر یک از این واژه ها به نوعی ملازم یکدیگرند. مثلاً، تا وظیفه بر دوش کسی نباشد، مسئولیتی در قبال انجام دادن یا ندادن آن نخواهد داشت و در مورد آن بازخواست نخواهد شد.

واژه ((تکلیف)) نیز با ((مسئولیت)) و ((وظیفه)) ملازم هم هستند؛ چرا که در هر سه مورد چیزی بر عهده شخص است که اجرای آن لازم و واجب است.

واژه ((تعهد)) نیز با سه واژه اخیر در ارتباط است؛ چرا که در هر حال فرد متعهد، موظف و مکلف است آن چه را که به آن تعهد داده است به انجام برساند و در این مورد مسئول است.

حق: به معنای راستی و درستی را دنبال کردن و از روی حکمت چیزی را در جای خود قرار دادن است.

وزر: به معنای سنگینی، بار سنگین، بار گران.

مشارکت جویی: یعنی احساس مسئولیت اجتماعی همفکری، همکاری و هماهنگی در انجام وظایف.

پس از آشنایی مختصر با مفاهیم واژه های کلیدی و ارتباط آنها با یکدیگر، لازم است بدانیم که مسئولیت پذیری، مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می توان مسئولیتی را به فردی سپرد که او این شرایط را احراز کرده باشد. از این رو در ادامه به اختصار به این شرایط و مقدمات اشاره خواهیم کرد:

۱. مسئولیت زمانی محقق می شود که رسالت و تکلیفی در کار باشد، یعنی انسان، قبلاً کارهایی را با اراده و اختیار خویش پذیرفته باشد و سپس مسئولیت انجام آن را به عهده بگیرد، نه کارهایی که تحت تاثیر جاذبه میل ها و دافعه خوف ها انجام دهد.

۲. مسئولیت در جایی اعتبار پیدا می کند که فرد، دارای قدرت تمیز و ادراک باشد، از این رو انسان ناآگاهی که دارای قدرت درک و فهم نیست را نمی توان ملزم به انجام کار کرد و به او مسئولیتی سپرد.

۳. زمانی می توان فرد را در مقابل وظیفه ای که داشته است، بازخواست کرد که آن فرد، قبلاً مسئولیت خود را شناخته باشد و این مستلزم رسایی پیام و دریافت آن توسط فرد مکلف است.

۴. تکلیف کردن متوقف بر قدرت انجام وظیفه از سوی فرد مکلف است لذا فرد ناتوان هرچند که آگاه باشد به دلیل اینکه کار از حوزه عمل او خارج است مسئول نخواهد بود.

۵. زمانی می‌توان فرد را مسئول دانست که او با اختیار و اراده خود، انجام یا ترک کاری را به عهده گرفته باشد نه اینکه مجبور به این کار شده باشد.

بدون شروط بالا مسئولیت دادن به کسی و بازخواست کردن از او معنایی ندارد و این مقدمات، از شرایط اساسی مسئولیت پذیری است.

مسئولیت های سرپرست

قبلاً متذکر شدیم که وظیفه سرپرستی طی سالیان تغییرات چشمگیری کرده است. سرپرستان کارآمد در به کار بردن مهارت های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می دهند توازن ایجاد می کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین کننده ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به کار بردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند. به طور کلی سرپرست در برابر بالا دستان، زیر دستان، سایر سرپرست ها، کار و محیط کار مسئولیت های متعددی دارد. اهم مسئولیت های سرپرست به این شرح است:

الف) مسئولیت در قبال مدیران شامل: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه ها و سیاست هایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.

ب) مسئولیت در برابر سایر سرپرستان شامل: ایجاد ارتباط، هماهنگی و حصول اطمینان از کار گروهی، با دیگر سرپرستان و توجه به اهداف سازمان در سطحی بالاتر از اهداف قسمت یا بخش تحت سرپرستی خود.

ج) مسئولیت در برابر کار انجام شده شامل: کمیّت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.

د) مسئولیت در برابر محیط کار شامل: ایجاد نظم و ترتیب، استفاده و نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و ...

ه) مسئولیت در قبال افراد تحت سرپرستی شامل: آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کارگروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ...

سرپرست برای اینکه بتواند ارتباط موثری با کارکنان برقرار کند لازم است به این موارد توجه کند:

۱. داشتن اخلاق خوب، روحیه باز و خوشرویی؛

۲. توجه و احترام گذاشتن به شغل و کار و کارگر؛

۳. با گشاده رویی به مشکلات زیرمجموعه گوش کردن؛

۴. دوست بودن و گوش کردن به انتقادات کارگران؛

۵. حرف زدن با زبان خود آنها.

بنابراین با توجه به موارد یاد شده ارتباط بین سرپرست و کارکنان یک ارتباط دو طرفه است و در این نوع ارتباط اولاً سرپرست صبورانه به مشکلات و انتقادات سازمانی کارکنان گوش می‌کند و ثانیاً در پاسخ داد نیز باید مطمئن شود که کارکنان مطالب گفته شده را فهمیده‌اند.

بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیت‌های سرپرست را به این صورت معرفی کنیم:

۱. برنامه ریزی برای اجرای کارها؛
۲. تهیه گزارش‌های کار (روزانه هفتگی، ماهانه و سالیانه)
۳. نیازسنجی آموزشی برای کارکنان تحت سرپرستی و برنامه‌ریزی برای اجرای آن؛
۴. رسیدگی به مشکلات کارکنان؛
۵. تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان؛
۶. تقسیم کار بین افراد؛
۷. تفهیم قوانین، مقررات و هدف‌های سازمان برای کارکنان؛
۸. بهبود روش کار؛
۹. اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرایی آن؛
۱۰. آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار.

وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند که وظایف عام آنها همان وظایفی است که بر عهده دیگر مدیران سازمان هاست و وظایف خاصی دارند که با توجه به نوع کار آنها در سازمان‌های گوناگون متفاوت است.

وظایف عمومی سرپرستان

۱) برنامه ریزی

برنامه ریزی در واقع شالوده مدیریت و سرپرستی است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین راهکارهای اجرایی آن به منظور تامین اهداف سازمان است.

۲) سازماندهی

سازماندهی در واقع بیانگر ساز و کارهای هماهنگی است که حدود اختیارات و تفکیک وظایف را مشخص می‌کند. همچنین تعیین می‌شود که کارکنان یا سرپرستان به کدام سرپرست یا مدیر رده بالای خود باید گزارش دهند.

۳) کارگزینی

یکی از مهمترین وظایف مدیران و سرپرستان کارگزینی و امور مترتب بر آنها است که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد می‌شود.

۴) فرماندهی و هدایت

فرماندهی و هدایت یکی از وظایف مدیران و سرپرستان است که شامل اخذ مداوم تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و فرماندهی کارها در سازمان است.

۵) هماهنگی

هماهنگی تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی دارای فنون و ساز و کارهای خاص است که سرپرست باید بدان اشراف و تسلط کامل داشته باشد.

۶) ارتباطات

ارتباطات به معنی انتقال پیامها، گزارش‌ها، دستورات و... است. در واقع به این معناست که سرپرست کارکنان خود را در جریان پیشرفت امور سازمان می‌گذارد. گزارش دهنده باید از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

۷) نظارت و کنترل

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و امت اسلام می‌فرماید:

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ النَّاسِ... (بقره، ۱۴۳)

و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.

تعریفی که در مورد کنترل و نظارت کرده‌اند عبارت است از: ((ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آن‌ها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده)). و همانطور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، ارزیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

وظایف خاص سرپرستان

همانطور که مطرح شد، وظایف خاص سرپرست با توجه به نوع کار او در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. در ادامه برخی از وظایف خاص سرپرستان که در کار همه آنها مشترک است به شرح ذیل اشاره می‌شود:

۱. سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیت‌هایش عمل می‌کند نه فراتر از آن.

۲. سرپرست لازم است هدف های سازمان را بشناسد و نقش خود را در دستیابی به هدف ها بیابد.
۳. تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان، که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه شود. درک درست برنامه به اجرای بهتر آن کمک می‌کند.
۴. برقراری ارتباط و هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها.
۵. سرپرست باید توانایی بهبود روش‌های تغییر و تغییر پذیری در واحد خود را داشته باشد.
۶. تامین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار برای کارکنان.
۷. ارزیابی عملکرد کارکنان (معیارهای ارزیابی باید برای سرپرست و کارکنان روشن و قابل قبول باشد).
۸. محدوده عملکرد افراد باید روشن و مشخص باشد.
۹. زمانبندی کارها و تعیین اهداف جزئی برای هر فرد.
۱۰. تهیه برنامه آموزشی بر اساس نیازهای افراد و اجرای آن.
۱۱. نظارت و مراقبت مستمر و غیر مستقیم (نظارت بهتر است به گونه‌ای باشد که روحیه خود بازرسی و خود کنترلی را در افراد تقویت کند).
۱۲. سرپرست باید معیارهای مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه، جریمه، و تنبیه داشته باشد.
۱۳. واگذاری بخشی از اختیارات به افرادی که آمادگی و شایستگی پذیرش آن را دارند.
۱۴. برقراری ارتباط مناسب با کارکنان.
۱۵. سرپرست باید الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه دهد.
۱۶. تعیین شغل و به کارگیری مناسب افراد یکی دیگر از مهمترین وظایف سرپرست است.

اهم اختیارات سرپرست در محیط کار

۱. دستور دادن: از طریق تهیه دستور کار و ارائه آن به افراد تحت سرپرستی خود.
۲. تشویق و تنبیه کارکنان: از طریق ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان بر اساس وظایف مهم محوله.

۶_ نقش های سرپرستی

۱. سرپرست در نقش فرد رابط: سرپرست در این جایگاه همچون حلقه اتصال بین مدیریت و کارگران عمل می‌کند.
۲. سرپرست در نقش نماینده مدیران: این نقش در موقعیتی است که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما روبروی کارگران یا مافوق آن‌ها قرار می‌گیرد.

۳. سرپرست در نقش نماینده کارگران: سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته های آنها را با مقامات بالای سازمان مطرح می‌کند.

۴. سرپرست در نقش حاشیه نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را یدک می‌کشد.

۵. سرپرست در نقش متخصص: مانند دیگر سرپرستان مورد اقبال و اکرام آن قرار می‌گیرد و از نظرات او در تنظیم روابط انسانی و خط تولید استفاده می‌شود.

۷_۱ ویژگی های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی

یک فرد در مقام سرپرست باید این ویژگی ها را داشته باشد:

۱. توانمندی در تخصص: سرپرست باید دانش کار را داشته باشد.
۲. جسارت در عمل: توان استفاده از آموخته ها در بهبود کارها را داشته باشد.
۳. توانمندی در تجربه آموزی: کسب تجارب از دیگران و درک تجارب را داشته باشد.
۴. توانمندی در مهارت‌های ارتباطی: روابط عمومی لازم و کافی در برقراری ارتباط با افراد و بخش‌های مرتبط با حوزه مسئولیت خود را داشته باشد.
۵. توانمندی در تفکر: هنر درک روابط بین پریودها را داشته باشد.
۶. روحیه کار، تلاش، وجدان کاری، و کمک به افراد در انجام کارها را داشته باشد.
۷. برای تقویت فرهنگ مشارکت روحی تفویض کارها و تصمیم ها به کارکنان را داشته باشد.
۸. از طریق درگیر کردن افراد، از تجربیات، ایده ها، و پیشنهادات آنان استفاده کند.
۹. از طریق ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان، آنها را درباره تحقق اهداف حساس تر کند.
۱۰. در خصوص راههای ایجاد تفکر مشترک سوال کند و با پیش فرض ها مقابله کند.
۱۱. خطرپذیری و تجربه گرایی را در بین کارکنان ترویج، تشویق و تفویض اختیار کند.
۱۲. باید با ارزش ها، امیدها و آرزوها، دیدگاه مشترک در سازمان تداعی و ایجاد کند.
۱۳. باید قادر باشد مهارت ها و توانمندی های خود را برای اهداف سازمان به کار گیرد.
۱۴. باید روحیه پذیرش دستور مافوق را داشته باشد. به عبارتی دیگر سیستم پذیر باشد.
۱۵. سعی کند تهدیدات را به فرصت تبدیل کند و معتقد باشد که کار غیرممکن وجود ندارد.
۱۶. در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر، خطرپذیر و به استقبال خطر برود.
۱۷. همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات جدید باشد.

۱۸. رابطه بین احساس رضایت و میزان مشارکت افراد توجه کند.

جدول ۱-۱ مقایسه ویژگی های کار سرپرست و کارکنان

سرپرست	کارمند (کارگر)
۱- با افراد، افکار و طرح ها و برنامه ها سر و کار دارد	۱- با ابزار لوازم و مواد سروکار دارد
۲- رهبری می کند هدایت می کند پرورش می دهد نظارت می کند و به وسیله دیگران کار را انجام می دهد	۲- تولید می کند و یا خدمات خاصی را ارائه می دهد
۳- کارهای گوناگون و متفاوت انجام می دهد	۳- بر اساس دستور کار روشن و واضح و ساده کار را انجام می دهد
۴- طرح و برنامه کار جمعی کارکنان را تهیه می کند	۴- دستور مربوط به کار خود را دنبال می کند
۵- در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد	۵- فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد
۶- کار تغییرپذیر دارد	۶- کار عادی و ثابت دارد
۷- وظایف زیاد و متغیر دارد	۷- وظایفش محدود و مشخص است
۸- هدف پرورش کارکنان ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است	۸- هدف انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است
۹- برنامه ها را تدوین و اجرا می کند	۹- کار را طبق برنامه انجام می دهد
۱۰- موجب انگیزه خود و دیگران می شود	۱۰- برانگیخته می شود تا کار را انجام می دهد

۱_۸ مهارت های سرپرستی

در اغلب کشورهای صنعتی به منظور افزایش بهره‌وری و توانمندسازی سرپرستان، آموزش هایی از طریق برنامه‌های ((آموزش در حین کار)) برای کمک به افزایش مهارت سرپرستان استفاده می‌شود.

اگر سرپرستان قسمت ها، مهارت های اساسی را که در پی می‌آید فرا بگیرند، می‌توانند بخش عظیمی از مشکلات مدیریتی سیستم تحت نظارت خود را تحت کنترل درآورده و حل کنند:

- مهارت فنی: سرپرست باید توانایی کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه مربوط به حوزه سرپرستی خود را داشته باشد.
- مهارت انسانی: سرپرست باید توانایی کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه تحت سرپرستی خود را داشته باشد و بداند چه راه هایی برای ایجاد رابطه خوب با افراد تحت سرپرستی خود وجود دارد و به چه طریقی مسائلی را که پیش می‌آید یا موجود است حل کند.
- مهارت های ادراکی: سرپرست از نظر فکری باید بتواند مسائل و مشکلات پیچیده را شناسایی و آنها را تجزیه و تحلیل کند.

• مهارت های تصمیم گیری و حل مسئله: سرپرست باید مهارت شناسایی کانون های خطر در محیط کارش را داشته باشد و برای حل مسئله و پیشگیری از مشکلات احتمالی تصمیم مناسب بگیرد.

• سرپرست باید مهارت آموزش دادن به افراد و انتقال اطلاعات به آنها را داشته باشد و بتواند با یک طرح ساده، نیازهای آموزشی آنها را تعیین و تامین کند.

• سرپرست باید مهارت مطالعه روش انجام کارها را داشته باشد و بتواند با تکنیکی علمی ولی ساده، بهترین و ساده ترین روش انجام کارها را با خلاقیت پیدا کند.

هر یک از مهارت های ذکر شده، در دوره های کوتاه مدت به سرپرستان آموزش داده می شود و همگی هم با این امور مدیریتی، با یک روش و زبان مشترک آشنا می شوند عمل می کنند. البته مهارت های دیگر هم برای سرپرستان هست که بر حسب اولویت می تواند استفاده شود.

۱_۹ عوامل موثر بر موفقیت سرپرستان

• تمایل و توانایی به تفویض

• استفاده مناسب از اختیار

• تعیین یک الگوی خوب

• بازشناسی تغییر در نقش

• تمایل به ایفای نقش سرپرست

۱_۱۰ وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی

نقش مدیران و مسئولان نظام اسلامی چه در بخش دولتی و چه در بخش سازمان های غیردولتی اهمیت بسیاری دارد. از این رو افرادی که به عنوان مدیر در این سازمان ها به کار گمارده می شوند باید معیارهای لازم را برای کار و مدیریت در نظام اسلامی داشته باشند. این معیارها باید بتواند به خواسته ها و نیازهای یک مدیریت جامع در نظام اسلامی به گونه ای پاسخگو باشد که بیان کننده نیازهای زندگی بشر برای رشد و تعالی و تکامل باشد. مدیر می تواند این معیار را در قرآن و عترت جستجو کند و به کار بگیرد. پرواضح است که معیارها در هر جامعه باید متناسب با ارزشها و جهان بینی آن جامعه تعریف و اجرا شود. هدف در جهان بینی اسلامی در مقایسه با جهان بینی مادی صرفاً تولید بیشتر نیست، بلکه هدف غائی، تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه الهی روی زمین است. این تفاوت در جهان بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت نوین و غربی است که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارد. در ادامه به این سوال جواب می دهیم که: ((برای انجام دادن هر چه بهتر وظایف در نظام مدیریت نوین از چه نکات قرآنی میتوانیم استفاده کنیم؟)) بنابراین برای هر وظیفه در نظام مدیریت نوین و مباحث قرآنی مرتبط به آن آورده شده است. پرواضح است که نگاشتن معیارهای مدیریتی آیات و روایات کار آسانی نیست و هیچ کس نمی تواند ادعا کند که توانسته از حق مطلب

را در این خصوص ادا کند، لکن امیدوارم که آیات ارائه شده در حوزه‌های متفاوت مدیریت بتواند برای کسانی که علاقه مند به اشاعه فرهنگ مدیریت دینی در جامعه هستند ثمر بخش باشد.

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه برنامه ریزی

برنامه ریزی در واقع شالوده مدیریت است و شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرایی آن به منظور تأمین هدف سازمان است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هر چه بهتر برنامه ریزی می توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **آگاهی از گذشته:** مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. چنان که خداوند به حضرت عیسی تورات را که مبین قوانین گذشته بود آموخت.

وَيُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران ۴۸)

((خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.))

۲. **تلاش:** با شعار و آرزو نمی توان به چیزی دست یافت کار و عمل و سخت کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می نشانند. خداوند می فرماید:

وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران ۱۳۶)

((و چه نیکوست پاداش اهل عمل.))

۳. **برنامه ریزی:** در برنامه ریزی باید بهترین روش را انتخاب کرد و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط اقتضائی مفهوم بهترین اقدام را تبیین می کند.

وَ كَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصِيلاً لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَ أَمْرٌ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنُهَا... (اعراف ۱۴۵)

((در الواح تورات به موسی در هر موردی بندی داریم و به او گفتیم آن ها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.))

۴. **فازبندی در انجام برنامه ها:** اقدامات و برنامه‌ها باید زمان بندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام شود چنانکه خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد.

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ... (یونس ۳)

((پروردگار شما خدایی است که آسمانها و زمین را در شش روز آفرید.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه سازماندهی

سازماندهی در واقع بیانگر ساز و کارهای هماهنگی است که مشخص میکند سلسله مراتب سازمانی چگونه است. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می شوند.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر سازماندهی می توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **تناسب شغل و شاعر، ارتقای پلکانی:** پست‌ها و مسئولیت‌ها باید به تدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. چنان که حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید. خداوند در قرآن می فرماید:

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره ۱۲۴)

((خداوند حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند.))

برای ارتقای شغل کارکنان باید گزینش شوند و آزمون بدهند چنانکه خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.

۲. **رویه‌های سازمانی:** رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست بوده باشد از این رو پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد قابل پذیرش نیست. خداوند در قرآن مجید می فرماید: هنگامی که به آنها گفته می‌شود از راه خدا پیروی کنید می گویند:

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْضْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا وَ لَوْ كَانُوا آبَاؤُهُمْ لَآيَعْقِلُونَ شَيْئًا وَ لَا يَهْتَدُونَ (بقره ۱۷۰)

((ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی داریم در حالی که ممکن است گذشتگانشان چیزی نمی فهمیدند و به خطا رفته باشند))

۳. **انسجام رویه:** رویه‌های سازمانی باید چنان تشکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان ضربه ای به سازمان و جریان امور آن نزنند. خداوند در بیان حذف‌های جنگ احد و تویب‌خ کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول (ص) را انتشار دادند فرمود:

مَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرِّسَالُ أَفَأَنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ (آل عمران ۱۴۴)

((محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته اند پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود شما به وضعیت گذشته خود بر می گردید؟))

۴. **توانایی رشد:** هیچ کار زیردستان را نباید دست کم گرفت چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند.

كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ... (یوسف ۲۱)

((و این گونه یوسف در زمین قدرت بخشیدیم. (یوسف که برده بود پادشاه شد.))

۵. **کادرسازی:** یکی از وظایف اصلی مدیران کادر سازی است. فردی به عنوان جانشین یعنی معاون مدیر باید در فراز و نشیب‌ها در کنار مدیر ارشد و باتجربه سازمان باشد تا ضمن کسب تجربه او را یاری دهد و در غیاب مدیر سازمان بدون رهبر نماند.

وَ قَالَ مُوسَىٰ الْخِيَه هَارُونَ أَخْلَفْنِي فِي قَوْمِي... (اعراف ۱۴۲)

((موسی به برادرش هارون گفت: در غیاب من جانشین من در میان قوم باش.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه کارگزینی

کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهمترین وظایف مدیران است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر وظایف کارگزینی می توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **توجه به کارکنان:** مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر احساس کنند خداوند و پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرماید:

وَقُلْ لِلَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ... (آل عمران ۲۰)

((به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو:..))

۲. **اهلیت و صلاحیت:** ملاک عزل و نصب‌ها باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه به گماری افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشأ نابسامانی‌ها ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد در حالی که بدانند افراد لایقتر از او هستند قطعاً به خدا و پیامبر و مومنان خیانت کرده است. در این باره قرآن می فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا... (نسا ۵۸)

((خداوند فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانشان بدهید))

در روایات متعدد منظور از امانت رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

۳. **بیان ویژگی‌های خود:** بیان ویژگی‌های مثبت خود در موارد ضرورت و آنجا که برای دیگران سازنده باشد مانعی ندارد. قرآن از زبان پیامبر می فرماید:

وَأَنَا لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ (اعراف ۶۸)

((من برای شما خیر خواه و امین هستم.))

۴. **گزینش:** افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می شوند باید گزینش شوند تا صلاحیت های لازم را داشته باشند هر کسی در هر سطحی نمی تواند در جایگاه تصمیم گیری قرار گیرد. در قرآن آمده است:

وَ اخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا... (اعراف ۱۵۵)

((حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند هفتاد نفر را انتخاب کرد.))

۵. **شایسته سالاری:** رعایت اصل شایسته سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان.

إِنَّ وِلِيَّ اللَّهِ الَّذِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَ هُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ (اعراف ۱۹۶)

((پیامبر اکرم می‌فرماید: سرپرست من خدایی است که این کتاب آسمانی را نازل کرده و او همه صالحان را سرپرستی و هدایت می‌کند.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه رهبری و فرماندهی

فرماندهی یکی از وظایف مدیران است که شامل مداوم اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی یکی از اصول چهارده گانه هنری فایول است.

معیارهایی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف فرماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **شناخت تهدیدها:** هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها یکی از شروط اساسی رهبری است.

۲. **شناخت نیروهای وفادار:** سازماندهی و تمرکز بخشی به نیروهای وفادار برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است. در قرآن کریم آمده است:

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ... (آل عمران ۵۲)

((هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه هماهنگی

هماهنگی شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل متعدد سازمان به منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی فنون و ساز و کارهایی خاص دارد که در بخش‌های گوناگون بدان اشاره شده است.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هر چه بهتر وظایف هماهنگی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **پیگیری تا حصول نتیجه:** پیگیری برای رسیدن به نتیجه اصلی مهم در مدیریت است چنانکه خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَأَيُّوَدَهُ إِلَيْكَ إِلَّا مَأْمُتَ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران ۷۵)

((بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو بر نمی‌گرداند مگر آنکه برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.))

۲. **عظوفت، مشورت و توکل:** رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عذوفت همراه است.

- در مشورت کردن محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی شکوفایی استعدادها گزینش بهترین رأی ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم‌نهایی نهفته است.
- مشورت تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.
- در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری توکل بر خدا لازم است.

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل عمران ۱۵۹)

((از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آموزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر اما هنگامی که تصمیم‌گرفتی قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.))

۳. **شنیدن سخنان دیگران:** از صفات یک مدیر آگاه سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه هاست. (مدیران موفق شنوندگان خوبی هستند.)

وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ... (توبه ۶۱)

((برخی از منافقان پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند او به حرف هرکس گوش می‌دهد.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه ارتباطات

ارتباطات به عنوان وظیفه انتقال دهنده پیام‌ها گزارشات دستورات و... است یکی از مهمترین موارد مطرح شده در نظریه گیولیک است. در واقع به معنای آن که مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هر چه بهتر وظایف ارتباطات می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

تشکیلات و سلسله مراتب: برای اجرای اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

— در اجرای دستورات اصل سلسله مراتب باید رعایت شود. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَ أَطِيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء ۵۹)

((ای کسانی که ایمان آورده اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه بودجه بندی

بودجه بندی یکی از مهمترین وظایف مدیریت است که شامل تنظیم طرح مالی درآمدها و هزینه‌های سازمان و نظارت بر اجرای آن است. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک‌های متفاوتی است که در کتاب‌های بودجه ریزی مطرح شده است.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هر چه بهتر وظایف بودجه بندی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارتند از:

۱. **توزیع امکانات:** تقسیم و توزیع عادلانه امکانات و منابع نقش مهمی در تسهیل امور دارد.

اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَتَجَسَّتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ نَجْمًا قَالَ كُلُّ أَنَسٍ مَشْرَبُهُمْ... (اعراف ۱۶۰)

((خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصابت به این سنگ بزن پس از آن سنگ دوازده چشمه جوشید و هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد.))

۲. **تخصیص منابع:** سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان از شئون مدیریت عالی سازمان است.

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَ رَسُولُهُ... (توبه ۵۹)

در جنگ حنین شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبر(ص) اعتراض کرد این آیه نازل شد: ((اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده اند راضی می‌شدند خداوند از فضیلتش به آنها بیشتر عطا می فرمود.))

۳. **میان‌ه روی در هزینه:** در جبران خدمات کارکنان و نیروهای تحت امر باید اعتدال داشت نه آنقدر که ایشان در مضیقه قرار گیرند و مایوس و ناراضی شوند و نه آنقدر بذل و بخشش که به ورشکستگی و شرمندگی مدیر و سازمان منجر شود. خداوند در قرآن کریم می فرماید:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا (اسرا ۲۹)

((نه آنقدر سخت گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دلباز باش که همه چیز را انفاق کنی که چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت خورده به کنجی نشینی.))

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه نظارت و کنترل

نظارت و اصلاح سازمان: باید همواره گروهی برای نظارت بر امور در سازمانها باشند که ضمن اطلاع از اهداف سازمانی و رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت داشته باشند تا چنانچه مغایرتی با آن اهداف سازمان دیده شد تذکر دهند.

- اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

وَأَتَّكِنُ مِنْكُمْ أُمَّهَ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران ۱۰۴)

((از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت کنند و از بدی ها برحذر دارند.))

خلاصه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی هر سازمان است چرا که سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط موثر و تنگاتنگ داشته باشد.

موقعیت و جایگاه سرپرست در بخش‌های مختلف جامعه خصوصاً در صنایع و سازمانهای صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد ولی پیدایش مکتب ((مدیریت علمی تیلور)) و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی باعث تخصصی شدن امور سرپرستی شد. در این زمان اگرچه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی‌های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت اما مانند گذشته در وضع خط مشی‌ها دخالتی نداشت. تحول جدید باعث شد تا سازمانها در تعیین سرپرست به جای اینکه از بین افرادی که مدتی سرپرست گروهی بوده‌اند استفاده کنند از ملاک های جدید و شاخص‌های علمی - مهارتی سرپرست را انتخاب کنند.

به منظور شناخت واقعی موقعیت و تاثیر سرپرستان در دنیای پر رقابت امروز در این فصل از کتاب به تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی مهارت‌های سرپرست نقش‌های سرپرستی عوامل موثر بر موفقیت سرپرستان مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن پرداخته شده است تا راهنمایی برای سازمان‌های گوناگون در انتخاب سرپرستان مفید و موثر باشد.

خودآزمایی

۱. مفهوم سرپرستی را بنویسید.
۲. سرپرستی را تعریف کنید.
۳. تاریخچه سرپرستی را به اختصار بنویسید.
۴. تفاوت‌های سرپرست و مدیر را بنویسید.
۵. مسئولیتها و وظایف عمومی سرپرستان را معرفی کنید.
۶. ویژگیهای سرپرستی افراد در واحدهای صنفی را بنویسید.
۷. مهارت‌های سرپرستی را بنویسید.
۸. نقشهای سرپرستی را توضیح دهید.
۹. عوامل موثر در موفقیت سرپرستان را بنویسید.
۱۰. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست را از دیدگاه قرآن بررسی کنید.

۲

ارتباط مؤثر

۲-۱ اصول روانشناختی کارکنان در واحدهای صنعتی - سازمانی

روانشناختی صنعتی - سازمانی با مطالعه علمی رفتار انسان در سازمان‌ها و محل کار مشخص میشود. این تخصص بر مبانی اصول رفتار فردی گروهی و سازمانی و استفاده از این دانش برای حل مشکلات در کار تمرکز دارد.

روان شناختی صنعتی - سازمانی شاخه‌ای از روان‌شناسی است که نظریه‌ها و اصول روانشناختی را به سازمانها اعمال می‌کند. این تخصص بر افزایش بهره‌وری کار در محیط کار و مسائل مربوط به آن از قبیل رفاه فیزیکی و ذهنی کارکنان تمرکز دارد. روانشناسی صنعتی - سازمانی انواع مختلفی از وظایف از جمله مطالعه نگرش و رفتار کارکنان ارزیابی شرکت‌ها و غیره را انجام می‌دهد. هدف کلی این حوزه مطالعه و درک رفتار انسان در محل کار است.

دانش و تخصصی در روانشناختی صنعتی - سازمانی

از زمانی که بشر دوره صنعتی و پس از آن انقلاب صنعتی را تجربه کرد درگیر مسائل خاصی شد که برای بررسی و حل آنها نیاز به اصول و قواعد علمی محسوس شد. در بخش قوانین و مقررات دولتمردان راه‌های گوناگونی را پیش‌بینی کردند مثلاً در بخش پزشکی

بهداشت محیط کار مدنظر قرار گرفت. در بخش روانشناسی نیز به کاربرد اصول و یافته های این بخش از علوم در مورد کارکنان بخش های صنعتی و تجاری پرداخته شد.

از موضوعات مختلفی که در روانشناسی صنعتی - سازمانی مد نظر قرار می گیرند می توان موارد را بدین شرح نام برد:

نحوه انتخاب پرسنل راه های پیشرفت علمی و ارتقای مهارت های کارکنان توسعه و بهبود شرایط کار نحوه ارزیابی شخصیت فردی کارمندان و مدیران بهبود شرایط محیطی کارگاه ها و ساختمان های اداری به منظور آسایش کارکنان توسعه و بهبود روابط موثر بین کارکنان راههای سازگاری بیشتر با خود و محیط خود ارتباط با مشتری طراحی محصول ارزیابی کارمندان رهبری تنوع در محل کار عملکرد در محل کار با انگیزه بخشی به کارمندان و بسیاری موارد مشابه در محیط کاری.

زمینه های شغلی و کاربرد روانشناسی صنعتی - سازمانی

روانشناسان اولیه صنعتی - سازمانی عمدتاً بر بهره وری شغلی تمرکز داشتند. مانند بهینه سازی تعداد مواردی که کارگر کارخانه می تواند در هر روز کاری بازبینی کند. امروزه روانشناسان صنعتی و سازمانی از روش های علمی برای اعمال اصول روانشناختی در طیف وسیعی از مناطق از جمله مدیریت منابع انسانی روانشناسی پرسنلی بازاریابی مدیریت و آموزش استفاده می کنند. هدف نهایی آنها شناسایی و حل مشکلات مربوط به محل کار است.

روانشناسی صنعتی - سازمانی اغلب در یکی از ۶ موضوع اصلی که در پی می آید به کار گرفته می شود:

(۱) **آموزش و توسعه:** تخصص در این زمینه اغلب تعیین می کند که چه نوع مهارت ها برای انجام کارهای خاص لازم است و همچنین برنامه های آموزش کارکنان را توسعه داده و ارزیابی می کند.

(۲) **انتخاب کارکنان:** این حوزه شامل ارزیابی انتخاب کارکنان است در این حوزه آزمون های غربالگری برای تعیین صلاحیت متقاضیان شغل خاص انجام می شود.

(۳) **آرگونومی:** زمینه دانش ارگونومی بررسی توانایی های ارگانیسم انسان و تطبیق آن با شرایط کار محیط ماشین و سازمان است. هدف این دانش طراحی روش ها و تجهیزات برای به حداکثر رساندن عملکرد و به حداقل رساندن آسیب های انسانی و افزایش بهره وری است.

(۴) **مدیریت عملکرد:** روانشناسان سازمانی و صنعتی که در این زمینه کار می کنند ارزیابی ها و تکنیک هایی را برای تعیین اینکه کارکنان شغل خود را به خوبی انجام می دهند تدوین می کنند.

(۵) **زندگی کاری:** این حوزه بر بهبود رضایت کارکنان و به حداقل رساندن بهره وری نیروی کار متمرکز است. روانشناسان سازمانی و صنعتی در این زمینه ممکن است برای پیدا کردن راه هایی برای جلب رضایت بیشتر شغلی تلاش کنند و یا برنامه هایی طراحی کنند که کیفیت زندگی کاری در محل کار را بهبود بخشند.

(۶) **توسعه سازمانی:** روانشناسان سازمانی و صنعتی که در این زمینه کار می کنند اغلب از طریق افزایش سود بازسازی محصولات و بهبود ساختار سازمانی به بهبود سازمان کمک می کنند.

برخی از آثار عملی خدمات روانشناختی صنعتی - سازمانی

در این زمینه می‌توان از بهبود رضایت کارکنان پیشگیری از فرسودگی منابع انسانی کمک به توسعه منابع انسانی معنا دار کردن سازمان غیر رسمی فراهم کردن بستر لازم برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای روان سازمان بالا بردن انگیزه کارکنان تقویت فرهنگ استفاده از خدمات مشاوره‌ای جلوگیری از پیری زودرس سازمان و هماهنگی بین خانه و کارخانه را نام برد؛ که همگی این آثار صرف نظر از صرفه‌جویی در سرمایه‌گذاری جدید برای نیروی انسانی موجب تحقق رسالت توجه به کرامت انسانی در سازمانها می‌شود و بهره‌وری و سلامت و شادابی را در کارکنان سازمان تا حد زیادی تضمین می‌کند.

روانشناسان صنعتی و سازمانی می‌توانند در زمینه‌هایی از قبیل کارمند یابی گزینش کارگماری و طبقه بندی کارکنان برنامه ریزی و آموزش عملکرد شغلی کاهش سوانح و افزایش ایمنی بهبود شرایط محیط کار و افزایش انگیزه و روحیه کار افزایش دلبستگی خشنودی شغلی و تعهد سازمانی کاهش فشار روانی شغلی بهبود ارتباطات ایجاد تغییرات مناسب به مشاوره شغلی و حرفه‌ای افزایش بهداشت روانی و روابط فرهنگی و هماهنگی میان انسان و ماشین نقش موثر و کارساز داشته باشند. به این شاخه از روانشناسی گاه روانشناسی کار و روانشناسی شغلی هم گفته می‌شود.

دو بخش اصلی روانشناسی صنعتی - سازمانی

می‌توان در نظر گرفت و روانشناسی صنعتی و سازمانی شامل دو جنبه عمده می‌شود:

جنبه اول: قسمت صنعتی آن است که شامل در نظر گرفتن چگونگی بهترین انطباق افراد با نقش‌های خواص کاری آنهاست. این بخش از نظر روانشناسی صنعتی سازمانی بعضی اوقات به عنوان روانشناسی پرسنل نیز شناخته می‌شود.

جنبه دوم: قسمت سازمانی روانشناسی صنعتی سازمانی است که بیشتر به درک چگونگی تاثیر گذاری سازمان بر رفتار فردی کارکنان متمرکز است. سازه‌های سازمانی هنجارهای اجتماعی سبک‌های مدیریتی و انتظارات شغلی همه و همه عواملی هستند که در یک سازمان می‌توانند بر رفتار کارمندان مدیران تاثیر بسزایی بگذارند.

روانشناسی صنعتی - سازمانی و عارضه یابی سازمانی

نقطه شروع هر تغییر و بهبودی درک و شناخت کامل از وضعیت موجود و پیدا کردن مشکلات آن است که با عنوان عارضه خوانده می‌شود. با انجام این فرآیند سعی در یافتن موضوعات و تتگناهایی داریم که ممکن است به عنوان سدی مانع حرکت سازمان در مسیر رشد باشد. برای بهبود وضعیت واحدهای صنعتی شناخت و تشخیص بیماری‌های واحد صنعتی مقدم بر هر فعالیت و اقدامی است چون برای بهبود و نوسازی واحد صنعتی راهکارهای مختلفی مطرح است. اینکه کدام یک از راهکارها مناسب و همچنین اولویت با کدام یک از آنهاست نیازمند این است که بدانیم راهکار قرار است کدام مشکل یا مسئله را حل کند. لذا این امر نیازمند تشخیص صحیح و علمی مشکلات و محدودیت‌های واحد صنعتی برای رشد و توسعه و افزایش توان رقابت پذیری و عارضه یابی پاسخ به این نیاز بنیادی و مقدم بر سایر تلاش‌ها و اقدامات بهبودی سازمانی است. برخی از واحدهای صنعتی در وضعیت نیمه تعطیل بوده و عارضه و مشکلات آنان مشخص و روشن است و زیاد پیچیده نیست بنابراین با یک بررسی سریع و نه زیاد عمیق می‌توان ریشه مشکلات و محدودیت‌های آنها را تشخیص داد و راهکارهایی نیز متناسب با نوع مسائل آنها پیشنهاد کرد.

مزایای عارضه یابی سازمان

۱. تعیین نقاط ضعف عارضه‌ها و فرصت‌های موجود سازمان

۲. شناسایی و تحلیل محیط موجود و بررسی عملکرد سازمان

۳. تعریف آموزش‌ها و پروژه‌های کاربردی

۴. علل تاخیر پژوهش‌های سازمان

۵. محاسبه شاخص‌های بهره‌وری و سودآوری

۶. تحلیل دقیق ساختار فرایند اهداف و استراتژی‌های سازمان و بهبود آنها

۷. تعیین نقاط قوت و ضعف و اولویت‌بندی مشکلات

۸. میزان سهم از بازار و تحلیل رقبای داخلی و خارجی

مراحل عارضه‌یابی

۱. طرح موضوع و بیان مسئله یا مسائل سازمان

۲. کسب موافقت مدیریت ارشد شرکت برای اجرای پروژه عارضه‌یابی

۳. انتخاب مشاوران با تجربه که فعالیت‌های قبلی آنها در صنعت مربوط به آن باشد

۴. تشکیل تیم عارضه‌یابی به منظور ایجاد تفاهم و کسب حمایت و همکاری مدیران

۵. ارائه آموزش‌های اولیه توجیه و ایجاد اعتقاد در مدیران و سایر اعضا

۶. تهیه برنامه و انجام عارضه‌یابی (علت‌یابی)

۷. ارائه راهکارهای بهبودی

۸. تدوین و ارائه گزارش

روانشناختی صنعتی – سازمانی: منابع یابی نیروی کار

امروزه بر این باوریم که روش‌های سنتی فراخوان متقاضیان استخدام همچون درج در روزنامه و یا مجله کاربرد‌های گذشته خود را از دست داده و در بعضی از مواقع در جذب نیروهای متخصص فاقد اثربخشی لازم هستند.

این نکته که چه جایگزینی می‌تواند با صرف زمان کمتر نتیجه اثربخش‌تری را به دنبال داشته باشد هدفی است که در منبع‌یابی نیروی کار دنبال می‌شود. در منبع‌یابی نیروی کار با تحلیلی دقیق از موقعیت روانی - اجتماعی متقاضیان به دنبال شناسایی منابع تامین‌کننده‌ای هستیم که بتوانند شایسته‌ترین گزینه‌ها را هدف‌گذاری کنند و در نتیجه ما بتوانیم با صرف زمان کمتر دستیابی مناسب‌تری را برای گزینه انتخابی خود داشته باشیم.

به عنوان مثال وقتی جویای یک مشاوره مالی مجرب هستیم تا همکاری پاره‌وقتی را به منظور نظارت بر عملکرد امور مالی شرکتمان داشته باشد عمدتاً به پرس و جو از دوستان خود می‌پردازیم و یا اگر وکیلی متخصص در حوزه تجارت بین‌المللی را مدنظر داریم از وکیل شخصی خود سوال می‌کنیم در حالی که لزوماً این پیگیری‌ها ما را به شایسته‌ترین گزینه نزدیک نکرده و در مواردی دستیابی ما را به اهداف مدنظر با تاخیر روبرو می‌کند.

از سوی دیگر در سطح انتخاب کارکنان نیز گاهی برای انتخاب یک کارشناس مالی با تعداد زیادی از فارغ التحصیلان حسابداری و یا مدیریت روبرو هستیم که انتخاب نهایی را به واسطه مصاحبه های زیاد و پرهزینه در مواردی کم بازده می کند.

در این میان منبع یابی به واسطه بهره گیری از تکنیک های مختلف خود ما را در چگونگی انتخاب سریع تر و مناسب تر یاری می رساند.

روانشناسی صنعتی – سازمانی: توانمندسازی نیروی کار

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روانشناختی است که به حالات احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۵ بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی) احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب) احساس موثر بودن (اثرگذاری) احساس معنادار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) است. پرورش پنج بعد ذکر شده نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می شوند. از طرف دیگر هنگامی که افراد جنبه های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی درماندگی و از خودبیگانگی تجربه کنند پیامدهای منفی بسیاری حاصل می شود.

از آنجا که بزرگترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی آن سازمان است کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهمترین عامل بقا و حیات آن سازمان به شمار می رود. نیروی انسانی توانمند سازمان توانمند را به وجود می آورد. می توان گفت که رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری میکنند. توانمندسازی کارکنان محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان هاست. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون تلاف منابع به هدف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی مدیران و نه سازمان نمی تواند در دراز مدت کامیاب باشند. مدیر سازمان مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان است. زیرا مدیر مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان دادن استقلال و آزادی عمل به آنان فراهم کردن جو مشارکتی ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایط که موجب تضعیف کارکنان شده است بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند.

روانشناختی صنعتی – سازمانی: آموزش

آموزش افراد در زمینه شغل و حرفه ای که در آن فعالیت می کنند از روزگاران کهن مورد نظر همگان بوده است نیاز آموزش پس از وارد شدن فرد به بازار کار نمایان می شود یعنی فرد پس از طی دوره های ابتدایی راهنمایی و متوسطه و آموزش عالی وقتی به شغل و یا کاری مشغول می شود نواقصی از نوع تخصص در خود احساس می کند که باید برای رفع نواقص تلاش کنند. هر فردی برای رفع این نواقص به انجام کارها و یا آزمایش می پردازد که ممکن است زمان طولانی و صرف هزینه زیاد به دنبال داشته باشد به همین منظور در این خصوص سازمان ها به پیش بینی این موضوع پرداخته و برای رفع این نواقص برآمدند و با طرح آموزش ضمن خدمت تا حدود بسیار زیادی به هدف خود رسیدند.

افرادی که به استخدام سازمان در می آیند علاوه بر معلوماتی که در دوران تحصیل کسب کردند و برای خدمت موثر در جامعه آماده شده اند به آموزش تخصصی حرفه ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت های لازم را برای انجام دادن شایسته وظایف و اگذار شده به دست آورند این آموزش ها به کارکنان کمک می کند تا نقش فعال تر و موثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کند.

روانشناسی صنعتی – سازمانی: نظام ارزیابی روانشناختی متقاضیان استخدام

با نگاهی به فرآیند جذب نیرو در طی سالیان گذشته در میابیم که متأسفانه این فرآیند گاه در سازمان ها اعم از دولتی و خصوصی از قوانین مشترک و حتی نظام مندی تبعیت نمی کرده و از این رو به واسطه اتکا به سلیق و تجربیات فردی شاهد خطاهای مکرری هستیم که مویذ عدم تناسب فرد با شرایط احراز شغل و به ویژه عدم توانمندی های روانشناختی متناسب در قبول مسئولیت های محوله بوده و به تبع آن لطمات زیادی را در سطوح خرد و کلان ساختارهای سازمانی دیده و همچنین خواهیم دید.

بر اساس همین تجارب باور به ایجاد سیستمی منسجم که مبتنی بر دانش تجربه و مهارت باشد روز به روز مشهود تر شد و ما را در تحقق آن مصمم تر کرد چرا که از طریق فرآیند جذب نیروی کارآمد است که سازمان می تواند منافع انسانی را که به احتمال زیاد با نیازهایشان سازگار است و قویا بهره وری سازمانی را نیز افزایش می دهد را به دست آورده و از آن ننگه داری کنند.

بنابراین با اجرایی شدن نظام جامع جذب نیروی کار طی ۱۵ سال گذشته متقاضیان استخدام با توجه به پست سازمانی مورد نظر در قالب اجرای آزمونهای روانی و انجام مصاحبه های روانشناختی در مورد ارزیابی قرار گرفته تا علاوه بر تایید اولیه هنجارهای رفتاری مورد انتظار از آنها و توانمند های مورد نیاز و سازمانی مورد نظر و با توجه به شرایط حاکم بر محیط کار ارزیابی شوند.

این نظام خود از بخشهای مختلفی برخوردار است که رؤس آن به ترتیب توالی اجرا عبارتند از:

۱. مشاوره در امر به روزرسانی آیین نامه های جذب نیروی کار به منظور اثربخش تر کردن آن ها

۲. استخراج شاخص های روانی لازم برای ارزیابی (همچون قدرت استنتاج تفکر استقرایی قدرت تشخیص و غیره) از شناسنامه های شغلی به تفکیک پست های سازمانی

۳. برگزاری دوره آموزشی مصاحبه تخصصی و انجام مصاحبه های آزمایشی برای آشنایی مدیران و سرپرستان با فنون مصاحبه تخصصی (مصاحبه فنی) و در نهایت اجرای حرفه ای آن

۴. طراحی قالبهای نیمه ساختاریافته از شاخص های مصاحبه تخصصی به تفکیک پست های سازمانی به منظور کاهش خطاهای متداول ارزیاب ها در طی مصاحبه تخصصی

۵. تدوین و طراحی آگهی های استخدامی به تفکیک درج رسانه های سایت و یا سایر روش های متناسب به منظور چگونگی جذب نیروی کار توانمند

۶. غربالگری اولیه پرسشنامه های متقاضیان استخدام برای انتخاب نیروهای توانمندتر و پرهیز از اتلاف زمان در ارزیابی های روانشناختی غیر ضروری

۷. برگزاری آزمونهای روانی معتبر به منظور شناسایی صفات برتر شخصیت و همچنین سایر توانایی های بالقوه و بالفعل روانی و انطباق آن با پست های سازمانی مورد نظر و همچنین تایید سطوح بهنجار رفتاری

۸. برگزاری مصاحبه های روانشناسی به منظور ارزیابی شاخص های بالینی عمومی (از جمله توانایی کار گروهی ثبات عاطفی اعتماد به نفس و ...) و همچنین شاخص های بالینی تخصصی مبتنی بر شرایط احراز مستخرج از شناسنامه شغلی همچون قدرت عمل قدرت تشخیص تفکر خلاق و غیره

۹. ارائه نیمرخ روانی فرد متقاضی به مدیر به منظور ایجاد شناختی دقیق و انعکاسی مناسب از عملکرد مورد انتظار برای کمک به راهبردی صحیح نیروها توسط وی

۱۰. ارائه راهکار به مدیران برای حل چالش های موردی با نیروهای تحت پوشش و در صورت نیاز به برگزاری دوره های آموزشی برای افزایش سطح آگاهی در چگونگی تحلیل رفتار کارکنان و انجام واکنش مناسب به آن
۱۱. آموزش چگونگی به کارگیری نیم رخ روانی به مدیران برای پیش بینی چشم انداز شغلی نیروی کار و استفاده از آن در نظام های تشویق ارتقاء بازنشستگی و یا خاتمه خدمت.

کار دانشجو

۱. بررسی مدل تعاملی سازمانی (EFQM) و ارتباط آن با روانشناختی صنعتی و سازمانی.
۲. بررسی مباحث روانشناختی صنعتی_سازمانی از طریق پرسشنامه های ذیل الذکر در یک سیستم اجتماعی_فنی(هر دانشجو یک موضوع پرسشنامه در یک جامعه آماری ده نفره):

پرسشنامه ارزش های شخصی	پرسشنامه ارزش های کاری
پرسشنامه سنجش میزان گرایش به معنویت	پرسشنامه معنویت در کار
پرسشنامه هوش سازمانی	پرسشنامه هوش معنوی
پرسشنامه نگرش های نسبت به زمان	پرسشنامه اعتیاد به پرکاری
پرسشنامه مهارتهای جستجوی شغلی	پرسشنامه فنون مدیریت زمان
پرسشنامه مشتری کارآفرینی و یادگیری	پرسشنامه استرس سبک زندگی
پرسشنامه کیفیت زندگی کاری	پرسشنامه قرارداد روانشناختی
پرسشنامه خود ارزیابی تفکر و حل مسئله	پرسشنامه انتظارات شغلی
پرسشنامه ریسک پذیری	پرسشنامه تضاد کار - خانواده
پرسشنامه کنترل تفکرات	پرسشنامه شخصیت شغلی
	پرسشنامه ادراک شخصیت

۲_۲ مشاوره و مشورت کارکنان

((مشاوره)) و ((مشورت)) از یک ریشه و به معنای مراجعه افراد آگاه و مطلع برای راه یابی به حل مسئله و بهره گیری از تجارب و آگاهی دیگران است.

نقش مشاوره و مشورت در زندگی اجتماعی کاری و خانوادگی نقش اساسی است. تحقیقات تجربی نشان می دهد که مشورت اگر مهم ترین نقش را در پیشرفت و استفاده بهینه از زندگی کاری و خانوادگی نداشته باشد دست کم می تواند یکی از بهترین نقش ها را ایفا کند. در دنیای امروز زندگی بدون مشورت و مشارکت و همفکری با دیگران امکان پذیر نیست. یک ضرب المثلی چینی می گوید: ((اگر می خواهی کار را به درستی انجام دهی با سه تن از سالخوردگان مشورت کن. در فرهنگ و ادبیات فارسی نیز آمده است: ((آنکه بیشتر مشورت می کنند کمتر دچار اشتباه می شود.)) و به بیانی دیگر: ((دو فکر از یک فکر بهتر است.)) امروزه مشاوره و مشورت گرفتن به عنوان یکی از حوزه های علمی و در حال رشد به مبحثی متحول و بزرگ مبدل شده است که همه مدیران سطوح مختلف سازمان ها نیازمند بهره گیری از خدمات بی بدیل آن هستند.

مشاوره شغلی عبارت است از تعیین یک حرفه با استعدادها و امکانات و خصوصیات روانی و جسمی و سازگار و هماهنگ باشد. به عبارتی در این شاخه راهنمایی و مشاوره دو دسته اطلاعات بررسی می‌شوند یک دسته اطلاعات مربوط به مشاغل و دسته دیگر اطلاعات مربوط به ویژگی ها و استعدادهای فرد است که در جریان مشاوره تلاش می‌شود تا هماهنگی و تناسب بین این دو دسته اطلاعات هماهنگ شود و مشخص شود تا چه اندازه‌ای شرایط مربوط به یک حرفه با توانایی‌ها و ویژگی‌های فرد سازگاری دارد.

هدف مشاوره شغلی رشد توانایی و کشف فرصت‌های شغلی توسط افراد و دستیابی فرد به شغلی است که برای او رضایت موفقیت سازگاری انگیزش و پیشرفت را در بر داشته باشد. به عبارت دیگر هدف مشاوره شغلی دستیابی به بلوغ حرفه‌ای است بلوغ حرفه‌ای یعنی داشتن آگاهی نسبت به مشاغل شناخت خود خودپنداری روشن شغلی توانایی تصمیم‌گیری در مورد شغل آینده مسئولیت‌پذیری خود اتکایی در کشف فرصت‌های شغلی خلاقیت در فرآیند جستجوی شغل.

مشاوره شغلی کمک می‌کند تا فرد برای گسترش توانایی‌ها و نیازهای خود برای تغییر به منظور به دست آوردن کسب و کار بالا بردن عملکرد شغلی آماده‌سازی برای مقابله با مشکلات و مسائل شغلی آمادگی لازم را کسب کند.

نظر به مطالب مطرح شده مشاوره مانند یک مربی به فرد کمک میکند تا با نیازها و تغییرات بازار کار را درک کند و بر اساس آن برای دستیابی به شغل مناسب تلاش کند.

نقش راهنمایی و مشاوره شغلی در رضایت شغلی

آمادگی و سازش فرد با شغل انتخاب شده ارتباط دارد. از طریق راهنمایی شغلی و حرفه‌ای فرد می‌تواند پس از بررسی دنیای مشاغل و شناسایی خصوصیات شخصی شغلی را انتخاب کند و سپس برای انجام شغل مورد نظر از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی آمادگی لازم را کسب کند.

راهنمایی شغلی فعالیتی است که به وسیله آن اطلاعات لازم و ضروری درباره مشاغل مختلف در اختیار افراد قرار می‌گیرد که بر مبنای اطلاعات به دست آمده مشاوره شغلی صورت می‌پذیرد. به عبارت دیگر در جریان راهنمایی شغلی فرد به خودشناسی نائل می‌آید و توانایی‌های خود و فرصت‌ها و امکانات استخدامی را می‌شناسد و به کمک مشاوره و با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به انتخاب شغل که برای فرد مناسب‌تر است می‌انجامد.

با توجه به تعریف فوق می‌توان اینگونه استنباط کرد که راهنمایی شغلی فرآیندی مداوم و پیوسته است که به وسیله آن به فرد کمک می‌شود تا بتواند شغل مناسبی را انتخاب کند و برای آن آماده شود به آن اشتغال ورزد و به طور موفقیت‌آمیزی در حرفه خود پیشرفت کند. از طریق راهنمایی و مشاوره شغلی فرد تصویر دقیقی از خصوصیاتش به دست می‌آورد از دنیای مشاغل آگاهی می‌یابد تصور شغلی و حرفه‌ای خود را در برابر واقعیت مورد سنجش قرار می‌دهد و پس از تجزیه و تحلیل واقعیات و اطلاعات موجود به انتخاب شغل می‌پردازد که این شیوه رضایت شخصی را به همراه دارد و برای جامعه‌ی سودمند خواهد بود. اهمیت شناخت زوایای مختلف روانی افراد در روند انتخاب شغل بر کسی پوشیده نیست چراکه افراد بر اساس رشد و نمو در محیطی که در آن قرار گرفته‌اند و همچنین بر اثر اختلافات ژنتیکی دارای روحیات علائق و سلیقه متفاوت هستند.

می‌توان انسانها را بر اساس ویژگی‌هایشان به شش تیپ شخصیتی مختلف طبقه‌بندی کرد هرچند این تقسیم‌بندی قراردادی است و در عمل می‌تواند فراتر از آن باشد اما بر اساس این ویژگی‌ها می‌توان افراد مختلف را مورد شناسایی قرار داد و با توجه به مشخصات روحی روانی آنها را به شغل مناسب رهنمون ساخت.

کار دانشجویی

بررسی و معرفی تیپ‌های مختلف شخصیتی.

پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی

مقوله رضایت شغلی یکی از مباحث مهم در مدیریت منابع انسانی است. بر اساس مطالعات انجام شده رضایت شغلی ارتباط مستقیمی با کارایی و بهره‌وری دارد. بنابراین ضروری است که این عامل مورد توجه قرار گیرد و اهمیت آن برای مشاوران اشتغال تبیین شود تا مراحل انجام مشاوره با دقت بیشتری صورت گرفته و موفقیت افراد در انجام کار و پیشرفت شغلی افزایش یابد.

علاوه بر تاثیر رضایت شغلی در افزایش بهره‌وری باعث می‌شود که به سازمان متعهد شود سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود باعث افزایش رضایت فرد از زندگی شود و مهارت های جدید شغلی را به سرعت فرا بگیرد.

عدم رضایت شغلی باعث کاهش بهره‌وری کارایی و روحیه کارکنان می‌شود که روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. علائم عدم رضایت شغلی عبارتند از:

۱. **تشویق:** یک شرایط کلی است که ناخشنودی فرد از شغل را نشان می‌دهد و ممکن است به انحاء مختلف ظاهر شود. فرد ممکن است تمایل زیادی به شغل خود نداشته باشد در محیط کاری خوابالود شود فراموشکار شود در کاری دقتی کند از شرایط کاری شکایت کند که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی تاثیر منفی بر جای می‌گذارد.

۲. **غیبت کاری:** مطالعات نشان می‌دهد کارکنانی که رضایت کمتری در احتمالاً بیشتر غیبت می‌کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیر ارادی است که به علت بیماری سایر دلایل موجه و حوادث پیش بینی شده اتفاق می‌افتد که غیرقابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارند. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

۳. **تأخیر در کار:** تاخیر کاری همانند غیبت این باور را به وجود می‌آورد که فرد از کارش ناراضی است. این نشان می‌دهد که فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات را به استراحت در خانه اختصاص می‌دهد. وقتی هم که سر کار حاضر می‌شود بیشتر به تلفن‌های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه دانشجویی که دیر سر کلاس حاضر می‌شود نشانگر آن است که از رشته تحصیلی یا نحوه تدریس استاد خود ناراضی است.

۴. **ترک خدمت:** ترک خدمت کارکنان موجب وقفه در عملیات سازمان شده و جایگزین کردن افراد برای سازمان پر هزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نامطلوب است. نتایج مطالعات نشان می‌دهد در واحدهای سازمانی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین تر است نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلیل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است.

۵. **بازنشستگی زودرس:** مطالعات ((اشمیت)) و ((مک لن)) شواهدی وجود دارد مبنی بر اینکه کارکنانی که تقاضای بازنشستگی پیش از موعد را می‌کنند تمایل دارند نگرش‌های مثبت خود را کمتر به کار خود معطوف کنند (فلاح و مقیمی ۱۳۹۵، ۱۳۸۶). از طرف دیگر کارکنان که پست‌های سازمانی عالی تری دارند و دارای فرصت‌های کاری چالشی هستند نسبت به مشاغل سطوح پایین تر کمتر به دنبال بازنشستگی زودرس هستند.

با توجه به مباحث ذکر شده برای اینکه افراد در محیط کاری از رضایت شغلی برخوردار باشند باید اقداماتی را انجام داد هر چند اکثر این اقدامات مربوط به زمانی است که فرد شغل را انتخاب کرده است اما راهنمایی و مشاوره شغلی قبلی از اشتغال می‌تواند به عنوان یک عامل اساسی محسوب شود چراکه تطابق ویژگی های شغلی با خصوصیات فرد اهمیت بسیار دارد.

بنابراین برای یک مشاوره موفق باید دو عامل اساسی در نظر گرفته شود: شناخت خصوصیات و ویژگی های روحی روانی جسمی علایق و استعداد های تحصیلی و هوش فرد جویای کار.

تطابق ویژگی های فوق با شغل یا مشاغل به نحوی که بیشترین همخوانی را داشته باشد.

روشهای موفقیت در مشاوره و مشورت

همه افراد رویا و هدفی در سر دارند و در جهت رسیدن به آن تلاش می کنند. مهم این است که نقش مشاوره و مشورت گرفتن در رسیدن به این رویاها و اهداف مورد توجه قرار گیرد.

مشاوره گرفتن و مشورت کردن از افراد عاقل و صاحب خرد یکی از راههایی است که افراد را قدم به قدم به آرزوهایشان نزدیک می کند. چرا که حضرت علی علیه السلام در این باره می فرمایند: ((با افراد عاقل و صاحب خرد مشورت کن تا از لغزش و پشیمانی ایمن گردی.))

مشورت و نظرخواهی از دیگران یکی از عوامل مهم و مسائل حیاتی در تصمیم گیری است با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات یک نفر قادر به شناخت همه مسائل و به دست آوردن همه اطلاعات لازم در مورد یک مسئله نیست و در نتیجه نمی تواند تصمیم منطقی و درستی در مورد آن بگیرد.

مشورت با آدم بدین و منفی نگر بسیار خطرناک است زیرا او جز سیاهی بدبختی و شکست چیزی نمی بیند و صرفا افکار بدبینانه خود را به شیوه نصیحت گونه به شما انتقال می دهد.

با مردان بزرگ مشورت کنید

امیرمومنان حضرت علی علیه السلام در مورد عواقب عدم مشورت و استبداد به رای چنین هشدار می دهد: ((کسی که استبداد در رای داشته باشد هلاک می شود و کسی که با مردان بزرگ مشورت کند در عقل و دانش آن شریک می شود.))

ضرورت مشورت یک مسئله عقلانی است و هر انسان عاقل و خردمندی این ضرورت را درک می کند و هیچ یک خرد مندی خود را از آن بی نیاز نمی داند. حضرت علی علیه السلام می فرماید: ((هیچ انسان عاقل و خردمند از مشاوره بی نیاز نمی گردد.))

بی توجه به نظرات دیگران و استبداد به رای یکی از خطرناک ترین مسائلی است که ممکن است مدیر به آن گرفتار شود. مشورت و نگاه امیرمومنان علیه السلام یکی از ضرورت های اساسی برای اداره امور ویژه تصمیم گیری است. آن حضرت مشورت و نظرخواهی از دیگران را قوی ترین و محکم ترین پشتیبان و حامی می داند و می فرماید: ((هیچ حامی و پشتیبانی استوار و محکم تر از مشورت کردن نیست.))

آثار و فواید مشورت

مشورت کردن و استفاده از نظرات و دیدگاه های دیگران پیامدهای مثبت و فواید زیادی دارد. آثار و برکات فراوانی که از مشورت کردن نصیب فرد می شود هرگز از تفکر فردی و امکانات و منابع فراوان مادی به دست نمی آید. در اینجا به بخشی از برکات مشورت به صورت اختصار می پردازیم:

مشورت و موفقیت در زندگی کاری و خانوادگی

عوامل بسیاری چون تلاش پشتکار توکل بر خدا نظم و برنامه ریزی و بهره مندی از هوش و سلامت جسمی و روانی در پیشرفت و موفقیت انسان نقش دارند. اما یکی از عواملی که نمی‌توان نقش آن را نادیده گرفت مشورت و استفاده از تجارب و اندوخته‌های دیگران است. در روایت آمده است که مشورت با دیگران باعث می‌شود که توفیق الهی نصیب انسان شود و در کارها موفق تر و عاقلانه تر عمل کند. رسول خدا صلی الله علیه و آله فرمود: ((کسی که می‌خواهد کاری انجام دهد و در مورد آن با فرد دینداری مشورت کند خداوند او را به آنچه بهترین است موفق می‌دارد.))

بهره برداری از فکر دیگران

یکی از فواید و پیامدهای مشورت بهره‌برداری و استفاده از افکار و نظرات دیگران است. مشورت به انسان کمک می‌کند تا افکار و اندیشه‌های دیگران به ویژه صاحب نظران و متخصصان را به یاری طلبد و با قرار دادن افکار و اندیشه‌های آنان در کنار فکر و نظر خود به قدرت وسعت و عمق اندیشه و بینش خود بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه‌های دیگران بهره‌مند شود. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: ((هر کس که با صاحبان عقل و خرد مشورت کند از درخشش افکار بهره‌مند می‌شود.))

مشورت و تقویت روحی و اعتماد به نفس

این واقعیتی است که اگر انسان در مسیر زندگی کسی را نداشته باشد که با او تبادل نظر کنند احساس تنهایی و غربت خواهد کرد و در نتیجه نمی‌تواند نقش و وظایف خود را با اعتماد و اطمینان کامل انجام دهد. شاید به همین دلیل است که مشورت را نوعی پشتیبانی ذکر کرده اند: ((مشورت کردن پشتیبانی طلبیدن است.)) در روایت دیگری از رسول خدا(ص) آمده است: ((هیچ پشتیبانی مورد اعتماد تر از مشاوره نیست.))

دستیابی به راهکار مناسب

فایده دیگری که مشورت و توجه به نظرات دیگران به دنبال دارد این است که این کار باعث می‌شود تا تصمیم معقول و مناسبی اتخاذ شود برای درستی انتخاب شود. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: ((هر کس که با صاحبان اندیشه و خرد مشورت نماید به راه درست رهنمون می‌شود.))

با چه کسانی مشورت نکنیم

الف) افراد غیر متخصص و بی تجربه: افرادی که تجربه و تخصص کافی ندارد.

ب) افراد غیر متدین و کسانی که از اسرار ما را فاش خواهند کند.

ج) مشورت با آدم بدبین و منفی نگر بسیار خطرناک است: زیرا او جز سیاهی بدبختی و شکست چیزی نمی‌بیند و صرفاً افکار بدبینانه خود را به شیوه نصیحت گونه به شما انتقال می‌دهد.

د) آدم های لاف زن: کسانی که در طول زندگی هیچ قدم مثبتی برای خویش بر نداشته اند چگونه می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های راهنمای شما باشند و توصیه های مفید بکنند؟

یادمان باشد رد و بدل کردن مشورت به این سادگی ها نیست. همیشه این احتمال وجود دارد که یکی از طرفین مشورت مرتکب یک اشتباه ساده شود و در نتیجه رابطه میان طرفین خدشه دار شده یا آسیب ببیند. در واقع اگر فرآیند مشورت خوب پیش رود چه اتفاقی

می‌افتد؟ مشورت درست باعث می‌شود از نقطه ای کاملاً متفاوت مسئله خود را بررسی کنیم. همیشه ده‌ها راه پیش پای ما قرار دارد و مشورت مثل چراغی است که این راه‌ها را برای ما نمایان می‌کند.

۲-۳ روشهای برقراری ارتباطات

در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی عوامل موثر و ارتباطات گروه‌های غیر رسمی و رسمی راههای بهبود ارتباطات در رفع منابع ارتباطی و مد نظر داشتن مرادوات انسانی در سازمان مطرح است. بیشتر وقت مدیران و سرپرستان به ارتباط رو در رو یا تلفنی با زیردستان همکاران یا مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. این موضوع مفاهیم و فنون ارتباطات ذهنی در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد.

برقراری ارتباط

ارتباط فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به تبادل معینی مبادرت می‌ورزند. بخش‌های یک فرآیند ارتباط عبارت اند از:

- منبع ارتباط
- پیام
- کانال
- از رمز خارج کردن پیام
- گیرنده پیام
- بازخورد کردن نتیجه

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیرکلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتاری یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت میکند.

در بیانی دیگر پیامها به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی - بصری، کتبی، سمعی - کتبی، تقسیم بندی شده اند که فرستنده موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت های سخن گفتن کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیتها متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است برای دریافت از گوش دادن مشاهده خواندن یا ترکیبی از این فعالیت‌های متناسب با پیام فرستاده شده استفاده کند.

در تقسیم بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، ارتباطات گفتاری نوشتاری و غیر گفتاری هستند. عیب ارتباطات گفتاری در سازمان این است که پیام از چندین نفر عبور می‌کند. هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است. هر فرد پیامی را که دریافت می‌کند از دید خود تفسیر می‌کند و پس از آنکه پیام به نفقات آخر رسید محتوای آن کاملاً تحریف شده است. پیام نوشتاری بر پیام گفتاری ارجح است زیرا هرکسی بخواهد مطلبی را بنویسد دقت بیشتری به عمل می‌آورد و پیام دهنده مجبور است ژرف تر بیندیشد. بنابراین پیام‌های نوشتاری پشتوانه منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن ترند. عیب پیام نوشتاری هم در وقت گیر بودن آن است و عیب دیگر آن بازخورد نداشتن نتیجه و اینکه نمی‌توان تضمین کرد که آیا پیام نوشتاری به دست فرد

مورد نظر رسیده و این که وی چگونه آن را تفسیر کرده است. ولی در ارتباطات گفتاری می‌توان از گیرنده پیام خواست آنچه را دریافت کرده بازگو کند. ارتباطات غیر گفتاری در برگیرنده حرکت اعضاء و اندام است و شامل آهنگ صدا اشاره های چشم و ابرو سایر اندام بدن میشود. از طرفی باید بدانیم حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مقصود یا مفهوم جهانی به خود بگیرد ولی هنگامی که آن را با زبان گفتاری در هم آمیزیم پیام کامل‌تری به گیرنده می‌دهد.

انواع ارتباطات

ارتباطات یک جانبه: هرگاه عکس‌العمل (واکنش) گیرنده به پیام ابراز نشود آن ارتباط را یک جانبه گویند. این نوع فرایند ارتباط فاقد بازخورد است. در فرایند ارتباط یک طرفه هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار کسل کننده یا بیش از حد تخصصی ارائه کند آنگاه تا زمانی که شنوندگان قادر به درک و دریافت مفاهیم هستند بازدهی مثبت است ولی هرگاه توان و انرژی شنوندگان برای دریافت تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکتی چون خمیازه و حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می‌کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دو طرفه باقی می‌ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط یک طرفه می‌شود.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده ای موثر است که عوامل محیطی را بررسی کند و مطمئن شود که پیام دریافت شده است.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت

ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است:

برقراری رابطه موثر و کاهش تنش‌ها در محیط کار

ارتباط فرایندی است که وظیفه برنامه ریزی سازماندهی هدایت و رهبری و کنترل توسط آن انجام می‌شود. پس از ایجاد ارتباطات سالم و موثر تنش‌های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می‌برد یا لاقلاً کاهش می‌دهد.

ارتباط فعالیتی است که مدیران به منظور هماهنگ و متناسب کردن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

ارتباطات در سازمان

ارتباطات سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی باید افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ارتباطات عمودی در سازمان، ارتباطات رسمی ارتباطات غیر رسمی. ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت آموزش اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیر دستان است و ارتباطات عمودی از پایین به بالا برای ارائه گزارش پیشنهاد ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. در ارتباطات از پایین به بالا هرگاه زیردست دریابد مافوق به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آنگاه در ارسال آن اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند.

در ارتباط از بالا به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آنگاه مرئوسان اعتماد خود را به آنان از دست داده و نمی توانند پاسخ های صحیح و درستی به پیام های ارتباطی آنها بدهند و این امور باعث تنش هایی در سازمان می شود.

ارتباط رسمی در گروه های کوچک رسمی شامل شبکه های همه جانبه چرخی و زنجیره ای هستند. در ارتباط همه جانبه همه اعضا می توانند آزادانه با هم در ارتباط باشد. در شبکه چرخی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می کند و در شبکه زنجیره ای یک زنجیره فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علایق و سلیقه های مشترک همفکری و همدلی ها الفت و نزدیکی ها و غیره با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان گاهی اوقات آنقدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. در صورتی که ارتباطات غیر رسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می کند و در جو سازمان تنش پدید می آورد.

هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند باید از آنها بهره بگیرد و هرگاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند باید در توقف به این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش زدایی کند.

روش های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود تا تنش های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع مدیران و کارکنان از موضوعاتی همچون جنبه های مختلف شخصیت هر فرد باز خورد کردن افشا یا خودگشودگی زبان ساده گوش دادن صحیح کنترل احساسات و توجه به علایم غیر گفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش های وی که برای دیگران شناخته شده است و هم چنین حوزه ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخته شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می شود:

ناحیه عمومی: رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه خصوصی: آن رفتارها و ویژگی هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

ناحیه کور: آن رفتارها و ویژگی ها که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه ناشناخته: هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هرچه ناحیه عمومی بیش تر و وسیع تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم تا باز خورد و افشا انجام می‌گیرد. در افشا مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می‌دهد و بازخورد هم باعث می‌شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی‌های خود را که نمی‌شناسد شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش‌های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش‌ها و تعارضات می‌شود.

موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می‌تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح برای ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند.

از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگامی که مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می‌شوند احتمال اینکه در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.

ویژگی‌های شخصی: ما واقعیت را نمی‌بیند زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط‌گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردم با زبانی صحبت میکنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط صمیمیت است. البته این امر نسبی است ولی باید آن را مدنظر داشت.

عواطف: نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد شبکه ارتباطی موثر را خدشه دار می‌کند. در این شرایط فرد نمی‌تواند خردمندانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او برپایه عاطفه و احساسات است. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تسهیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه‌ها معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در صورتی که می‌دانستیم هر یک از ما چه برداشت‌هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین‌ترین حد خود می‌رسید.

ارتباطات غیرگفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیام‌ها سازگار نیست دریافت‌کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.

ادراک: هر فرد حوادث را برحسب زمینه فرهنگی اجتماعی و روانی مختص به خود درک می‌کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد از طرفی هر پدیده واحد ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می‌تواند از راه‌ها و طریقه‌های مختلف انجام گیرد. ادراک فرد با نیزهای شخصی رابطه نزدیک به طور کلی امری است فردی و منحصر به فرد که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت آن گونه که فرد می‌بیند. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون تعمیم گروهی تعمیم فردی یکسان‌بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند.

پارازیت و جملات بی‌سر و ته در ارتباطات مانع پویایی روابط میشود. شایعه یکی از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می‌کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می‌یابد. ولی واقعیت‌ها آن را تأیید نمی‌کنند. شایعه زمانی رواج می‌یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه‌های کاهش شایعه در سازمان عبارتند از اطلاع‌رسانی برگزاری جلسات

حضور و گفت و شنود استقرار نظام پیشنهادها در سازمان توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان تلفیق سازمان رسمی و غیررسمی خنثی کردن شایعه و آموزش‌های اخلاقی.

زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای درآورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیر فعال است. هرگاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله آشفته دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدید اندکی تأمل و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

هفت گام موثر در برقراری ارتباط

یکی از ویژگی‌های انسان سالم و موفق مهارت و توانایی برقراری ارتباط موثر و سازنده با دیگران است. آیا شما این ویژگی را دارید؟ کسب این مهارت مهم و ضروری در زندگی اجتماعی خیلی مشکل نیست. فقط باید بخواهید و تمرین کنید. در این نوشتار ما به هفت گام اساسی برای یادگیری این مهارت اشاره می‌کنیم:

گام اول: گوش دادن

در حالی که به نظر می‌رسد گوش دادن به دیگران بسیار ساده است اما اگر شنونده فن گوش دادن را نتواند به درستی به کار ببندد ارتباط دچار مشکل می‌شود. گوش دادن فقط شنیدن کلامی که طرف مقابل به زبان می‌آورد نیست بلکه شامل برخی موارد به شرح زیر است:

- اینکه گوینده کیست؟
- دیدگاه او نسبت به مسئله مطرح شده چیست؟
- چه مسائلی او را نگران می‌کند احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟

علاوه به اینها یک شنونده موفق به خوبی می‌تواند هماهنگی لازم بین ارتباط کلامی و غیرکلامی برقرار کند قادر است به کلیه علامت‌ها و حالات بدنی گوینده توجه کند و خود نیز به هنگام گوش دادن از حرکات و حالات بدنی مناسب برای تایید و اعلام درک طرف مقابل استفاده کند. او هیچگاه با خمیازه کشیدن و یا با نگاه کردن با سرعت و به اطراف نگاه خود را از گوینده نمی‌گیرد و دائماً در صدد است تا با تماس چشمی مناسب این موضوع را به گوینده منتقل کند که علاقه‌مند است به حرف‌های او گوش دهد. به خاطر داشته باشید تا زمانی که شما به جای تمرکز و دقت در سخنان دیگران به افکار درونی خود گوش می‌دهید قادر نخواهید بود شنونده خوبی باشید.

گام دوم: صریح و صادق بودن

صراحت و صادق بودن فرآیندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار موثر نقش بازی می‌کند. تاکید می‌شود این فرآیند قابل دیدن و شنیدن نیست بلکه دو طرف درگیر ارتباط آن را حس می‌کنند.

اگر ارتباطی فاقد صراحت و صداقت باشند بدون شک یا قطع خواهد شد و یا به شکل مخدوش مبهم و ناسالم ادامه می یابد. اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان کنیم طرف مقابل به اشتباه می افتد و گمان متوسل می شود و از واقعیت دور می شود.

به خاطر داشته باشید ابهام و عدم صداقت در ارتباطات انسانی سرمنشأ بسیاری از مسائل و مشکلات در ارتباطات فردی است.

گام سوم: همدلی و همدردی

اغلب همان زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می کنیم همواره افکار آرزوها تمایلات نگرانی ها و ترسهای خود را آشکار می کنیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً درک درستی از ما داشته باشد و ثانیاً با ما در زمینه نگرانی ها ترس ها و مشکلات همدلی و همدردی کنند. همدردی تلاشی است برای درک و فهم ذهن طرف مقابل. برای همدلی باید بتوانیم خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آنها نگاه و احساس کنیم. در همدلی شما می توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بدانند که شما منظور او را دریافته اید. مثال: دوست تان به شما می گوید: هم اتاقی اعصابم را خورد کرده است به هیچ وجه نمی توانم او را تحمل کنم با استفاده از طرز رفتار همدلانه می توانید به او بگویید: ((مثل اینکه از دست او خیلی عصبانی هستی اینطور نیست؟))

به خاطر داشته باشید که در برخورد همدلانه مجبور نیستید در جهت موفقیت با طرف مقابل خود حرف بزنید. به جای آن با تکرار صحبت او احساساتش را تصدیق کنید. در ضمن لازم نیست در مقابل حرف های طرف مقابل قضاوت و نتیجه گیری کنید. نکته قابل ذکر اینکه میان همدلی و همدردی تفاوت وجود دارد در همدردیشونده سعی می کند با احساسات و عواطف گوینده همنوایی داشته باشد. بدین معنی که خوشحال شدن به خوشحالی او و متاسف شدن به ناراحتی او منجر می شود ولی همانطور که اشاره شد در همدلی شما الزاماً درصدد تایید و موافقت با طرف مقابل خود نیستید.

همدلی و همدردی هر دو در تداوم ارتباط نقش بازی می کنند با این تفاوت که در همدلی نقش منطبق قوی تر از احساس است و شنونده با همدلی به خوبی به حرف های گوینده گوش می دهد تا بتواند برای حل مسئله به او کمک کند ولی در همدردی صرفاً با تخلیه هیجانات و عواطف منفی به کمک می کند.

گام چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

ما اغلب در ارتباط خود با دیگران درصدد ارزیابی آنها برمی آیم و گاه فکر می کنیم یا باید نظرات و احساسات آنها را رد کنید و یا به نوعی (مستقیم و غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمان را به آنها تحمیل کنیم. ارتباطاتی که بر پایه این روش شکل می گیرد غالباً تداوم نمی یابد و هر دو طرف درگیر در ارتباط را دچار مشکل می سازد. همانطور که قبلاً نیز اشاره شد ما بدین دلیل با یکدیگر ارتباط برقرار می کنیم تا از طریق آن به حل مسائل و مشکلات رفع تضادها و تعارضات ردوبدل کردن اطلاعات درک بهتر خود و رفع نیازهای اجتماعی دست یابیم در روابطی که ((ارزیابی دیگران)) عنصر اصلی آن است نه تنها اهداف مذکور تحقق نمی یابند بلکه آرامش لازم در ارتباطات انسانی نیز از بین می رود. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند و یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آنها را تایید کنند. در مقابل اگر در روند ارتباط ما با دیگران این تصور پیش آید که به نظرت آنها احترام نمی گذاریم ارتباط روند مناسب هدفمند خود را طی نمی کند.

در نظر گرفتن این نکته که اغلب مردم مانند ما فکر نمی کند احساس نمی کنند و به روش خود به دنیا نگاه نمی کنند بسیار اساسی است.

گام پنجم: مخالفت کردن به شیوه مناسب

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند آن وقت می توانیم به شیوه مناسب با نظرات و عقاید آنها که به نظر ما صحیح نیستند مخالفت کنیم. به عبارت دیگر بدون بحث و جدل مخرب که غالباً همراه با بلند کردن صدا، داد و فریاد، خشم و غضب است می توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسب ترین شیوه ها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل حقیقتی را پیدا می کند (حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نباشد) و سپس در مقام موافقت و تأیید آن حرف می زند. این روش بر طرف مقابل تأثیر آرام بخشی عجیب می گذارد.

ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد ولی جدل، بی فایده و همیشه بی سر انجام است، با این شیوه در واقع شما پیروز از بحث خارج می شوید و طرف مقابل نیز احساس پیروزی می کند و با آمادگی بیشتری به حرف های شما گوش می دهد.

مثال: همکار شما می گوید: اصلاً حرف های تو را قبول ندارم! پاسخ شما: بله حق با توست، ما همیشه نباید درست و به صورت صد در صد حرف های دیگران را بپذیریم.

باید به خاطر داشت که لحن پاسخ شما نیز مهم است. اگر پاسخ تحقیر آمیز باشد این روش اثر مطلوب را نخواهد داشت.

گام ششم: خودشناسی و افزایش آگاهی

شناسایی دنیای ذهنی دیگران، همدلی و همدردی کردن با آنها و یا به نتیجه رسیدن بحث های ما با دیگران نیازمند خودشناسی و تلاشی برای افزایش اطلاعات و آگاهی های خود به منظور شناسایی دیگران و محیط زندگی است.

آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترس ها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آنها، کمک می کند ویژگی ها و خصوصیات دیگران را واقع بینانه تر ببینیم و آنها را بپذیریم.

در خودشناسی پاسخ دادن به سوالاتی نظیر پرسش های زیر کمک کننده است:

۱. دوست دارم دوستان و افرادی که با آنها ارتباط نزدیک دارم چه ویژگی هایی داشته باشند؟

۲. آیا می توانم رابطه صمیمانه و بدون قید و شرط را با دیگران برقرار کنم؟

۳. از درگیر شدن در یک رابطه دوستانه چقدر لذت میبرم؟

۴. میزان تعهد من در ارتباطات اجتماعی چقدر است؟

۵. در مواقع ضروری چقدر می توانم به دوستانم کمک کنم؟

۶. آیا در دوستی و ارتباط با دیگران پیش قدم می شوم؟

۷. زمانی که مسئله یا مشکلی در ارتباط با دیگران پیدا می کنم چگونه عمل می کنم؟

۸. آیا انتظارات من از دیگران واقع بینانه است؟

باید به خاطر داشت خودشناسی و افزایش آگاهی مستلزم صرف وقت، صبوری و تلاش در جهت تغییر ویژگی های منفی خود است. علاوه بر عوامل فوق کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روانشناسان و مشاوران نیز ضروری است.

گام هفتم: شناسایی افکار تحریف شده

اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود و احساسات از پیش تعیین شده و کلیشه ای خود رفتار می کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیت ها موجود نیست. بدین معنی که ما در فرایند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم دستخوش خطای شناختی می شویم. برای روشن تر شدن مطلب مثالی بیان می کنیم:

آیا تاکنون برای شما پیش آمده است که سایه یک شیء مثل یک تکه چوب باریک و بلند یا ریسمانی را روی دیوار به شکل مار ببینید؟ مطمئنا همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته ایم به این قبیل تجربیات در علم روانشناسی احساس و ادراک، «خطای حسی» گفته می شود.

سیستم شناختی ما نیز گاه دچار خطا و تحریف می شود. این خطاها را روان شناسان شناختی «تحریف شناختی یا خطای شناختی» می نامند. تحریف های شناختی مثل آینه و یا دوربینی هستند که اشکال را به همان گونه که هستند بازنمایی نمی کنند، بلکه شکل های عجیب و غریب و نادرستی را نشان می دهند.

تحریف های شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می کنند، لذا باید آنها را شناخت و در جهت تصحیح آنها گام برداشت. در اینجا به برخی از مهم ترین تحریف های شناختی همراه با مثال اشاره می کنیم:

مثال: یکی از همکاران را در خیابان می بینید و سلام می کنید، اما او جواب سلام شما را نمی دهد و بی تفاوت از کنار شما می گذرد. در این حادثه: ذهنی که دچار تحریف و خطای شناختی است، امکان دارد به یکی از شیوه های زیر این رفتار را تعبیر و تفسیر کند.

- او چقدر خودخواه و مغرور شده است (پیش داوری)
- حتما خطایی از من سر زده است (شخصی سازی)
- همیشه دیگران را نادیده می گیرد (تعمیم مبالغه آمیز)
- رابطه ام را باید با او قطع کنم (نتیجه گیری و یا تصمیم گیری شتاب زده)

همان طور که می بینید، هرکدام از شیوه های مذکور به نوعی منجر به قطع با مخدوش شدن ارتباط ما با دیگران می شود، در حالی که شاید مسئله اساسی، عدم توان ما در پردازش اطلاعات صحیح و مبتنی بر واقعیت باشد، که باعث به وجود آمدن این مسئله شده است.

باید به خاطر داشت زیر بنای تحریف های شناختی باورهای غیر منطقی است. برای شناسایی این قبیل باورها و مبارزه با تحریف های شناختی علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روان شناسان بسیار کمک کننده است.

سعی می کنیم این گامها را به خاطر بسپاریم، آنها را به کار بندیم تا بتوانیم روابط اجتماعی مؤثر و مستحکم تری با دیگران برقرار کنیم.

با توجه به مطالب گفته شده در مورد عوامل پدید آورنده تنش در سازمان، فرایند ارتباط و اجزای آن، راه های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش های بهبود ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی، بهترین راه برای مدیران و سرپرستان به منظور ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان، تنش زدایی و افزایش آگاهی است.

داشتن روحیه شاد باعث لذت بخش تر شدن زندگی کاری و خانوادگی می شود. برای رسیدن به روحیه شاداب از حداکثر توانایی هایتان استفاده کنید و به قدرت خویش اتکا کنید. لذت بردن از جمع دوستان و تنهایی دو بخش از زندگی کاری و خانوادگی هستند که برای تقویت روحیه بسیار مهم است. همچنین افرادی که روحیه ای قوی دارند، با مسائل مختلف راحت تر کنار می آیند و در کارهای خود موفق ترند. در این مطلب ده نکته برای تقویت روحیه پسندیده به شما معرفی می کنیم

۱) خود را بشناسید

پیشنهاد سقراط که در قرن پنجم قبل از میلاد که در آن متنی بر خودشناسی ارائه شده امروزه نیز به قوت خود پا برجاست. اهداف مبتنی بر احساسات و محدودیت های خویش را بشناسید و با آرامش با آنها برخورد کنید. خواه از طریق مطالعه، خواه از طریق اندیشیدن و تفکر، سعی کنید بعضی راه هایی را که باعث شناخت شما از خودتان شود و اینکه چه چیزهایی شما را خوشحال می کند، پیدا کنید. چنانچه به این توصیه عمل کنید، قادر خواهید بود هرچه بهتر زندگی کاری و خانوادگی و مشکلات پیش روی خود را کنترل کنید.

۲) به خودتان ارزش بدهید و به خود اعتماد داشته باشید

ممکن است سخت به نظر برسد اما سعی کنید رفتارتان گویای این باشد که از خودتان مواظبت می کنید. حتی اگر همیشه احساس عدم اطمینان می کنید، برخورد و رفتار مثبت را به دنیای اطراف هدیه دهید. برخورد مردم با شما متأثر از رفتار و پوشش شماست. بنابراین خودارزشی و خوداعتمادی را به نمایش بگذارید تا احترام را برای شما به ارمغان آورد.

۳) بیش از حد توانتان کار نکنید

همه ما با سخت کوشی، خواهان تأمین امنیت و رفاه خانواده مان هستیم. اما مهم این است که تعادل را در زندگی حفظ کنیم. معمولاً آنچه از نظر مالی دنبال می کنیم با آنچه که تحقق می یابد یکسان نیست. اگر برای شما تأمین معاش مهم تر از صرف وقت با عزیزان یا لذت بردن از زندگی است، بهتر است در تعیین اولویت ها بازنگری کنید. سعی کنید برقراری تعادل را از کسی که بین زندگی شغلی و خانوادگی اش این توازن را ایجاد کرده بیاموزید یا اینکه با خانواده یا دوستانتان راجع به تأثیرات شغلی تان بر روی آنها صحبت کنید.

۴) از افراد منفی دوری کنید

از ارتباط مسموم که در شما احساس ناراحتی، عصبانیت یا ناامنی می کند اجتناب کنید. حتی المقدور ارتباط خویش را با کسانی که برای شما افسردگی به ارمغان می آورند به حداقل برسانید، کسانی که اکثراً محبت های دریافتی را بدون پاسخ می گذارند و یا کسانی که دائماً از شما انتقاد می کنند. صداقت سخنان چنین افرادی را ارزیابی کنید تا ببینید که میزان حقایق موجود در سخنانشان تا چه حد بر اساس ارتباطی مثبت و خوش بینانه است. اگر کسانی شما را تحت فشار روانی قرار می دهند صریح بخواهید شما را رها کنند.

۵) مثبت فکر کنید

سعی کنید از حداکثر توانایی خود استفاده کنید و به قدرت خویش اتکا کنید. علائق شخصی تان را با مطالعه و رفتن به کلاس و مطالعه توسعه دهید. علائق جدید را امتحان کنید و شکست هایتان را به کار گیرید.

همه ما بخشی از اوقاتمان را از دست داده ایم اما افراد موفق از شکست هایشان درس گرفته اند و مغلوب شکست شان نشده اند. اگر شما توانایی های خود را به خوبی افزایش دهید و نقش مثبتی داشته باشید واقعا قادر به تغییر موقعیت های منفی به موقعیت های مثبت خواهید بود.

۶) ورزش روزانه و مداوم را فراموش نکنید

یک رژیم غذایی مناسب و قدری فعالیت بدنی روزانه، اعم از این که پیاده روی آرام باشد یا کار بیرون، فشار و اضطراب را تخفیف میدهد و روحیه را شاداب نگه می دارد. ورزش و تمرینات بدنی، افراد را از احساس برتری طلبی رهایی و توانایی های سرکوب شده ذهن را ترقی می دهد. همین امر منجر به جلوگیری از افسردگی می شود. برای اشخاص متفاوت ورزش های مناسب آنها وجود دارد. تمرینات کششی و یوگا برای تخفیف فشار بسیار مناسب اند. بعضی تمرینات نیز می توانند به رفع عصبانیت کمک کنند. البته ورزش بیرون از منزل فواید مضاعفی دارد، نور آفتاب در بهبود روحیه و تخفیف افسردگی کمک مؤثری دارد.

۷) بخشی از اوقات تان را تنها بگذرانید

لذت بردن از جمع دوستان و تنهایی دو بخش از زندگی اند که برای تقویت روحیه بسیار مهم هستند، با این وجود زمانی را برای لذت بردن از تنهایی خویش صرف کنید. علاوه بر گذراندن ۲۰ دقیقه در حمام، گوش دادن به قرآن و موسیقی های خوشایند یا خروج از منزل به قصد لذت بردن از طبیعت بسیار مفید خواهد بود. چنانچه این امر را سخت یافتید ممکن است با توسل به اجتماع از مشارکت در موضوعات مهم دوری کنید.

۸) به دیگران کمک کنید و اجازه دهید دیگران به شما کمک کنند

وقتی مشکلاتتان طاقت فرسا به نظر میرسد نشان دهید که کمک دیگران میتواند اضطراب و دلواپسی شما را برطرف کند، بنابراین مشکلاتتان را کاملا در منظر دیگران قرار دهید. کمک بلاعوض در مسائل اجتماعی یا کمک به دوستان نیز میتواند به نفع شما تمام شود. باید سعی کنید در کمک به دیگران به چگونگی کمک آنان به خود توجه نکنید. اگر توان و شرایط کمک کردن را دارید مضایقه نکنید؛ حتی اگر در گذشته از طرف آن ها به شما کمکی نشده باشد. به این ترتیب جمعی از همکاران، دوستان و اقوامی را در اطراف خود دارید که شریک اوقات خوش و سختی شما بوده و در شرایط اضطرار مددکار شما خواهند بود.

۹) ارتباط و مراودات

با روشی روشن و در عین حال هموار با آرامش و متانت، احساساتتان را نسبت به خانواده، دوستان و همکارانتان بیان کنید و با دقت کامل به جواب آنها گوش فرا دهید. هرگز خود را تحت فشاری که تنش های ناشی از عدم بیان احساساتتان است، قرار ندهید. چرا که این فشار انفجار ناگهانی در پی خواهد داشت که شما فردی پرخاشجو و عصبانی به نظر خواهید رسید. عصبانیتی را که باعث پریشانی و نشان دادن نقاط ضعف شما میشود کنترل کنید. هرگز اجازه ندهید دیگران ذهن شما را بخوانند.

۱۰) موقع احتیاج، کمک بطلبید

افرادی را پیدا کنید که هنگام مشکلات بتوانید با آنها مشورت کنید. چنانچه پس از مشورت با دوستانتان و خانواده، مشکلاتتان همچنان طاقت فرسا جلوه مینماید و احساس عدم آرامش میکنید با مشاورینی صحبت کنید که خواهان کمک و یاری به شما هستند. اگر احساس عدم امنیت نگرانی یا ناراحتی و پریشانی میکنید فوراً از یک مشاور متخصص کمک بگیرید.

۲-۵ نحوه برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان

مشکلات معمولاً شرایطی را به وجود می آورند که موجب سرگشتگی و حیرانی میشود. وقتی مشکلی رخ میدهد فرایند انجام کار به صورت معمول و طبیعی انجام نمیشود و یافتن منبع و ریشه مشکلات کاری دشوار است. در هر حال مشکلات عضو جدایی ناپذیر زندگی کاری اجتماعی و خانوادگی آدمی است. به منظور کاهش تاثیر و تنش های ناشی از آن روی کارکنان، باید با روش های مقابله و رویارویی منطقی با مشکلات و تنش ها آشنا شد و این روش ها را در زندگی روزانه کاری پیاده سازی کرد.

از جمله مسائلی که همواره موجب نگرانی مدیران سازمان ها می شود، نحوه برخورد کارکنان با مشکلات، یافتن بهترین راه حل و به کار گیری مهارت های لازم برای تصمیم گیری مناسب است.

فرض کنید شما سرپرست هستید و تلاش می کنید کارمندان را به مشارکت بیشتر فرض تشویق کنید. کارهای شما برای افزایش مشارکت نتایج یکسانی روی همه ندارند. در مواردی حتی ممکن است نتیجه عکس بدهند. ایجاد تغییرات در شرکت برای افزایش همین میزان مشارکت و متحول کردن کسب و کار نیز ممکن است باعث نارضایتی برخی از افراد شود، در این میان حتی ممکن است یک یا چند کارمند متخلف نیز ظاهر شوند. کارمند متخلف فردی است که از دستور مدیران بالاتر خود سرپیچی می کند یا اینکه به قوانین و سیاست های شرکت احترام نمی گذارد و از آنها تخطی می کند. تغییر شرایط و قوانین شرکت می تواند یکی از دلایل تخلف کارمندان باشد.

هر تخلف و نافرمانی هر چند کوچک، می تواند به نظم و فرهنگ سازمانی آسیب بزند.

اما مستقل از اینکه دلیل تخلف و نافرمانی افراد چیست، هر تخلف و نافرمانی هر چند کوچک، می تواند به نظم و فرهنگ سازمانی آسیب برساند و با ایجاد تنش در محیط، کارایی دیگر افراد را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

بنابراین شما به عنوان مدیر یا سرپرست باید بدانید چگونه با کارمند متخلف و جلوگیری از بروز مشکلات برخورد کنید. در ادامه این مطلب توضیح می دهیم که چگونه باید با کارمند متخلف برخورد کنید:

رفتار حرفه ای در برابر تخلف

رفتار حرفه ای در مقابل یک تخلف یا بی ادبی، شامل موارد گوناگونی است. اگر یکی از کارکنان شما تخلف، بی ادبی یا بدرفتاری می کند، یادتان باشد اشکال از او است و نه شما. پس نباید قضیه را شخصی کنید و به خودتان بگیرید.

یک کارمند متخلف ممکن است علاوه بر این، رفتاری غیر محترمانه نیز داشته باشد. یادتان باشد به هیچ وجه نباید مشابه او رفتار کنید. اگر فکر می کنید که نمی توانید خونسردی خود را حفظ کنید و نمی دانید چگونه تحت فشار آرام بمانید، سعی کنید کمی از محیط دور شوید تا بتوانید به قضیه فکر کنید. وقتی مسئله را برای خود حلایی کردید و تصمیم گرفتید، دوباره برای انجام اقدام های لازم به محیط کار برگردید.

مسئله را به روشنی بیان کنید

اگر یک کارمند متخلف دارید، به جای اینکه غیر صریح یا حتی با گوشه و کنایه بخواهید به او بفهمانید که رفتار غلطی در پیش گرفته، به وضوح به او بگویید که رفتارش قابل قبول نیست و خلاف سیاست ها و منافع شرکت است.

برای برخورد حرفه ای با کارمند متخلف لازم است آرامش خود را حفظ کنید، از رفتارهای تکانه ای بپرهیزید و به حل و فصل مشکل بپردازید.

همچنین با این کارمند درباره عواقب رفتارش صحبت کنید. به او توضیح دهید که رفتارش می تواند منجر به جریمه یا اخراج شدن او شود. این صراحت باعث ایجاد یک تصویر جدی و محکم از شما در ذهن او می شود، در این حالت او وقتی ببیند موقعیت شغلی خود را به خاطر این رفتارش به خطر انداخته یا اینکه ممکن است هزینه سنگینی بابت رفتارش بپردازد، احتمالا رفتارش را تغییر دهد.

سعی کنید درک منطقی از مشکل پیدا کنید

اگر یک کارمند متخلف دارید که قبلا این گونه نبوده، به این فکر کنید که چه اتفاقی باعث چنین رفتاری از جانب وی شده است. شاید دلیل تخلف او، تغییرات اخیری باشد که شما در شرکت انجام داده اید و به دلیل اشتباهاتی که در مدیریت تحول و تغییرات رخ داده، او نتوانسته خود را با شرایط جدید سازگار کند.

با این کارمند درباره عواقب رفتارش صحبت کنید. به او توضیح دهید که رفتارش می تواند باعث جریمه یا اخراج او شود.

بنابراین بهتر است بلافاصله پس از مشاهده تخلف، جلسه ای با حضور افرادی نظیر مسئول نیروی انسانی برگزار کنید و سعی کنید علت این رفتارها را از دید این کارمند متخلف بفهمید.

وقتی متوجه شدید که ریشه تخلف چیست، به این فکر کنید که آیا می توانید کاری برای آن بکنید یا اینکه مسئله غیر قابل حل است.

برای پیشگیری از اتفاقات مشابه در آینده برنامه ریزی کنید

اگر کارمند متخلف شما واقعا می خواهد در آینده از این مشکلات دوری کند، با او با صراحت و شفافیت صحبت کنید. ببینید آیا می توانید کاری بکنید که دیگر چنین مشکلی تکرار نشود.

یک سند رسمی برای مشکل پیش آمده تهیه کنید

بلافاصله پس از مشکل پیش آمده، قضیه را به طور کامل سند کنید. در آن سند باید توضیح دهید که دقیقا چه اتفاقی افتاده است. همچنین در کنار آن باید توضیح دهید که برای رفع مشکل چه اقداماتی انجام داده اید و برنامه شما در صورتی این رفتارها ادامه پیدا کند، چیست.

به منظور رسمی و قانونی شدن این سند، بهتر است کارمند متخلف نیز آن را امضا کند. در صورتی که چنین کاری ممکن نیست، بهتر است یک نفر شاهد آن را امضا کند در ضمن حتما باید امضای شما هم زیر آن بیاید.

طبق برنامه عمل کنید

از دست دادن کارمندان برای هر شرکتی هزینه بر است، زیرا استخدام افراد جدید زمان و انرژی می برد و همچنین ممکن است کارها روی زمین بمانند. خصوصا اگر او جزء افرادی است که طبق قانون پرایس¹ بازدهی زیادی دارد. در نظر داشته باشید که اخراج کردن کارمند متخلف باید آخرین گزینه شما باشد. باید تا جای ممکن با کارمند متخلف خود صحبت و تلاش کنید ریشه مشکل را بفهمید.

از این رو باید طبق برنامه ای که برای تغییر شرایط چیده اید پیش بروید، مثلا ممکن است متوجه شده باشید که این کارمند از تغییر موقعیت کاری خود ناراضی است. یا به نظرش حقوق کافی نمی گیرد. یا خیلی ساده تر از آن، از شما خوشش نمی آید.

در نتیجه پیش از هر اقدام تندی مثل اخراج کارمند متخلف خود، سعی کنید با او همکاری کنید، با او حرف بزنید و تلاشی برای تغییر شرایط انجام دهید. در صورتی که واقعا پس از تمام این اقدامات نتیجه ای نگرفتید یا متوجه شدید عملا نمی توانید کاری برای بهبود یا تغییر وضعیت انجام دهید، تنها در این صورت می توانید به اخراج او فکر کنید.

کار دانشجو

دانشجویان در مورد قانون پرایس بررسی کرده و چند مثال در این رابطه ارائه دهند.

نحوه برخورد با همکاران در محیط کار

نتایج تحقیقات جامعه شناسی و روان شناختی سازمانی و شغلی نشان می دهد که آن دسته از کارمندان دفتری که به نیازهای دیگران حساس بوده، با وجدان و وظیفه شناس باشد و در کل شخصی محبوب به نظر برسند، بسیار کمتر از دیگران شانس ترفیع مقام خواهند داشت. دلیل این امر این است که کارمندان مذکور، نیازهای خود را در اولویت قرار نمی دهند. افراد ملایم و مطبوع استعداد فراوانی در از خود گذشتگی دارند و مصالح خود را به خاطر دلخوشی دیگران به خطر می اندازند. از آنجایی که افراد ((خوب)) تنها برای رضایت دیگران کار می کنند، معمولا وظایفی که ارزش و پرزحمت که هیچ کس دیگر انجام نمی دهد، به آنان واگذار می شود و این عده در نهایت تنها به انجام اموری می پردازند که در ارتقا حرفه ای آنان هیچ تأثیری ندارد.

اصولا فرهنگ غالب بر محیط کار نیز، اقتدار و حتی تهاجم را بیشتر می پسندد. گاهی خوب بودن آدم را به دردمس می اندازد و موجب استثمار شدن است.

افراد خوب به چند روش مختلف پایه کار خود را تحلیل می برند که در اینجا به پنج مورد از رایج ترین آنها و روش هایی برای خارج شدن از این دایره اشاره شده است:

۱. شما اجازه می دهید اشتباهات دیگران موجب دردمس تان شود.

قبل از اینکه برای هماهنگی با اشتباه شخصی دیگر، کل برنامه زندگی خود را تغییر دهید، نقاط ضعف و قوت پذیرفتن یک خواسته نامعقول را بسنجید. گاهی اوقات برای خاموش کردن آتش، انتخابی ندارید جز اینکه به سرعت وارد عمل شوید. اما در مقابل زمان هایی نیز وجود دارند که شما در آن حد آزادی عمل دارید که بایستید و بگویید: ((این آن چیزی نیست که ما از ابتدا درباره اش گفتگو کرده و به توافق رسیده ایم. از آنجایی که من باید برای انجام این برنامه جدید زمان بیشتری را به بررسی و کار اختصاص دهم، نمی

¹ قانون پرایس می گوید. حدود ۵۰ درصد، کار همواره توسط جذب تعداد کارکنان انجام می گیرد

توانم آن را در زمان پیشنهادی به پایان برسانم.)) نظر خود را طوری بیان کنید که شخص مقابل متوجه شود که قصد شما ارائه بهترین خدمات ممکن است و شما به همین دلیل به دنبال زمان و امکانات بیشتر هستید.

۲. می‌گذارید دیگران به خاطر ایده‌های شما امتیاز بگیرند.

تاکنون پیش آمده پیشنهاد جالبی را مطرح کنید و هیچ‌کس به آن توجهی نکند؟ و آیا متوجه شده‌اید که این پیشنهاد اجرا شده و شخص دیگری از مزایای آن برخوردار شده است؟ برای جلوگیری از دزدیده شدن ایده‌هایتان، حتماً آنها را به صدای بلند و با اعتماد به نفس بیان کنید یا آنها را به صورت مکتوب برای مقام مسئول بفرستید.

اگر در جلسه‌ای بودید که کسی پیشنهاد شما را از طرف خود بیان کرده با گفتن چیزی مانند این ((به نظر می‌رسد که شما هم با آنچه من قبلاً گفته‌ام موافق هستید، متشکرم و همین‌جا اعلام می‌کنم که در این باره می‌توانید روی کمک من حساب کنید.)) ، توجه دیگران را به خود جلب کنید.

۳. در مواقع غیر ضروری عذرخواهی می‌کنید.

معذرت خواهی را برای زمانی که واقعا خرابکاری کرده‌اید نگه‌دارید. اگر دچار اشتباهی شدید که واقعا ارزش عذر خواهی داشته باشد، تنها یک مرتبه پوزش بخواهید و سپس وارد مرحله رفع مشکل شوید. مشکل پیش آمده را به طور واقع بینانه ارزیابی کنید و روش‌هایی برای رفع آن بیاندیشید. همواره از جایگاه برابر با قضیه برخورد کنید.

برای مثال: ((با در نظر گرفتن اطلاعاتی که در ابتدا در اختیار من قرار گرفته بود به هیچ وجه نمی‌توانستم حدس بزنم که شما چنین انتظاری داشته‌اید. اگر درباره آن چه در نظر دارید اطلاعات بیشتری به من بدهید. من اصلاحات لازم را اجرا خواهم کرد.))

۴ بدون وقفه کار می‌کنید.

از تعطیلات خود استفاده کنید و همچنین ناهار خوردن را فراموش نکنید، بی وقفه کار کردن موجب می‌شود که سراسیمه، بی کفایت و فاقد مهارت به نظر برسید. این کار بازده شما را هم کم می‌کند. به گفته کارشناسان برای برخوردار بودن از حداکثر تمرکز و دقت باید هر ۹۰ دقیقه یکبار به خود استراحت بدهید.

۵. کار دیگران را برایشان انجام می‌دهید.

موقعی که دیگران بدون اینکه واقعا نیازی باشد، شما را مامور انجام کارهایشان می‌کنند، تشخیص دهید و با تمایل خود برای رفع مشکل همه، مبارزه کنید. تمرین کنید بدون اینکه ناراحت یا عذرخواه به نظر برسید بگویید: ((خیلی دلم می‌خواست کمک کنم اما واقعا درگیرم)) و گفتگو را ادامه ندهید.

شکی نیست که خوب بودن به هیچ وجه بد نیست بلکه اگر متوجه اعمال خود باشید و بتوانید تمایل طبیعی‌تان به کم ارزش دانستن و بی توجهی به نیازهای خود را کنترل و تعدیل کنید، می‌تواند محسناتی هم داشته باشد. اما آیا واقعا می‌خواهید روی سنگ قبرتان بنویسید: «در اینجا کسی آرمیده که همواره در محل کار نیازهای دیگران به خواسته‌های خود ترجیح می‌داد.»؟

کار دانشجوی

دانشجویان از یک کارخانه بازدید کرده و موارد زیر را بررسی کنند:

۱. ابزارهایی که توسط مدیران برای کاهش خستگی و بی‌حوصلگی کارکنان به کار گرفته شده است.

۲. بررسی تعداد حوادث اتفاق افتاده در پنج سال گذشته، دلایل آنها و مقیاس‌ها و ابزارهایی که برای غلبه بر حوادث به کار گرفته شده است.

خلاصه

ارتباط و مهارت ارتباطی، بر خلاف آنچه در نگاه نخست به نظر می‌رسد، کار ساده‌ای نیست. اگر بخواهیم کمی دقیق‌تر فکر کنیم، ما با مهارت ارتباطی می‌خواهیم بخشی از ساختاری را که در مغزمان شکل گرفته به مغز فرد دیگری در نقطه دیگری منتقل کنیم و ساختار مغز او را تغییر دهیم.

ارتباط موثر، رابطه‌ای است که در آن، طرف مقابل، پیام شما را با حداکثر دقت ممکن دریافت و درک کند. با توجه به این توضیح، اگر چه در تعریف ارتباط مؤثر صرفاً از چند جمله و تعبیر ساده استفاده می‌کنیم، اما لازم است همواره به خاطر داشته باشیم که اصل ماجرا، کاری بسیار پیچیده است و به سادگی در قالب کلمات قابل تشریح نیست.

مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که اعضای یک تیم کاری و به ویژه رهبران و سرپرستان یک گروه یا واحد تولیدی - خدماتی باید بیاموزند. هنگامی که رابطه ما با دیگر اعضای تیم و با همکاران صحیح و مناسب باشد، سوء تفاهم و تنش در فضای کاری جایی نخواهند داشت، سرعت کار بالا می‌رود و راه رسیدن به اهداف مشترک هموارتر می‌شود. در دنیای امروز ((ارتباطات)) نقش تعیین‌کننده‌ای دارد، برای همین لازم است دانسته‌های خود را از این مهارت به روز کنیم و افزایش دهیم. به یاد داشته باشید که مهم‌ترین دلیل برای یک کار تیمی به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و افزایش بهره‌وری است. زمانی که به هر دلیلی این ارتباط درست انجام نشود، رسیدن به هدف میسر نخواهد شد.

مطالبی که در این فصل ارائه شد برخی از مهارت‌های ارتباطی است که می‌تواند راهنمای مدیران و سرپرستان واحدهای تولیدی - خدماتی برای استفاده بهینه از نیروهای تحت سرپرستی خود در راستای تحقق هر چه بهتر اهداف سیستم تحت سرپرستی قرار گیرد.

خودآزمایی

۱. زمینه‌های شغلی و کاربرد روانشناسی صنعتی - سازمانی را بنویسید.

۲. برخی از آثار عملی خدمات روان‌شناختی صنعتی - سازمانی را بنویسید.

۳. دو بخش اصلی روانشناسی صنعتی - سازمانی را معرفی کنید.

۴. عارضه‌یابی سازمانی را توضیح دهید.

۵. منبع‌یابی نیروی کار را معرفی کنید.

۶. توانمندسازی نیروی کار را توضیح دهید.

۷. روش‌های برقراری ارتباطات را معرفی کنید.

۸. آثار و فواید مشورت را بنویسید.

۹. اهمیت ارتباطات در سازمان را تشریح کنید.

۱۰. راه های پرورش و تقویت روحیه پسندیده را بنویسید

۱۱. نحوه برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان را توضیح دهید.

۱۲. سه مورد از نحوه برخورد با همکاران را در محیط کار بنویسید.

۳

مسئولیت و تفویض اختیار

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث مسئولیت و اختیار در واحدهای صنفی

اهداف رفتاری: انتظار می رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. نحوه به کار گیری تفویض اختیار اثربخش در یک سازمان

۲. تأثیر تفویض اختیار و الگوهای رایج تقسیم و تفویض کار

۳. آفات و مشکلات تفویض اختیار، مراحل مؤثر تفویض اختیار در سازمان ها

۴. تفویض اختیار و رابطه آن با دوره های عمر سازمان

۵. تقسیم کار در سازمان

۶. اصول سرپرستی مبتنی بر اختیار

۷. اصول واسپاری کارها

۸. گروه های کاری؛

۹. سرپرستی تیم

۱-۳ مسئولیت و تفویض اختیار

تفویض در ادبیات عربی یعنی کار را به کسی سپردن و استعفا دادن. اما در ادبیات مدیریتی، منظور از تفویض یعنی در انجام کار از دیگران کمک گرفتن، به گونه ای که در نهایت، مسئولیت متوجه تفویض کننده باشد. شاید مسئولیت پذیری، مسئولیت سپاری و یا تقسیم کار کلمات مناسب تری باشند اما تفویض اختیار، کلمه ای است که در مبحث راهبری و هدایت سازمانها و شرکت ها بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است.

تفویض، اختصاص دادن و انتقال مسئولیت با قدرت (اختیار) به یک فرد دیگر برای انجام فعالیت های مشخص است. معمولاً اختیار یا قدرت، از سرپرست، رئیس و یا مدیر به یک زیردست منتقل می شود. تفویض، یکی از مفاهیم اساسی سرپرستی، مدیریت رهبری است. فردی که انجام کاری را به دیگری تفویض یا محول می کند، درباره پیامد و نتیجه کار محول شده، پاسخگو و مسئول خواهد بود. تفویض اختیار به فرد زیر دست یا شخصی که در رده پایین تر از مدیر قرار دارد، قدرت تصمیم گیری می دهد و تصمیم گیری را از سطح سازمانی و مدیریتی، به سطحی پایین تر منتقل می کند. به طور کلی، تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری، کار مفید و ارزشمندی است که می تواند در زمان و هزینه صرفه جویی کند. از سوی دیگر، تفویض اختیار نامناسب و نادرست در هر دو طرف تفویض (سرپرست و زیر دست) به حس ناامیدی، ناکارآمدی، درماندگی و سردرگمی منجر می شود. برخی از کارکنان ممکن است تفویض اختیار را نپسندند و آن را خسته کننده و سنگین بدانند. تفویض اختیار مؤثر، نیازمند انتخاب فرد مناسب برای انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری، اعتماد و باور به آن فرد و دیگر کارکنان، و نیز ارائه منابع و پشتیبانی لازم به فرد مورد نظر و کارکنان دیگر است. تفویض اختیار و قدرت، واگذاری اختیار و قدرت تصمیم گیری به فردی در رده پایین تر سازمان است و برای انجام درست آن، لازم است اختیار، قدرت و کارهایی که واگذار خواهند شد، دقیقاً مشخص شوند؛ فرد، افراد یا بخشی که کار و مسئولیت را بر عهده می گیرد، تعیین شود و نسبت به توجیه و تفهیم مسئولیت و الزام به پاسخگویی به فرد یا افراد مورد نظر، اقدام شود. مدیران مختلف، بسته به شخصیت و سلیقه خود، ممکن است به تفویض اختیار بسیار مایل باشند یا آن را اصلاً نپسندند یا در میانه این طیف قرار گیرند، در برخی از موارد، در صورت عدم تمایل مدیر یا سرپرست تفویض اختیار، ممکن است سازمان دچار بحران شود.

نحوه به کار گیری تفویض اختیار اثر بخش در سازمان

همان طور که مطرح شد مبحث تفویض اختیار در حوزه مدیریت و سرپرستی مطرح می شود. مدیران برای آن که کارها و مسئولیت ها کارها و مسئولیت ها سریع تر، بهتر و صحیح تر انجام شود، آنها را به افراد تحت سرپرستی که واجد شرایط و تخصص لازم هستند می سپارند و خود پاسخگو آن مسئولیت هستند و این معنای تفویض در مدیریت و سرپرستی است.

حال این سوال به ذهن می رسد که برای اینکه تفویض اختیار با موفقیت همراه باشد چه باید کرد؟ اولاً در قبال کار وگذار شده به افراد لازم است ارزیابی شود و براساس ارزیابی انجام شده پاداش پرداخت شود. اگر به این نکته مهم توجه نشود آنها مشاهده می کنند که چه کار بکنند و چه نکنند، پاداش یکسان دریافت خواهند کرد. لذا کار را به درستی انجام نمی دهند. ثانیاً در مقابل مسئولیتی که افراد می پذیرند، لازم است حمایت لازم صورت گیرد.

تأثیر تفویض اختیار

- باعث می شود وقت مدیر و سرپرست آزاد شود؛
 - فشار روانی مدیر و سرپرست کاهش می یابد
 - باعث می شود مدیر و سرپرست از تخصص های کارکنان، بیشتر استفاده کند؛
 - باعث می شود از تداخل مسئولیت ها جلوگیری شود؛
 - باعث ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان می شود
 - درجه رضایت در داخل سیستم و خارج سیستم افزایش می یابد
 - احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد شد؛
 - در منابع و وقت سازمان صرفه جویی می شود؛
 - تفویض اختیار اثربخش، باعث رشد شخصیت و روحیه مسئولیت پذیری کارکنان می شود؛
 - بهبود تصمیم گیری ها را به دنبال دارد؛
 - موجب افزایش کارایی و به هنگام بودن تصمیمات می شود.
- باید توجه داشت که هرگاه نتایج فوق در قبال سپردن مسئولیت و تقسیم کار به کارمندان حاصل نشد، تفویض اختیار اثربخش نبوده است.

تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز و عدم تمرکز ارتباط تنگاتنگی با تفویض اختیار دارد. در سازمان هایی که تمرکز در آنها بیشتر است، کیفیت کارهای انجام شده کمتر خواهد بود. مدیر با کمبود وقت مواجه می شود و باعث افزایش خستگی های مدیر و سرپرست می شود.

اگر مدیر تمامی کارها و مسئولیت های خود را به عهده بگیرد، درجه تمرکز در آن مدیریت به سمت صد در صد حرکت می کند. در تمرکز درجه تفویض اختیار کم است.

در عدم تمرکز، درجه تفویض اختیار بالاست. کارهای مدیر انجام می شود، اما با استفاده از کارمندان و کارکنانی که گزارش کارهای انجام شده خود را به مدیر و یا سرپرست می دهند و سرپرست بر آنها نظارت می کند و پاسخگوی انجام آن کارها خواهد بود.

مشکلات تمرکز

- افزایش بیش از حد فشار بر مدیران و سرپرستان
- کندی و رکود کارها
- پایین آمدن کیفیت تصمیم گیری ها
- کاهش احساس مسئولیت
- عدم امکان رشد و پرورش مدیر و سرپرست جدید
- مدیر یا سرپرست تمرکزگرا نمی تواند بر روی مسائل اساسی فکر کند و منفعل می شود.
- در سازمانی که تفکر تمرکز مدیریت و یا سرپرست حاکم است، نمی تواند برنامه ریزی مناسب برای توسعه پویا داشته باشد.

مشکلات عدم تمرکز

- در برخی موارد باعث ضعیف شدن هماهنگی ها می شود
 - ائتلاف منابع را در بر دارد
 - عدم تمرکز باعث می شود بین کارکنان ناهماهنگی ایجاد شود
 - عدم تمرکز باعث ایجاد رقابت مخرب می شود؛
 - باعث ایجاد فشارهای عصبی می شود
 - باعث افزایش هزینه های کنترل و نظارت می شود
- تمرکز و عدم تمرکز، امری اقتضایی است. در برخی سازمان ها باید تمرکز و در برخی خادم تمرکز اعمال شود. تمرکز و عدم تمرکز، هیچ کدام قطعی نیستند، نباید در تفویض اختیار افراط یا تفریط صورت گیرد.
- در سازمان ها و شرکت های بزرگ و یا سازمان های در حال توسعه، ناچارند درجه تمرکز را کم کنند، مهم تر از همه اینکه تمرکز و عدم تمرکز خود امری نسبی هستند. هیچ سازمانی نمی تواند به طور صد در صد متمرکز یا غیر متمرکز باشد.
- اگر در سازمانی مشاغل خوب تعریف شده باشند، مراحل فرایند رویه ها و مراحل انجام کارها استاندارد باشند می توان درجه تفویض اختیار را افزایش داد؛ اما اگر مشاغل به خوبی تعریف نشده باشند، کم کردن درجه تمرکز، کمی مشکل خواهد بود.
- اگر مدیر یا سرپرست افراد کارآموده ای را زیر دست خود داشته باشد، می تواند درجه تمرکز را کم کند و از تفویض اختیار استفاده کند. اما اگر زیردستان، تازه کار و نا آزموده باشند، باید، درجه تمرکز را افزایش داد.
- در سازمانی که اجزای تیم در آن به هم وابسته هستند، باید درجه عدم تمرکز را افزایش داد.

در سازمانی که در حال توسعه است، باید تفویض اختیار در آن بیشتر شود یعنی باید درجه تمرکز کاهش یابد.

در مشاغل حساس باید درجه تمرکز افزایش یابد و اگر فرایند کار پیچیده باشد، تمرکز بیشتر شود.

اگر مدیر یا سرپرست توانمند باشد، به خصوص در هوش و قدرت ارتباطات می تواند تفویض اختیار را افزایش دهد و اگر شجاع و ریسک پذیر باشد، درجه تمرکز را کاهش می دهد.

اگر خدمات سازمان در حال تنوع باشد، مدیر یا سرپرست ناگزیر است که تمرکز را کاهش دهد. اگر مدیر وقت آزاد داشته باشد می تواند هم عدم تمرکز و هم تمرکز را انتخاب کند.

الگوهای رایج تقسیم و تفویض کار

۱) براساس تعداد: معیار تقسیم و تفویض کار، سازماندهی یا گروه های کاری بر اساس تعداد است؛

۲) بر اساس تخصص ها

۳) براساس سلسله مراحل کار: برای هر مرحله از کار، یک مسئول انتخاب می شود؛

۴) با توجه به شرایط جغرافیایی (مناطق شهری، استانی، کشوری و غیره)؛

۵) بر اساس دوره های زمانی (شیفت های روزانه و شبانه)؛

۶) بر اساس مراجعان و مشتریان؛

۷) براساس نتیجه و محصول؛

۸) براساس پروژه؛

۹) براساس تقسیم بندی ماتریسی؛

در هر سازمانی و هر سیستمی با توجه به شرایط خود یکی از این الگوها برای تقسیم کار استفاده می شود.

کار دانشجوی

تقسیم بندی تفویض کار به شکل ماتریسی را بررسی و مشخص کنید که کدام سازمانها و شرکت ها در انجام تفویض کار و وظایف از تقسیم بندی ماتریسی استفاده می کنند.

آفات و مشکلات تفویض اختیار

آفات و مشکلات تفویض اختیار به چهار دسته تقسیم می شوند:

۱) عدم کنترل

یکی از مشکلاتی که در تفویض اختیار وجود دارد، عدم کنترل است. مدیر یا سرپرست بعد از سپردن کار، آن کار را کنترل نمی کند. باید دقت داشت در هر تفویض اختیاری گزارش گیری و کنترل وجود داشته باشد و باید از سبک ها و روش های گزارش گیری سنتی اجتناب شود.

یکی از روش های کنترل این است که مدیر یا سرپرست از کارمندان خود بخواهد هر روز یادداشتی روی میز خود بگذارند و در آن بنویسند آیا موفق به انجام کارهای محوله روزانه خود شده اند یا خیر. این پاسخگویی فقط باید بلی یا خیر باشد.

در صورتی که پاسخ منفی باشد، باید مهم ترین مشکلی را که باعث شده تا آن کار انجام نشود را بنویسند. با این روش می توان مشکلات را ریشه یابی کرد. این کار باید هر روز انجام شود تا به خوبی کارها و مسئولیت ها کنترل شوند.

۲) افزایش بار مسئولیت کارمندان

به دلیل اینکه مدیر یا سرپرست کمال گرا و دارای وسواس است، می خواهد گزارش ریز کارها به او داده شود و این باعث می شود که کارهای زیادی به یک کارمند سپرده شود و بار مسئولیت او زیاد شود.

کار دانشجو

بررسی کارسپاری و تفویض اختیار بر اساس تمرکز بر مهارت ها

۳) سپرده شدن کار به افراد بی تجربه

باید دقت کرد تا کارها و مسئولیت ها به افراد باتجربه سپرده شود. اگر مدیر یا سرپرست کار پیچیده ای را به فردی که توانایی انجام آن را ندارد، بسپارد باعث می شود حجم کار سرپرست افزایش یابد، زیرا پروژه ها و کارهای نیمه تمام به مدیر ارجاع می شود و باعث اتلاف وقت و منابع در سازمان خواهد شد.

۴) ترس و تفویض اختیار

ترس یکی از آفات و مشکلات تفویض اختیار است. مدیر یا سرپرست می ترسد که زیر دستان تمامی کار را یاد بگیرند و کار را از او بربایند. حالت دیگر این است که مدیر می ترسد زیردستانش کار را به خوبی انجام ندهند. تفویض اختیار در چارچوب برنامه باید مشخص باشد. اگر بدون برنامه باشد مشکل آفرین خواهد شد.

در پایان باید به این نکته اشاره کرد که شرح وظایف باید واضح و روشن باشد. مسئولیت ها، محدودیت ها و اختیارات باید مشخص باشند. گاه دیده می شود مدیر یا سرپرست مسئولیتی را به کارمندی می سپارد با فرض اینکه آنچه می داند کارمند نیز می داند؛ بنابراین آن مسئولیت به درستی انجام نمی شود. باید کار به زیردست تفهیم شود در غیر این صورت هر دو مقصر خواهند بود.

مراحل مؤثر تفویض اختیار در سازمان ها

مدیران و سرپرستان برای بالا بردن اثربخشی مدیریت در سازمان ها مجبورند که بعد از تجزیه و تحلیل کارها، حجم عمده ای از کارها را به زیر دستان بسپارند. حتی موفق ترین مدیر و سرپرست هم که ادعا می کنند خود بهتر از دیگران کارها را انجام می دهد، مجاز به انجام فردی تمام امور نیست، چرا که در دنیای واقعی چنین چیزی امکان پذیر نیست و مدیران و سرپرستان ناگزیرند که با تفویض اختیار علاوه بر اینکه وقت خود را برای کارهای مهم تر آزاد می کنند، در عین حال فضایی را برای زیردستان فراهم آورند که در بتوانند برای مسئولیت های بیشتر آماده شوند.

بسیاری از مدیران در پاسخ به این سؤال که چرا تفویض اختیار نمی کنند؟ می گویند ما از تفویض به عدم تفویض رسیدیم، یعنی قبلا تفویض اختیار می کردیم اما تجربه های نه چندان موفق قبلی و گاهی مشکلات ناشی از تفویض باعث شده است که با گذشت زمان از این موضوع صرف نظر کنیم در جواب این افراد باید گفت که بسیاری از مشکلات در فرایند تفویض، نه از تفویض اختیار، بلکه از

رعایت نکردن مراحل آن است. طبیعی است که اگر به مراحل تفویض اختیار توجه نکنیم در پایان نه تنها نتایج مثبتی نمی‌گیریم، بلکه مشکلات عدیده‌ای هم برپایمان ایجاد خواهد شد.

برای مقابله با مشکلات تفویض اختیار مراحل پنجگانه‌ای وجود دارد که اگر رعایت شود، مشکلات این بخش کاهش و در بعضی از مواقع برطرف می‌شود. بسیاری از مدیران از تفویض فراری هستند زیرا این پنج مرحله را به خوبی نمی‌دانند.

مراحل پنجگانه تفویض اختیار

مرحله اول: مرحله تجزیه و تحلیل شغل و یا کارهایی است که قرار است تفویض شوند. برخی از امور سالانه، برخی ماهانه و برخی نیز روزانه تفویض می‌شوند.

مرحله دوم: انتخاب شخص مناسب است که از عهده کار تفویض شده برآید. البته تشخیص فرد مناسب بسیار دشوار است. به کارگیری راهها و فرمول‌های منابع انسانی هم لزوماً تضمین‌کننده انتخاب صحیح نیست و به علت همین پیچیدگی هاست که توصیه می‌شود تا حد ممکن از افرادی استفاده شود که شناخت اولیه‌ای از آنها وجود دارد و البته این امر هم مشکلاتی دارد. برای مثال فردی را انتخاب می‌کنیم که شناخت مختصری از او داریم و اموری را به او تفویض می‌کنیم و بعد از مدتی فرد انتخاب شده تغییر رویه داده و تبدیل به فرد دیگری می‌شود.

مرحله سوم: مرحله توجیه کار است. فرد باید در خصوص کاری که قرار است انجام دهد، توجیه شود، با محیط سازمان سازگار شود (با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی آشنا شود) فردی که توجیه کار را انجام می‌دهد باید ((شخص درستی)) باشد. شخص درست کسی است که تخصص دارد، از نظر سازمان قابل اعتماد و وفادار به سازمان است و توانایی آموزش دانسته‌هایش را دارد و همچنین می‌تواند حس مثبتی را از سازمان به فرد منتقل کند.

مرحله چهارم: مرحله نظارت در حین اجراست. امروز مفهوم نظارت تغییر کرده است، در گذشته نظارت بیشتر به معنای ((مچگیری)) بود در حالی که امروز بیشتر به معنای ((اصلاح کردن)) است. انتظار می‌رود که مدیران امروز نظارت را از جنس کمک کردن به سیستم بدانند که اگر این‌گونه باشد. سیستم و پرسنل هم از آن استقبال می‌کنند و دوست خواهند داشت که مدیرشان همواره کنارشان باشد.

مرحله پنجم: مرحله ارزیابی نهایی بررسی این است که اگر کار خوب پیشرفته است لازم که باید فرد تا حد زیادی تشویق شود و اگر کار آنچنان که باید خوب انجام نشده است ولی همچنان خروجی‌ها خوب است، شخص تشویق شود و ایرادهای کار به او گفته شود. اگر کار ضعیف انجام شده باشد باز هم نمیشود در مورد فرد تصمیم‌گیری گرفت ممکن است فرد خوب راهنمایی نشده باشد و یا ممکن است در آن کار خاص ضعیف بوده باشد و در کارهای دیگر عملکرد خوبی داشته باشد. در نهایت اگر هم به نتیجه برسیم که فرد باید تعدیل شود این امر باید به بهترین نحو انجام شود تا کمترین آسیب به فرد و سازمان برسد و تا حد ممکن رضایت فرد را جلب کنیم.

اگر مدیران بتوانند از این پنج مرحله به خوبی در کارهای خودشان استفاده کنند مسائل و مشکلات تفویض اختیار کاهش یافته و تا حد زیادی حل خواهد شد.

مدیران ما امروز ناگزیر به تفویض اختیار هستند و انتخابی در این خصوص نیست نکته مهم اینجاست که در اکثر اوقات، مدیران و کارمندان از تفویض اختیار استقبال نمی‌کنند؛ مدیران می‌پندارند که خود کارها را بهتر از دیگران انجام می‌دهند یا اعتماد لازم را به زیردستان ندارند و یا می‌ترسند کنترل و نفوذ خود را از دست بدهند و حتی گاهی می‌ترسند که زیردستان جای آنها را بگیرند. طبق

گزارش بانک جهانی این مورد، مهم ترین دلیل عدم تفویض اختیار از سوی مدیران به زیر دستانشان است. از سوی دیگر، زیردستان نیز اعتماد به نفس و انگیزه لازم را برای گرفتن اختیارات و مسئولیت بیشتر ندارند و یا اینکه امکانات، منابع و یا اطلاعات لازم برای انجام کار به آنها داده نشده است. در این وضعیت ما باید مدیران و افراد سازمانی را با مزایای تفویض اختیار آشنا کنیم. مدیران باید بدانند که تفویض اختیار باعث آزاد شدن زمان آنها برای انجام کارهای مهم تر خواهد شد، علاوه بر آن، کیفیت تصمیمات به علت مشارکت بیشتر افراد و انجام فرایند تصمیم گیری در جایی که افراد اطلاعات بیشتری در اختیار دارند، افزایش خواهد یافت و در نتیجه انگیزه کارکنان هم بالاتر خواهد رفت و مهم تر از همه اینکه، افراد به علت فرصت های ایجاد شده برای تجربه های جدید و امکان آزمون و خطا، توانمندتر خواهند شد. همه این موارد باعث بالا رفتن کارایی و اثربخشی سازمان ها می شود. البته باید توجه کنیم که در فرایند تفویض اختیار اصول تفویض را رعایت کنیم، در غیر این صورت از مزایای آن برخوردار نخواهیم شد. به عنوان مثال، همیشه باید بین اختیار و مسئولیت تناسب برقرار باشد، نمی توان به کسی اختیارات داد اما او در مقابل اختیاری که دارد مسئول نباشد و یا برعکس، از کسی مسئولیتی را بخواهیم که اختیارات لازم برای آن مسئولیت را به او نداده ایم.

در پایان باید گفت که تفویض اختیار هم مثل سایر فرایندهای مدیریتی اگر به درستی و به صورت مؤثر انجام شود، دارای مزایای زیادی برای افراد و سازمانها خواهد بود، ولی اگر این کار غیر اصولی انجام شود، می تواند مشکلات سازمان یا شرکت را دو چندان کند.

دو نکته مهمی که در تفویض اختیار باید مورد توجه بیشتر واقع شود عبارت اند از :

- اول، مدیران ناگزیرند که با تفویض اختیار علاوه بر اینکه وقت خود را برای کارهای مهم تر آزاد می کنند، در عین حال فضایی را برای زیر دستان فراهم آورند که در آن بتوانند برای مسئولیت های بیشتر آماده شوند.
- دوم، مدیران گاهی می ترسند که زیر دستان جای آنها را بگیرند، بنابراین تفویض اختیار نمی کنند.

اصول و آداب تفویض اختیار

همان طور که مطرح کردیم به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطح بالای سازمان ناگزیر باید به رده های پایین سازمان با اصول و آداب ثمربخش و مشخصی تفویض شود. علاوه بر مواردی که در بخش ۵-۲ مطرح شد برخی از این اصول را می توان به قرار زیر برشمرد :

۱. در آغاز کار، انتظارات از اعضای گروه در مورد آنچه باید انجام دهند به وضوح به آنان گوشزد شود
۲. حسی از الزام و تعهد در اعضای گروه ایجاد شود
۳. در تفویض اختیار نباید صرفاً به واگذار کردن کارهای پیش پا افتاده و دست و پاگیر اکتفا شود.
۴. به جای ارائه راه های انجام دادن کار، روی نتایج حاصل از آن تمرکز شود
۵. برای بررسی کارهای زیر دست وحدت فرماندهی ایجاد شود
۶. برای اطلاع از میزان پیشرفت کارهای زیر دست ارتباطات صحیح و دقیق به کار گرفته شود
۷. مدیر آماده باشد تا در مواقع ضروری خودش مداخله کند.

۸. کارها طوری تنظیم شود که افراد را به مبارزه بطلبد و اوقات کارکنان را به طور کامل پر کند.

۹. مسئولیت ها به کسان دیگری که باید بدانند و به آن کار مرتبط هستند، اعلام شود

۱۰. کارها به مسئولان بلافصل خود تفویض شوند و این کار نیز با منطق و دوستی انجام شود که با تحکم و زور

۱۱. کسانی را که خوب کار انجام داده اند. در حضور جمع تشویق شوند.

همچنین در تفویض اختیار رعایت چند نکته ضروری است:

اولا باید بدانیم که انتقال اختیارات مسئولیت تفویض کننده را سلب نمی کند و او به هر حال در برابر وظیفه تفویض شده خود مسئول است؛ و در واقع باید به این نکته توجه داشته باشیم که مسئولیت غیر قابل تفویض است. همچنین تفویض نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است به نسبت به تمام آن، مثلا در یک سازمان امور پرسنلی، امور محرمانه، تنبیه و اخراج کارمندان، برنامه ریزی استراتژیک و تعیین خط مشی های سازمان قابل تفویض نیست، ولی باید توجه کرد که در صورت تفویض یک وظیفه، تمام آن وظیفه باید اعطا شود نه قسمتی از آن که این امر یکی از مشکلات بزرگ مدیران و سرپرستان در تفویض اختیار است.

نکته دوم اینکه اختیارات قابل فسخ است و می تواند کلا پس گرفته شود. در این خصوص باید توجه کرد که نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد و از هر کدام جداگانه مسئولیت خواست. بعضی از مدیران به تصور خودشان برای محکم کاری به چنین اقدام بد عاقبتی دست می زنند، غافل از اینکه این نوع محکم کاری، آنها را به شدت دچار مشکل خواهد کرد.

تفویض اختیار و رابطه آن با دوره های عمر سازمان

مقوله مدیریت زمان سال هاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت ما را هدر می دهند، مشغول کرده است، زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد، برای صرفه جویی در وقت دو راه داریم یا کارمان را کم کنیم و یا تند و بهتر کار کنیم

بسیاری از افراد ادعا می کنند که وقت آنها به هدر نمی رود و ابراز می دارند که سازماندهی شده کار می کنیم، اگر شما واقعا جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته اید.

بسیاری از افراد نسبت به روزهای بدون بهره وری (بی حاصل) خود بی تفاوت هستند، در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت بندی چه مقدار وقت باید برای آنها صرف کنیم .

حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساسا اداره شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می گذرد و این ما هستیم که باید از آن به خوبی استفاده کنیم. ما برای اداره کردن خود و استفاده درست از زمان به مهارت ها نیازمندیم مانند توانایی و مهارت در برنامه ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی رهبری و کنترل تا بتوانیم به خوبی زمان را مدیریت کنیم.

تا به حال به این موضوع فکر کرده اید که واقعا وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می شود؟

به طور اجمال می توان عوامل مؤثر در اتلاف وقت را به قرار زیر برشمرد:

- عدم تفویض اختیار؛

- علم برنامه ریزی مناسب

- جلسات بسیار (درون سازمانی و برون سازمانی)؛

- قبول بیش از حد مسئولیت و کار؛

- امور شخصی و گرفتاری های خانوادگی؛

- آشفتگی و بی نظمی فردی و عدم تمرکز فکری؛

- نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد

- مسافرت ها و مأموریت های متعدد اداری؛

- کار امروز را به فردا سپردن

همان گونه که مشاهده می شود موضوع ((عدم تفویض اختیار)) به عنوان شاید مهم ترین عامل اتلاف وقت به ویژه برای مدیران عنوان شده است. لذا در سازمانها برای اینکه ما بتوانیم مدیریت زمان را در دست بگیریم باید به مسئله اختیار و تفویض آن توجه کافی داشته باشیم و بدانیم که چه زمانی باید آن را تفویض کنیم و موانع و محاسن تفویض آن را نیز بشناسیم. همچنین باید بدانیم که هر سازمانی در هر دوران به چه مقدار نیازمند تفویض اختیار است و این تفویض در آن دوره از عمر سازمان طبیعی و سودمند است یا باعث ضایع شدن و بروز مشکلات بیشتر برای سازمان شود. در هر دوره از عمر سازمان موانع و محرک هایی برای تفویض اختیار وجود دارد رابطه اختیار با دوره عمر سازمان و درجه عدم تمرکز در آن دوره از جمله موارد مهم است که باید به تفصیل بررسی شود تا مدیران با به کار گیری آن در بسیاری موارد در تفویض اختیار به نتایج مناسب دست یابند.

سازمان و دوره های عمر آن

ما برای اینکه بتوانیم اختیار را در سازمان به خوبی تفویض کنیم باید ابتدا سازمان و دوره های عمر آن را بشناسیم و بدانیم که سازمان در هر کدام از این دوره ها چه خصوصیات و شرایطی دارد تا به راحتی مشکلات و محاسن سازمان را در دوره های مختلف تشخیص دهیم .

واژه سازمان با شرکت به الگوی پیچیده ای از ارتباط و پیوندهای میان گروهی از منابع اشاره دارد. سازمان وسیله ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی برای تولید و توزیع کالا و خدمات. یک سازمان به این دلیل مهم است که از راه برقراری ارتباط با محیط های اطلاعاتی، رشد افراد و نظارت بر کار آنان را دنبال می کند؛ همچنین وسیله اعمال قدرت و نفوذ بر دیگران را ایجاد می کند و می تواند از طریق تدوین سیستم های تشویق و تنبیه تفویض اختیاری سودمند را برنامه ریزی کند .

سازمان ها مانند تمامی موجودات زنده دارای یک طول عمر و سیکل حیات هستند و اگر سازمانی می خواهد در موقعیت های پیش آمده به حل مشکلاتش بپردازد باید ادوار زیستی و دوره های حیاتی خویش را بشناسد. هر سازمانی از ابتدای به وجود آمدنش تا زمان مرگ خود دارای دوره هایی با خصوصیات خاص است:

دوره ایجاد

این دوره شامل مراحل قبل از تولد و تولد می شود. در این دوره عنصری که بیش از همه برای سازمان لازم و ضروری است ایده نو است و در واقع تأکید سازمان بر ایده ها و آرمان هاست.

آنچه که در این دوره بسیار حائز اهمیت است دیدگاه غیر منفعت طلبانه بنیان گذاران است که با عناصر تعهد ترکیب شده و اساس سازمان را بنا می نهد.

از جمله دامهایی که در این دوره سازمان را تهدید می کند نیز می توان به تناسب نداشتن ایده با هدف و یا مورد آزمایش و سوال قرار نگرفتن ایده قبل از اجرای آن نام برد.

دوره طفولیت

در این دوره تمام ایده های دوره ایجاد تبدیل به عمل می شوند. مشخصه های این دوره عبارت اند از: فضای بسیار صمیمی، سلسله مراتب محدود، فقدان سیستم برای ارزیابی افراد، علم تقسیم مسئولیت ها بر اساس توانایی ها و وجود افراد .

مرگ در طفولیت نیز تحت دو عامل شناخته می شود:

۱) ترک بنیان گذار، که با خسته شدن وی از سازمان و ترک سازمان به وجود می آید.

۲) فقدان تعهد بنیان گذار که حاصل بیگانه شدن بنیان گذار با سازمان و بخشیدن عطای سازمان به لقاییش است.

همچنین در این دوره کمبودهای شدید مالی مانع ایجاد زیرساخت های اقتصادی می شود. به طور کلی این مرحله یکی از سخت ترین مراحل رشد سازمانی است.

دوره رشد سریع

این مرحله زمانی است که سازمان بر مشکلات مالی خود فائق آمده و موفق به ایجاد زیرساخت های قابل اعتمادی در بخش اقتصاد شده است. در این دوره سازمان به فروش گرایش دارد ولی به دلیل وجود ساختار سازمانی ضعیف این فروش بیشتر به معنای سود بیشتر نیست.

بزرگترین مشکل این دوره نیز این است که بنیان گذار پس از پشت سر گذاشتن مشکلات مالی مغرور شده، از سازمان غافل می شود و به کارهای حاشیه ای می پردازد و به این ترتیب باعث فقدان انسجام و تمرکز در سازمان می شود. در این مرحله است که در صورت خروج بنیان گذار از متن سازمان ((چه فوت و چه انزوا)) سازمان به سمت پدیده ترک بنیان گذار می رود و پس از آن به انحطاط و مرگ سوق داده می شود.

دوره بلوغ

مهم ترین مرحله در چرخه زندگانی سازمان دوره بلوغ است. این دوره که در آن ساختار سازمانی شکل می گیرد و ارائه ایده ها کاهش می یابد به دو دلیل زیر بسیار حادثه ساز است:

۱. انتقال مسئولیت از بنیان گذاران و رؤسای قبلی سازمان به افراد جدید؛

۲. تغییر اهداف اولیه سازمان با اصلاح آنها؛

در این دوره است که در پی ناموفق بودن بنیان گذار در رشد سریع، مدیران و افراد جدید وارد سازمان می شوند و این امر باعث بروز تضادهایی بین کارکنان قدیمی و تازه واردها میشود. در صورت عدم توافق بین باسابقه ها و افراد تازه وارد جدایی صورت می گیرد؛ اگر در نتیجه این جدایی افراد قدیمی تر در سازمان باقی بمانند. سازمان دچار پیری زودرس می شود و اگر حامل این جدایی باقی ماندن تازه واردها باشد. تله خلاقیت به وجود می آید و این افراد جدید به نام نوآوری و خلاقیت، امکان دارد ریشه و اصل سازمان را به کلی نابود کنند.

دوره تکامل

مرحله تکامل دوره ای است متعادل در بهترین حالت ممکن برای یک سازمان. در این مرحله سازمان به خوبی تولید کرده، سیستم اداری قوی دارد و ایده های خوبی نیز ارائه می دهد.

البته این دوره از سازمان نیز مشکلات کمی مانند تقابل اداری ها با کارآفرینان و یا از خود راضی بودن افراد را به دنبال دارد که با توانایی مدیریت قابل حل است.

دوره ثبات

با کاهش ایده ها در دوره تکامل، سازمان به دوره ثبات وارد می شود. از این مرحله به بعد دوره افول سازمان آغاز می شود. در این دوره سازمان قدرتمند است اما به تدریج انعطاف پذیری خود را از دست می دهد و به سمت پیری می رود.

دلیل این افول در سازمان می تواند ابراز نشدن مشکلات سازمان به دلیل همبستگی بیش از حد افراد باشد که در دوره ثبات به وفور دیده می شود.

دوره اشرافیت

این مرحله یکی از مراحل نزول سازمان به سمت انحطاط است. از مشخصه های این دوره می توان نوآوری کم، نقدینگی بالا، کاهش تولید، سیستم های اداری قوی، تحمل گرایی و روابط قوی بین افراد را نام برد.

در این دوره افراد دیگر تعهدی به شرکت یا سازمان ندارند و فقط در این اندیشه اند که چگونه از شرکت ثروتمند اشرافیت به نفع خود سود ببرند. سازمان زمانی به این مصیبت گرفتار می شود که رهبران آن در پس موفقیت های چشم گیر دوره تکامل به خود مغرور شده و از رسالت اصلی خویش غافل شوند.

دوره بوروکراسی اولیه

در این دوره سازمان دیگر ثروتمند نیست و نمی تواند برای همه منفعت داشته باشد؛ به همین دلیل جنگ های داخلی شروع می شود زیرا سوء ظن در سازمان بالا می گیرد. افراد سازمان به جای آنکه به دنبال راه حلی برای مشکلات بگردند به دنبال مقصر هستند.

در پی مشکلات سازمان انجام کارهای مشتریان نیز پر دردسر و همراه با کاغذ بازی های زیاد طی می شود و مدیران نیز به سیاست بازی و گفتن غیر شفاف روی می آورند.

دوره بوروکراسی و مرگ

در این دوره سازمان با دست خود گور خویش را می‌کند. سازمان تنها یک اسم است و دیگر وجود ندارد و تنها دلیل وجود همین سازمان مرده نیز حمایت سازمان‌های دیگر و به خصوص دولت از آنهاست که سازمان را مانند مرده‌های متحرک نگه داشته اند.

۲-۳ تقسیم کار در سازمان

ساختار سازمان سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش دهی، رابطه‌ها و اختیار است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود. با استفاده از ساختار سازمانی کارها به صورت رسمی تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می‌شود. هنگامی که مدیران درصدد طرح ریزی ساختار سازمان بر می‌آیند باید به شش عامل یا رکن اصلی توجه کنند. اینها عبارت‌اند از تقسیم کار، گروه بندی کار، زنجیره فرماندهی، حوزه یا قلمرو کنترل، تمرکز و عدم تمرکز و سرانجام رسمی کردن کارها. منظور از ساختار سازمان تنظیم و هماهنگی اقدامات کارکنان به گونه‌ای است که تحقق اهداف سازمان را میسر می‌کند. ساختار سازمان مبین شکل و تخصیص فعالیت‌های سازمان است. ساختار سازمان در مسئله مهم را انجام می‌دهد:

۱. ساختار سازمان باید نیروی کار موجود را برحسب وظایفی که باید انجام دهند تقسیم کند. حتی سازمان‌های کوچک از تقسیم‌کنند حتی سازمان‌های کوچک از تقسیم کار استفاده می‌کنند.

۲. ساختار باید وظایف تقسیم شده را به گونه‌ای ترکیب و هماهنگ کند که بازده مورد نظر به دست آید. هر اندازه وظیفه‌های تقسیم شده به یکدیگر وابسته تر باشند نیاز بیشتری به هماهنگی خواهد بود. تفاوت ساختار سازمان‌ها با یکدیگر به دلیل تفاوت نوع تقسیم کار و هماهنگی وظیفه‌هاست.

در تئوری مدیریت حضرت امیر المومنین علی (ع) تقسیم کار یکی از مبانی و اصول مدیریت است؛ زیرا مدیر به وسیله تقسیم کار می‌تواند به اصل کنترل و نظارت مبادرت کند و بدون تقسیم کار این امر شدنی نیست.

وظایف داخل یک سازمان با اداره به دو بخش عمده تقسیم می‌شود:

۱. وظایف خاص مدیریت ۲. وظایف مربوط به اجرای عملیات

اهمیت تقسیم کار در سازمان

تقسیم کار یکی از قوانین طبیعی بیشتر است. هر چه عملیات سازمان توسعه یابد اهمیت تخصص و تقسیم کار بیشتر می‌شود. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده کرد؛ زیرا افراد کاری را که از عهده آن بر می‌آیند، با میل بیشتری قبول می‌کنند و این عمل به کارایی آنها می‌افزاید. این تقسیم کار باید در اموری باشد که عرفاً نیاز به آن هست، در اموری که فقط به خدمات یک نفر نیاز است تقسیم کار مفهومی ندارد.

در مکتب امیر المؤمنین (ع) تقسیم کار براساس شایستگی‌ها انجام می‌پذیرد. مدیر امور را بر مبنای لیاقت و شایستگی افراد توزیع می‌کند. اگر مجاری امور، مشخص و معین نباشد و به اصل تقسیم کار توجه نشود، امور مختل خواهد شد و حتی در برخی موارد اصطکاک ایجاد می‌شود. وظیفه مدیر و حاکم اسلامی تبیین وظایف است. رعایت اصل لیاقت از احراز مشاغل بر مبنای جایگزینی روابط بر ضوابط جلوگیری می‌کند.

کار انجام شدنی باید به یک فرد و با واحد اداری مناسب اختصاص یابد. مدیران نباید خود کارهای عملی فراوانی را عهده دار شوند و یا در گسترش سرپرستی مستقیم بکوشند. پس از دسته بندی کارها باید برای هر قسمت سرپرستی را انتخاب و حدود اختیارات او را مشخص کرد. حضرت علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر می فرماید:

((باید برای هرکدام از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم او را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند)).

حضرت علی (ع) همچنین در وصیت به امام مجتبی (ع) می فرماید: «فرزندم! برای هر یک از زیر دستانت کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مواخذه و بازپرسی کنی: زیرا این روش سزاوارتر است تا یکدیگر را وانگذارند .

در یک شغل یک نفره صاحب کار، به طور شخصی کلیه امور لازم را به منظور نیل به اهداف خود انجام می دهد. اما وقتی کار گسترده تر می شود این ترتیب نمی تواند عملی باشد. او به زودی افراد دیگری را برای اجرای وظایف استخدام می کند. در سازمان های بزرگ هیچ مدیری به تنهایی توان اجرای کلیه کارهایی را که در برنامه ریزی سازمانی پیش بینی شده است، ندارد. بنابراین ضروری است که فعالیت های سازمان، به وظایف کوچکتر تقسیم شود. تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می شود که مدیران و کارکنان به حوزه های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه های تخصصی آنان پرورش می یابد و کارایی سازمان بالا می رود. یکی از اولین پیشنهاددهندگان تقسیم کار اقتصاددان قرن هیجدهم، آدام اسمیت، مشاهده کرد که سازندگان سنجاق که به تنهایی کلیه مراحل کار را انجام می دهند فقط می توانند بیست عدد سنجاق در هر روز تولید کنند ولی گروهی ده نفره از این افراد که با هم کار می کردند و هر یک در یکی از زمینه های ساخت سنجاق تخصص یافته بودند توانستند در هر روز ۴۸۰۰ عدد سنجاق تولید کنند. او دریافت که تقسیم کار و تخصصی شدن آن به طور گسترده ای بهره وری فردی و گروهی را افزایش می دهد. همچنین به کارگران کمک می کند که به وضوح کار خود را بشناسند و در آن مهارت یابند. با این وجود نباید. تقسیم کار، بیش از حد انجام پذیرد، زیرا موجب کاهش کارایی، حتی کاهش کیفیت محصولات خواهد شد.

مبانی تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در سازمان

در حالی که اکثر قریب به اتفاق دانشمندان علوم اداری، اصول تقسیم کار و طبقه بندی وظایف را قبول کرده اند ولی در نحوه اجرای آن اختلاف عقیده وجود دارد. بدین معنی که چگونه کارها را تقسیم و وظایف را طبقه بندی کنیم تا حداکثر بهره را با صرف حداقل نیرو به دست آوریم و ضمناً اجرای وظایف به نحوه ساده تر انجام گیرد. اکثر پیروان مکتب کلاسیک معتقدند که تقسیم کار و طبقه بندی وظایف باید متکی به یکی از چهار اصل زیر یا ترکیبی از آنها باشد:

الف) تقسیم کار بر مبنای هدف فعالیت

کلیه اشخاصی که برای یک فعالیت انجام وظیفه می کنند، باید در یک رده یا یک قسمت سازمان متمرکز شوند. برای مثال دفاع از کشور برحسب هدف به سه قسمت اصلی واگذار شده است. دفاع از زمین بر عهده نیروی زمینی، دفاع از هوا به عهده نیروی هوایی و دفاع از دریا بر عهده نیروی دریایی است.

ب) تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت یا نوع عملیات

این اصل پیشنهاد می کند که کلیه فعالیت هایی که به یک نوع تخصص و اطلاعات احتیاج دارد در یک گروه متمرکز شود. مثلاً هر سه نیروی دفاعی در کشور، به جمع آوری اطلاعات احتیاج دارند، بنابراین باید یک مرکز اطلاعات برای هر سه نیرو وجود داشته باشد تا این که اطلاعات مورد لزوم هر سه نیرو را تهیه و در اختیار آنها بگذارد.

ج) تقسیم کار بر مبنای مشتری با ارباب رجوع

بدین معنی که کلیه فعالیت هایی که به یک طبقه به خصوص از مردم یا مشتری مربوط می شود باید در یک دسته قرار بگیرند، مثلاً کلیه معلمانی که کودکان را آموزش می دهند از آموزگاران که برای جوانان تدریس می کنند، جدا شوند

د) تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

کلیه فعالیت هایی که در یک منطقه وجود دارد باید تحت نظارت یک رهبر و یا مدیر و یا سرپرست انجام شود. به موجب این اصل کلیه فعالیت های دفاعی کشور مثلاً در منطقه جنوب ایران (زمینی، دریایی، هوایی) تحت نظر فرمانده قرار گیرد.

اصول اساسی تقسیم کار در سازمان

طبقه بندی وظایف، لازمه مدیریت و تشکیل سازمان با شرکت است که در مؤسسه های مختلف برحسب شرایط خاص آنها فرق می کند. بدین لحاظ مدیر باید عوامل مهم را که در کارایی سازمان خویش مؤثر است تشخیص دهد و اهمیت نسبی هر یک از عوامل مذکور را تعیین کند و با ترکیب و تلفیق این عوامل در طبقه بندی وظایف و تشکیل سازمان به نحوی که جوابگوی نیازمندی های متعدد آنها باشد اقدام کند. با ذکر این مقدمه رعایت اصول زیر در تقسیم کار سازمان مهم است اما مدیر باید در به کار بردن اصول سازمانی زیر تعادل مناسب را حفظ کند :

۱) **تخصص:** تقسیم کار باید به نحوی صورت گیرد که استفاده از خدمات اهل فن و استعداد تخصصی افراد را میسر کند.

۲) **صرفه جویی:** چنانچه تعداد طبقات واحدهای سازمان زیاد باشد، در این صورت علاوه بر اشکالی که این موضوع ممکن است در سرعت ارتباطات به وجود آورد هزینه دستگاه را نیز افزایش می دهد.

۳) **کنترل:** طریقه تقسیم کار تأثیر قابل توجهی در کنترل عملیات سازمانی دارد. بدیهی است چنانچه بخواهیم نتایج فعالیت های مختلف سازمان را ارزیابی کنیم، در این صورت باید برای فعالیت های مختلف سازمان، واحدهای متعدد ایجاد کنیم حتی الامکان تقسیم فعالیت های مختلف بین واحدهای سازمان به نحوی باشد، که نتایج فعالیت های یک واحد، وقوع انحراف در یک یا چند واحد دیگر سازمان را ظاهر سازد.

۴) **هماهنگی عملیات:** نظر به اهمیت هماهنگی، گاهی ضرورت ایجاد می کند که حتی وظایف غیر مشابه تحت سرپرستی مدیر واحدی قرار گیرد.

۵) **اهمیت نسبی وظایف:** در تقسیم کار و تشکیل سازمان اهمیت نسبی وظایف باید مورد توجه قرار گیرد. رؤسای واحدهای مختلف مایل هستند که حتی المقدور زیر نظر مقامات عالی تر سازمان قرار گیرند تا توجه بیشتری به عملیات آنها معطوف شود. منتهی انجام

این عمل مقدر نیست. بدین جهت لازم است تقسیم کار بین واحدهای اصلی سازمان حتی المقدور با توجه به وظایف نسبی صورت گیرد.

روش های تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در سازمان

تهیه طرح سازمان و تقسیم کار در داخل سازمان به دو صورت امکان پذیر است :

اول روش تحلیلی یا از بالا به پایین و دوم روش ترکیبی یا از پایین به بالا.

در روش تحلیلی منظور این است که هدف اصلی را به هدف های فرعی و هدف های فرعی را به وظایف اصلی و وظایف اصلی را به وظایف فرعی و وظایف فرعی را به شغل به نحوی تقسیم کنیم که فرد در داخل سازمان قادر به انجام آن باشد. در روش ترکیبی، در وهله اول مشاغل مختلفی را که باید در داخل سازمان انجام شود یک به یک تعیین می کنیم و سپس شاغل را با یکدیگر دسته بندی می کنیم و به ایجاد وظایف می پردازیم. بدین طریق سلسله مراتب کامل اداری به وجود خواهد آمد.

ناگفته نماند که برای تنظیم طرح سازمانی بهتر است از هر دو روش استفاده شود.

مزایا و معایب تقسیم کار در سازمان

الف) مزایا: تقسیم وظایف سازمان به مشاغل ساده موجب می شود:

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

ب) معایب

- فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را باید و شاید برآورده کند. لذا احتمال دارد غیبت از کار افزایش یابد.
- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت آنها، فرد احتیاجات تأمینی خود را در خطر می بیند.

۳ - ۳ واسپاری کارها

تقسیم کار و تفویض اختیار از ابتدای زندگی جمعی، مفهومی شناخته شده در زندگی ما داشته است. دنیای در حال تغییر ما و توسعه و پیشرفت صنایع و کسب و کارها، موجب شده که موضوع تقسیم کار و تفویض اختیار هر روز شکل، مفهوم و ابعاد جدیدی پیدا کند.

منافع واسپاری برای مدیران و سرپرستان

واسپاری و تفویض کار، تخصیص یک وظیفه یا پروژه خاص از جانب یک فرد به فردی دیگری و تعهد پذیرنده نسبت به انجام آن وظیفه یا پروژه است.

منافع واسپاری و تفویض اختیار برای مدیران و سرپرستان

- وقت بیشتری برای مدیر فراهم می‌آورد که تمرکز بیشتر بر مهارت های خود داشته باشد.

- سطح بار کاری و فشار عصبی مدیر و سرپرست را کم می‌کند

- مدیر و سرپرست را به سمت هدایت‌گری، تحلیل کسب و کار، کنترل عملیات هدایت می‌کند

- مدیر و سرپرست می‌تواند به تقویت مهارت اطرافیان و کارمندان خود بپردازد

- واسپاری می‌تواند اعتماد و ارتباط میان مدیر، سرپرست و گروه را توسعه دهد.

- واسپاری راهی برای آزمودن نیروهای انسانی و ترفیع آنها و جانشینی مدیر است.

لذا واسپاری موضوعی لازم و ضروری برای یک مدیر بوده و یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که از جانب مدیران و سرپرستان موفق نشان داده می‌شود. باید بدانیم اگر با مبانی و اصول و شرایط منطقی محقق شود، پاداش‌ها و مزایایی برای مدیران و سرپرستان فراهم می‌آورد که ارزش زمان و نیرویی که برای ایجاد آن شده، دارد.

نگرانی‌های واسپاری

بسیاری از مدیران و سرپرستان، شکی درباره اهمیت و مزایای واسپاری ندارند و می‌دانند که توسعه کار و فعالیت خودشان تنها با واسپاری و تفویض کار محقق می‌شود؛ اما نگرانی‌های به حق و مهمی دارند که یا واسپاری نمی‌کنند یا اگر واسپاری می‌کنند همواره نگران هستند و در بعضی مواقع پشیمان می‌شوند، این نگرانی‌ها عبارت‌اند از:

۱. بعضی از مدیران و سرپرستان می‌ترسند که با واسپاری، کنترل خود را بر کارکنان و پروژه‌ها از دست بدهند

۲. خیلی از مدیران و سرپرستان فکر می‌کنند، و شاید هم تا حدودی درست باشد که فقط خودشان می‌توانند به نحو مطلوب، کار را به اتمام برسانند و دوست دارند کارها به روش و سبک خودشان انجام شود.

۳. بعضی از مدیران و سرپرستان با انجام واسپاری مشاهده کرده‌اند که اشکالات و اشتباهاتی از سوی کارمندان انجام شده و ضررهای عمده‌ای به مجموعه وارد شده است.

۴. بسیاری از مدیران و سرپرستان مشاهده کرده‌اند که یکی از کارکنان، کل یک روز در حال کلنجار رفتن با کاری است که خود مدیر می‌توانسته در نیم ساعت آن را به خوبی انجام دهد.

۵. مدیران و سرپرستان با واسپاری ممکن است نقش مدیریت و مهارت و تخصص خود را کم از دست بدهند و به جای آنکه در مهارت خودشان کار کنند، فقط به مدیریت و نظارت و رهبری بپردازند.

۶. برخی مدیران و سرپرستان ممکن است با واسپاری، حس رقابت و حسادت را لمس کنند و از این می‌ترسند که یکی از کارکنان بهتر از آنها بتواند کارها را انجام دهد و جایگزین آنها شود

۷. واسپاری، همواره همراه با نظارت و آموزش است و نگرانی از وقت و زمان و هزینه ای که برای آموزش نیروها باید گذاشته شود نیز، مدیران و سرپرستان را آزار می دهد و آنها را به این نتیجه می رساند که به جای وقت صرف کردن برای آموزشی دیگران و مشاهده خرابکاری کارمندان، خودشان کارها را انجام دهند

۸. بی گمان تمامی این نگرانی ها، می تواند یک مدیر را آزار دهد و او را از واسپاری و تفویض اختیار دور کند. اما آیا راه حل، پاک کردن صورت مسئله و عدم واسپاری است؟ یا کنار آمدن با این نگرانی ها و تبدیل این تهدیدها به فرصت؟

کار دانشجو

بررسی راهکارهای کاهش نگرانی های مدیران و سرپرستان در واسپاری کارها.

برخی از علائم هشدار و تهدید در واسپاری کارها

در این شکی نیست که هر مدیر و سرپرستی برای توسعه کسب و کار خود، نیاز به واسپاری کارها دارد. اما برخی علائم هشدار دهنده نیز وجود دارد که نشان می دهد شما به عنوان یک مدیر و سرپرست، حتما باید به واسپاری و شیوه های آن بیش از دیگران بیندیشد:

۱. میز شما و کازیه و کارتابل شما همواره مملو از کاغذها و مدارکی است که بررسی نشده اند
۲. شما مرتبا در خصوص کارهایی که تنها خودتان از عهده انجام دادن آن بر می آید، اضافه کار می کنید.
۳. کارکنان برای هر موضوعی کوچکی از شما سوال می کنند
۴. درخواست راهنمایی و توضیح تکالیف کاری از سوی کارکنان، شما را آزار می دهد.
۵. افراد زیر نظر شما احساس می کنند که مهم نیستند و دست کم گرفته می شوند و آمادگی کافی ندارند
۶. شما مکررا در کارهای محوله به کارکنان دخالت می کنید.
۷. شما تصمیمات و اقدامات کارکنان را همواره چک می کنید و معمولا آنهایی که از نظر تان درست نیست را دوباره خودتان انجام می دهید.
۸. کارکنان سعی می کنند از بر عهده گرفتن مسئولیت کارها شانه خالی کنند
۹. گردش کارکنان و تغییر آنان در محیط کاری شما زیاد است
۱۰. تکالیف تفویض شده، ناتمام می مانند و مهلت های تعیین شده برای دستیابی به یک هدف مشخص از دست می روند.

راهکارهای واسپاری

اکنون که هم به اهمیت و مزایای واسپاری پی بردیم و هم مشکلات و تهدیدهای تفویض کار را مرور کردیم، راهکارهای واسپاری و برنامه ریزی برای ایجاد زمینه مساعد برای واسپاری موفق، قابل بررسی است. در این زمینه چند راهکار و خط مشی مهم وجود دارد که بررسی می کنیم :

۱. ایجاد محیط مناسب در واسپاری

- مدیر موفق باید بتواند، محیطی مناسب برای واسپاری ایجاد کند.
- کارکنان را ترغیب کند که علایق خود را مطرح کنند و طبق علایق خود موارد را جلو برند.
- از تحمیل کارها و پروژه های ملال آور و دشوار به کارکنان برحذر باشد.
- فرصت مناسب برای رشد و تعالی هر فرد را فراهم آورد
- کارها را به افرادی واسپاری کند که به تشخیص و صلاحیت آنها، اعتماد دارد
- محیط آموزش و یادگیری از همه را ایجاد کند
- حمایت لازم از کارمندان را مبذول دارد و در صورت اشتباه نیز، قابلیت جبران برای آنها ایجاد کند
- هر کجا که ممکن بود، مسئولیت کل کار و نه بخشی از کار را واگذار کند
- برای نظارت و پیگیری، خط مشی های روشن داشته باشد

۲. انتخاب رویکرد واسپاری

مدیر موفق باید بتواند رویکرد واسپاری را انتخاب کند و بر اساس آن اقدام کنند. بر این اساس سه مدل واسپاری وجود دارد:

واسپاری بر حسب وظیفه: این نوع رویکرد، ساده ترین نوع واسپاری است، و متضمن تخصیص وظایف یا وظایف فرعی مشخص به کارکنان است. مثل نگارش یک گزارش، صورت جلسه، انجام یک تحقیق، برنامه ریزی یک جلسه و غیره.

واسپاری برحسب پروژه: یک پروژه وقتی تعریف شده، برنامه ها و اهداف آن مشخص است و بر اساس آن، برنامه ریزی ها و اهداف و نتایج دلخواه، به طور کامل به یک فرد واگذار می شود و باید بتواند صفر تا صد آن را انجام داده و گزارش ارائه دهد .

واسپاری برحسب کار ویژه: گروهی از پروژه ها و وظایف در یک واحد تعریف می شود و یک نفر مسئول آن واحد شده و تمامی واسپاری های بعدی را هم انجام می دهد و گزارش می گیرد و گزارش می دهد.

۳. مشخص کردن علت واسپاری

یکی از برنامه های مهم در واسپاری، مشخص کردن دلیل واسپاری است. شما باید بدانید برای چه واسپاری می کنید؟ آیا می خواهید بار کاری خودتان را کاهش دهید؟ کارکنان را پرورش دهید؟ کار را توسعه دهید؟ پروژه جدیدی دارید؟ کارکنان را ارزیابی کنید و یا می خواهید چند روزی به مرخصی بروید و غیره. هر یک از این اهداف، مشخص می کند که چگونه و در چه سطحی باید واسپاری را انجام دهید

۴. مواردی که باید واسپاری شود

مدیر باید کار را بسنجد و مشخص کند که دقیقا چه وظایف، کارها، پروژه ها کارویژه ها و واحدهایی را قرار است واسپاری کند، مدیر نه باید کارهای خیلی پیچیده را واسپاری کند و به کارهای خیلی ساده را. بلکه باید کاملا بسنجد که چه کاری و در چه زمانی و به چه کسی باید واگذار شود؟

۵. مواردی که نباید واسپاری شود

مدیر برخی کارها را نباید واگذار کند و لازم است که خودش انجام دهد، حتی اگر وقت گیر و کسل کننده باشد، مثل برنامه ریزی، هدایت و دادن انگیزه به نیروهای انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان اداره کردن مذاکرات پیچیده با مشتریان با فروشندگان استخدام و اخراج کارکنان. مدیر باید به این موارد بر حساس باشد و کارهای مهم و ویژه را اصلاً واسپاری نکند تا عنان مدیریت، کلاً از دست خودش خارج نشود.

۶. تعیین مهارت های لازم در واسپاری

مدیر قبل از تجزیه و تحلیل کار و تعیین کردن مهارت های مورد نیاز نمی تواند واسپاری را به درستی انجام دهد.

مدیر باید تعیین کند که برای این کاری که قرار است واسپاری شود، چه نوع از مهارت های اندیشه ورزی نیاز است؟ چه نوع از مهارت های فنی مورد نیاز است؟ چه تجهیزات و ابزارهای نیاز است؟ چه آموزش هایی لازم است؟ و چه مهارت های میان فردی مورد نیاز است؟

۷. کارمندی در واسپاری

مدیر باید از خود پرسد، با توجه به کاری که می خواهم واگذار کنیم و با عنایت به مهارت های مورد نیاز به آن، چه نیروهایی از مجموعه و چه فردی مناسب این کار است؟ چه کسی ابتکار عمل بیشتری دارد؟ چه کسی قبلاً با توجه به وظایف محول شده، بهتر عمل می کند چه میزان وقت برای نظارت و آموزش می طلبد آیا امکان تقسیم کار بین دو نفر با افراد بیشتری هم هست؟ این نیروها تا چه حد می توانند با هم کار کنند؟ آیا می توانم از نیروی خارج از سازمان هم استفاده کنم؟

از این روست که مدیر باید هم مهارت های کارمندان خود را بشناسد، هم با نقاط ضعف و قوت آنها آشنا باشد و هم بتواند از مهارت های کارمندان هم افزایی کند و البته به این نکته نیز واقف باشد که برای واسپاری نماید. همه چیز را ایده آل ببینید و سعی کند با داشته های موجود کنار بیاید.

۸. سازماندهی در واسپاری

مدیر موفق بعد از طی مراحل فوق و انتخاب یک یا چند کارمند، با نیروی انسان برای تفویض اختیار و واسپاری، باید بتواند کار را طی مراحل ذیل الذکر سازماندهی کند:

- در جلسه ای مشخص، کار را برای فرد معرفی کند، و رؤس کار و وظایف را به صورت واضح و روشن تبیین کند

- چشم انداز مسئولیت های کارمند را مرور کند

- نقش دیگر افراد را مشخص کند

- درباره زمان بندی به صورت دقیق، موارد را مشخص کند.

- کلیه اطلاعات لازم را به فرد منتقل کند

- ملاک ها و استانداردها و اندازه های موفقیت را در سطوح پاسخگویی مشخص کند

- منابع و پشتیبانی های لازم را تعریف کند

- نیاز به مهارت ها و آموزش ها مشخص شود و زمان و مکان و شرایط آموزش از ابتدا معین شود

- سطح اقتدار تفویض شده، مشخص باشد یعنی جایی که لازم است مشورت کند و یا اجازه بگیرد، مشخص باشد

- و همچنین درباره پارامتر های گزارش دادن و پیگیری و نظارت و بازخورد توافق لازم انجام و مشخص شود.

۹. نظارت و ردیابی در واسپاری

از بزرگترین چالش های مدیر این است که اطمینان خاطر پیدا کند که کارمند مورد نظر، در امر واسپاری شده، دچار خطا و شکست نشود. بهترین راه برای حصول اطمینان از موفقیت، حفظ سطح کافی از کنترل و نظارت و ردیابی است. مثلاً اگر قرار است تا پنجشنبه یک کار به اتمام برسد، سه شنبه یک جلسه گزارش دهی وجود داشته باشد یا به طور مداوم، نظارت کامل و گزارش گیری لازم بر امور وجود داشته باشند. این موضوع با گزارش های منظم و مکتوب، آنلاین، تقویم دیواری، جلسات منظم نرم افزارهای حرفه ای و غیره امکان پذیر است.

مدیر باید ضمن نظارت بر افراد، نقش مربی و هدایتگر هم داشته باشد. سوالات آنها را جواب دهد و در نظارت و ردیابی نباید زیاده روی کند و باید حد اعتدال را رعایت کند. نه اینکه نظارت موشکافانه و آزاردهنده باشد و یا از سوی دیگر به شکلی باشد که مدیر مشکلات را به صورت کامل، حل کند تا فرد خیالش راحت باشد و فکر کند در صورت هر اشتباهی، مدیر اشکالات و نواقص او را رفع خواهد کرد.

۱۰. پشتیبانی در واسپاری

در کنار نظارت، پشتیبانی هم لازم است. مدیر باید کارمندان و همکاران دیگر را از موضوع واسپاری و فردی که به او واسپاری انجام شده، مطلع کند، هر گونه اطلاعات و مدارک و ابزار لازم را در اختیار او بگذارد، توصیه ها و راهنمایی های لازم را انجام دهد و بیش از آنکه بر روش ها تأکید کند و رویکرد مورد استفاده برای او مهم باشد، نتیجه را ارزیابی و بررسی کند.

مدیر حرفه ای در صورتی که کاری را به فردی محول کرد، مستمرا از او پشتیبانی می کند، به او بازخورد می دهد و در صورت موفقیت، او را تشویق می کند و در عین حال در صورت اشتباه نیز، از کارمند پشتیبانی منطقی میکند.

مواردی که مطرح شد، می تواند به صورت مقدماتی و موجز در کنار تجربیات یک مدیر و یا سرپرست، راهنمای آنها برای تفویض اختیار و واسپاری کارها باشد.

۳ - ۴ گروه های کاری

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت های سازمانی، به جرئت می توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه های کاری است. قدرت ایجاد گروه های کار آمد و هماهنگ کردن آنان

با ایفای مؤثر نقش هماهنگ‌کنندگی، رهبری گروه و عضو گروه ضروری است. گروه معمولاً از افرادی تشکیل می‌شود که با مشارکت یکدیگر، برای انجام کار با رسیدن به هدف مشخصی تلاش می‌کنند. کار گروهی به ویژگی‌های نگرشی و رفتاری اعضای گروه بر می‌گردد و با چگونگی تشکیل گروهها (رسمی و غیررسمی)، ساختار، فرایند و نحوه عملکرد آنها ارتباط دارد. گروه یکی از رایج‌ترین الگوهای ساختار نیروی انسانی در هر سازمان است و بنابراین مطالعه گروه و تعریف کار گروهی برای مطالعه رفتار سازمانی اهمیت زیادی دارد، در این بخش، تعریف کار گروهی را به شیوه‌های ساختار یافته و روشن ارائه خواهیم کرد. به این منظور، ابتدا چگونگی تشکیل و ایجاد گروه را بررسی می‌کنیم و سپس به معرفی برخی از انواع مهم گروه، طبقه‌بندی‌های اصلی و ساختار گروه خواهیم پرداخت

کار دانشجوی

۱. شیوه‌های مدیریتی که گروه را آزار می‌دهد؟

۲. چرا آینده کسب و کارها در دست گروه‌های خود مدیریتی است؟

۳. آشنایی با مفهوم تصمیم‌گیری گروهی، مراحل انجام و مزایای آن و دلایل تشکیل گروه؟

دلایل تشکیل گروه

نظریه‌های مختلفی درباره دلایل تشکیل گروه وجود دارد. به طور کلی می‌توان گفت که گروه براساس فعالیت‌ها، تعاملات، اهداف و مقاصد افراد شکل می‌گیرد، بنابراین تعامل افراد با یکدیگر مبنای اصلی تشکیل یک گروه است. براساس نظریه تبادل اجتماعی، ارتباطات بین افراد بر مبنای انتظارات ضمنی و متقابل آنها از یکدیگر و بر پایه تعهد و اعتماد شکل می‌گیرد. نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که افراد تمایل زیادی برای عضویت در گروه‌های مهم و برجسته دارند، چرا که با این کار هویت و عزت نفس پیدا می‌کنند.

چگونگی تشکیل گروه بر مبنای تعریف کار گروهی

تعریف کار گروهی نه فقط به دلایل تشکیل گروه، بلکه به چگونگی تشکیل آن نیز بستگی دارد. مشهورترین چارچوب بررسی چگونگی تشکیل گروه را برای اولین بار بروس تاکمن (۱۹۶۰) مطرح کرد. گروه‌ها در آغاز تأسیس، معمولاً نمی‌توانند کارچندان مؤثری انجام دهند، اما هنگامی که می‌کوشند نتایج پربار و مؤثری کسب کنند با چندین مرحله تکاملی مواجه می‌شوند. بیشتر گروه‌ها در این سیر تکاملی با تضادها و نتایج مشابهی روبه‌رو می‌شوند.

مراحل تکامل گروه براساس نظریه تاکمن

۱. شکل‌گیری: این مرحله معمولاً با کمی سردرگمی و عدم اطمینان همراه است زیرا اهداف اصلی گروه هنوز مشخص نشده است و ماهیت وظایف یا رهبری گروه مشخص نیست. در این مرحله، اعضا در پی شناخت یکدیگر و در میان گذاشتن انتظاراتشان از گروه هستند و همچنین با اهداف گروه و قوانین آن آشنا خواهند شد

شکل‌گیری گروه نباید با شتاب انجام شود.

۲. تضاد یا درگیری: در این مرحله به احتمال زیاد درگیری‌ها و اختلافات بین اعضای گروه به اوج خود می‌رسد اعضا معمولاً بر سر اهداف و قدرت مبارزه می‌کنند. اگر در این مرحله، اعضای گروه بتوانند اختلاف‌ها را حل و فصل کنند و به همبستگی و انسجام

برسند، به تجربیات مثبتی دست خواهند یافت. اما اگر اعضا قادر به حل این درگیری‌ها نباشند، گروه از هم می‌پاشد، یا به طور غیر مؤثر در همین مرحله باقی خواهد ماند و به مراحل بعدی رشد خود نخواهد رسید.

۳. انسجام: در این مرحله تفاوت‌های فردی و خواسته‌های مشترک اعضا شناسایی می‌شود. خوشبختانه در این مرحله اعضای گروه به تدریج حس همبستگی و هویت گروهی پیدا می‌کنند. تلاش‌های گروهی در این مرحله باید به تولید نتایج منجر شود. مسئولیت‌ها باید در بین اعضا تقسیم شوند و گروه تصمیم‌گیری خواهد گرفت چطور روند پیشرفت را ارزیابی کند.

۴. تکامل: در این مرحله، گروه به بلوغ رسیده است و اعضای گروه نوعی حس همبستگی و انسجام پیدا کرده‌اند. در مرحله تکامل، اعضا یکدیگر را می‌پذیرند تضادهایشان را از طریق مباحثه سازنده حل و فصل می‌کنند و تصمیمات گروهی را از طریق فرایندهای منطقی (و نه احساسی) که بر اهداف گروه متمرکز شده است، اتخاذ می‌کنند.

۵. فروپاشی: دلایل مختلفی برای فروپاشی گروه‌ها وجود دارد. رایج‌ترین دلایل انحلال گروه‌ها به پایان رسیدن کارها و دستیابی به اهداف است. اعضای گروه در این مرحله، از یک سو به خاطر رسیدن به اهدافشان خوشحال هستند و از سوی دیگر انواع احساس غم و اندوه را به دلیل وابستگی به اعضای دیگر تجربه می‌کنند. البته این مرحله معمولاً در گروه‌های نسبتاً دائمی رخ نمی‌دهد، دلیل دیگر انحلال گروه این است که اعضا تصمیم می‌گیرند به راه‌های خودشان بروند. در این موارد معمولاً گروه بدون اینکه به اهدافش دست یابد، از هم می‌پاشد.

در طول این ۵ مرحله، اعضای گروه باید به مشکلات احتمالی رسیدگی کنند روش‌هایی را برای حل آنها بیابند. اینکه آیا گروه در انجام کارها و وظایف خود موفقیت خواهد رسید یا خیر، به مرور زمان روشن خواهد شد.

کار دانشجوی

بررسی و مطالعه در خصوص نکات مؤثر برای تشویق افراد به کارهای گروهی

انواع گروه

یکی از روش‌های معمول طبقه‌بندی گروه‌ها تعیین ماهیت رسمی یا غیر رسمی آنهاست. گروه‌های رسمی در سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تشکیل می‌شوند.

انواع گروه‌های رسمی

گروه‌های فرماندهی: این گروه‌ها از طریق نمودار سازمانی تعیین می‌شوند و اغلب شامل یک سرپرست و زیردستان او هستند که این زیردستان به ناظر یا سرپرست گزارش کار می‌دهند. به عنوان نمونه می‌توان به رئیس دانشگاه و اعضای هیئت علمی اشاره کرد.

گروه کاری: این گروه‌ها طی دوره‌های تعیین شده، برای دستیابی به اهداف محدود و مشخصی با یکدیگر کار می‌کنند و سپس محل می‌شوند. سازمان‌های این گروه‌ها را تعیین می‌کند و اهداف و وظایفی را به آنها می‌سپارد. اعضا باید در مدت زمان مشخص شده کارها را انجام دهند. برای نمونه می‌توان به گروه تولید محصول جدید گروه بهبود فرایند تولید یا گروه طرح رقابت‌های انگیزشی اشاره کرد. گروه‌های تبلیغاتی، گروه‌های پروژه و گروه‌های دائمی نمونه‌های دیگری از گروه‌های کاری هستند.

گروه های عملیاتی: گروه های عملیاتی توسط سازمان برای دستیابی به اهداف خاص در یک دوره زمانی نامحدود تشکیل می شوند. گروههای عملیاتی پس از دستیابی به اهداف همچنان باقی می مانند گروه های بازاریابی، بخش خدمات مشتری و واحدهای حسابداری نمونه هایی از این گروه ها هستند.

بعضی از گروه های عملیاتی دیگر عبارت اند از:

- گروه آموزشی
- گروه بهره وری
- گروه بهبود سیستم ها و روش ها
- گروه بودجه
- گروه فناوری اطلاعات
- گروه تحول و تکریم ارباب رجوع
- گروه تشکیلات و طبقه بندی مشاغل

کار دانشجوی

بررسی رفتارهای تاثیر گذار برای بالا بردن عملکرد گروه های کاری

۲. انواع گروههای غیر رسمی

برخلاف گروههای رسمی، گروههای غیر رسمی به طور طبیعی و بر اساس علائق و ارزش های مشترک افراد شکل می گیرند. آنها برای مقاصد غیر از انجام کارهای سازمانی ایجاد می شوند و چارچوب زمانی آنها نامشخص است. اعضای گروههای غیر رسمی توسط سازمان منصوب نشده اند و بنابراین هر زمان که بخواهند، می توانند افرادی را به گروه خود دعوت کنند. گروه های غیر رسمی می توانند در خود سازمان ها نیز تشکیل شوند که البته این امر می تواند هم مثبت باشد و هم منفی، برای مثال، کارکنانی که یک گروه غیر رسمی تشکیل می دهند، ممکن است درباره بهبود فرایند تولید با مسائل دیگر با هم بحث کنند و به این ترتیب مسائل سازمان را به خطر بیندازند

گروههای ذی نفع: این گروهها ممکن است به مدت طولانی (حتی بیشتر از گروههای عادی) پابرجا باشند. اعضای این گروه ممکن است متعلق به یک سازمان مشترک نباشند اما اهداف مشترکی دارند. این اهداف ممکن است اصلا ارتباطی به اهداف سازمان نداشته باشد. نمونه ای از این گروه ها، دانش آموزانی هستند که برای درس خاصی مثلا شیمی، فیزیک یا ریاضی، گروه مطالعه تشکیل می دهند.

گروه دوستی: این گروه از اعضای تشکیل شده است که از فعالیتهای اجتماعی، اعتقادات مذهبی، عقاید سیاسی و ارزش های مشابه یکدیگر لذت می برند و هر از گاهی یکدیگر را ملاقات می کنند. کارکنانی که خارج از محیط کار گروه های ورزش، تیم فوتبال با پیاده روی تشکیل می دهند نیز از نمونه هایی از گروه دوستی هستند

گروه مرجع: معمولا افراد از این گروهها برای ارزیابی خود استفاده می کنند. هدف اصلی تشکیل گروه های مرجع، اعتبار و مقایسه اجتماعی است. این گروه ها تأثیر زیادی بر رفتار مردم دارند و معمولا با گروههای دیگر تفاوت دارند. مثلا گروه مرجع برای یک یک کارمند جدید ممکن است گروهی متشکل از کارمندان یک سازمان یا اداره دیگر باشد. گروه خانواده، دوستان و گروه های مذهبی معمولا برای بیشتر افراد نوعی گروه مرجع قوی به شمار می روند.

ساختار گروه

ساختار گروه الگویی برگرفته از روابط بین اعضای گروه است که به آنها در همکاری یکدیگر و پیشبرد اهداف گروه کمک می کند. ساختار گروه با تعداد اعضای (اندازه گروه)، نقش های گروه هنجارها و انسجام گروه ارتباط نزدیکی دارد.

۱. تعداد اعضای گروه

گروه می تواند حداقل ۲ عضو داشته باشد، گروه هایی که ۲ تا ۱۰ نفر عضو دارند، معمولا مؤثر ترند زیرا این گروه ها کوچک هستند و هر یک از اعضا به اندازه کافی فرصت دارند تا در گروه مشارکت و فعالیت داشته باشند. گروه های بسیار بزرگ ممکن است زمان زیادی را برای تصمیم گیری ها و فرایندهای مختلف کاری هدر بدهند. معمولا افزایش تعداد اعضای گروه میزان رضایت را افزایش می دهد. به عبارت دیگر، وجود شش نفر در یک گروه فرصت های بیشتری برای تعامل و مشارکت گروهی را در اختیار اعضا قرار می دهد تا سه نفر، اما معمولا اگر تعداد اعضای گروه بیش از ۱۰ تا ۱۲ نفر باشد، میزان رضایت اعضا کاهش می یابد؛ چرا که انسجام گروه و شناخت سایرین برای اعضا مشکل می شود.

۲. نقش اعضا در گروه

در گروه های رسمی معمولا وظایف از پیش تعیین شده و به هریک از اعضا اختصاص داده می شوند. هر نقش، مسئولیت ها و وظایف خاصی دارد. نقش های اعضای گروه می تواند به صورت زیر طبقه بندی شود:

نقش های کاری

نقش های کاری دربردارنده فعالیت هایی به منظور دست یابی به اهداف گروه هستند

موارد زیر نمونه هایی از نقش های کاری هستند :

پیشگام: اقدامات لازم را پیشنهاد می کنند و روندها را نشان می دهد.

مسئول اطلاع رسانی: توصیه ها و نظرات را ارائه می کند.

شفاف ساز: مسائل مختلف مربوط به اهداف گروه را برای اعضا روشن می کند

جمع بندی کننده: پیشنهادهای و تصمیمات را جمع بندی می کند

تحلیل گر: ایده ها را تجزیه و تحلیل می کند و آنها را در شرایط واقعی آزمایش می کند

نقش های مربوط به حفظ موقعیت: این نقش ها در بر دارند، فعالیتهای اجتماعی هستند که به اعضای گروه کمک می کنند تا همچنان مشارکت خود را در گروه حفظ کنند و تعهد فردی بیشتری به گروه داشته باشند

هماهنگ کننده: تنش را در گروه کاهش می دهد، به اختلافات رسیدگی می کند و فرصت ها را کشف می کند

مسئول ارتباطات: کانال های ارتباطی را باز نگه می دارد و اعضا را به مشارکت در فعالیت های گروه دلگرم می کند.

مسئول بررسی توافق جمعی گروه: نتایج احتمالی را مورد آزمون قرار می دهد و بررسی می کند که آیا گروه به تصمیم گیری درباره چیزی نیاز دارد یا خیر

تشویق کننده: این افراد بسیار خونگرم و دوستانه رفتار می کنند و پاسخگوی نیازهای اعضای گروه هستند

نقش های مختل کننده: این نقش ها در بر دارنده فعالیت هایی هستند که کار گروهی را مختل می کند. جروبحث با اعضای گروه، شوخی های بی مورد و توجه به اطلاعات غیر ضروری از این دسته فعالیت ها هستند و سبب منحرف شدن گروه از اهدافش می شوند. این افراد معمولاً با ایده های گروه مخالف هستند یا با اعضای گروه به دلایل شخصی مشکل دارند. آنها معمولاً به چیزهایی توجه دارند که به اهداف گروه ارتباطی ندارد، با این حال، این نقش ها همیشه منفی نیستند، گاهی ممکن است یکی از اعضا برای رفع تنش در گروه با شوخی یک وقفه کوتاه به وجود آورد و به این ترتیب کمی از تنش حاکم بر اعضا کاسته شود

۳. هنجارهای گروه

هنجارها همان الگوهای رفتاری استاندارد و قابل قبولی هستند که به منظور بقای گروه اجتناب از موقعیت های ناخوشایند و بیان ارزش های گروه ایجاد می شوند. هر گروه هنجارهای مخصوص به خودش را تعریف می کند. لباس متحدالشکل گروه یا حتی تعداد نظراتی که باید در یک جلسه ابراز شود، جزو هنجارهای گروه به شمار می روند. این هنجارها نشان دهنده سطح تعهد، انگیزه و عملکرد گروه هستند.

۴. انسجام گروه

انسجام به پیوند بین اعضای گروه برمی گردد و تمایل آنها را برای ماندن در گروه نشان می دهد. عوامل زیادی بر انسجام گروه تأثیر دارند. گروه معمولاً هنگامی که با گروه های دیگر رقابت می کند یا بقای آن از سوی عوامل خارجی تهدید می شود، بیشتر تمایل دارد همبستگی خود را حفظ کند. گروه های کوچکتر و همچنین گروه هایی که اعضای آنها مدت زمان زیادی را در کنار یکدیگر صرف می کنند، تمایل بیشتری به انسجام دارند.

انسجام در گروه های کاری اثرات مثبت زیادی از جمله رضایت شغلی کارکنان، افزایش بهره وری کارکنان و نظایر آن دارد. با این حال، گروه های بسیار منسجم ممکن است برای سازمان خطر آفرین نیز باشند. به ویژه در شرایطی که اهدافشان برخلاف اهداف سازمان باشد.

شواهد نشان می دهد معمولاً برای انجام اموری که به مهارت های مختلف، تجربیات و تصمیم گیری نیاز است، کار گروهی مؤثرتر از کار فردی است. گروه ها معمولاً انعطاف پذیر هستند و می توانند به سرعت گرد هم آیند، به اهداف دست یابند یا مجموعه اهداف دیگری را برگزینند. بسیاری از سازمان ها دریافته اند که گروه ها جنبه های انگیزشی زیادی دارند. اثربخشی یک سازمان یا شرکت به اثربخشی گروه های آن بستگی زیادی دارد. اعضای گروه بهتر می توانند از طریق مشارکت در تصمیم گیری و حل مشکلات، به توانمندی بیشتر و افزایش بهره وری کمک کنند.

کار دانشجوی

بررسی راههای مختلف برای ساختن یک گروه حرفه ای

چگونه صمیمیت را در گروه کاری افزایش دهیم

یکی از مهم ترین مواردی که مدیر و سرپرست یک گروه کاری به آن همواره توجه می کند، و از دغدغه های ذهنی او محسوب می شود، ایجاد صمیمیت و افزایش آن در میان اعضای یک گروه کاری است. براساس مطالعات دانشمندان، اعضای یک گروه کاری که بیشترین ساعات روز را در کنار یکدیگر می گذرانند می توانند بیشترین تأثیر را در یادگیری و درک بهتر جهان واقعی بر روی یکدیگر داشته باشند.

تقریباً همه افرادی که به نوعی در مشاغل گروهی مشغول به کار هستند با این که صمیمیت و دوستی در بین اعضای یک گروه بسیار با ارزش و با اهمیت است و مزایای آن بسیار بیشتر از معایب آن است، موافق و هم عقیده هستند. مهم تر از همه اینکه وجود صمیمیت در بین اعضای گروه می تواند روند رشد کاری و همچنین زمان رسیدن به هدف مطلوب و تعریف شده در گروه را کاهش دهد. از طرفی وجود صمیمیت در میان اعضای یک تیم کاری می تواند تا حد زیادی تنش ها و یا ناهماهنگی میان اعضا را تا حد قابل توجهی کاهش دهد.

بنابراین به نظر می رسد دلیل کافی برای تشویق مدیران و سرپرستان به ایجاد صمیمیت و همدلی در میان اعضای یک گروه یا تیم و استفاده از راههای مختلف برای ایجاد حس همدلی و صمیمیت میان اعضا وجود دارد. از آنجایی که تعریف صمیمیت و همدلی در میان اعضای گروه براساس فرهنگ جامعه و سازمان و همچنین شخصیت افراد متفاوت است، بنابراین در این مطلب قصد نداریم تا در خصوص مفهوم همدلی و صمیمیت صحبت کنیم. در واقع در این مطلب قصد داریم تا نکات و روش هایی برای ایجاد صمیمیت و همدلی در گروه را بدون توجه به مفهوم آن بیان کنیم. در واقع وجود همدلی و صمیمیت با هر مفهومی که باشد یکی از با ارزش ترین مواردی است که می تواند به آن توجه خاصی شود.

هرچند داشتن تخصص کافی در اعضای گروه و شناختن هدف تیم و همچنین انتخاب افراد شایسته و کارآمد در رسیدن هر چه سریع تر تیم به هدف اصلی و تعریف شده آن تأثیر گذار است. اما باید توجه داشت که وجود همدلی و صمیمیت در میان اعضای گروه باعث می شود که آنها هدف اصلی تیم را به عنوان هدف خود فرض کنند و برای رسیدن به آن هدف، نهایت تلاش خود را انجام دهند. در واقع این احساس صمیمیت که منجر به ایجاد نزدیکی میان اعضای گروه می شود می تواند به نوعی مشوقی باشد که رضایت اعضای گروه برای بودن در آن تیم و انجام وظایف مربوط به خود را افزایش دهد. هر چه فرد در یک تیم کاری احساس راحتی داشته باشد تمایل بیشتری به گذراندن زمان و کار در کنار آن اعضا دارد. تعریف ایجاد صمیمیت که برای همه افراد در همه جوامع قابل قبول است این است که در واقع علاوه بر ایجاد حس نزدیکی میان افراد گروه، لازم است که به تفاوت های فردی که شامل تفاوت در سلیقه، فرهنگ و آداب و رسوم می شود، توجه شود. این نکته به خصوص در تیم هایی که افراد از قومیت ها و اقلیت های مختلف مشغول به کار هستند بسیار قابل توجه و مهم به نظر می رسد، در واقع بسیاری از افرادی که در یک تیم کاری مشغول به کار هستند. از اینکه باورها و اعتقادات و یا حتی طرز فکر آنها مورد توجه قرار نمی گیرد دچار آزار و اذیت می شوند.

در واقع برای ایجاد حس صمیمیت در یک گروه مدیر و یا سرپرست گروه باید یک چارچوب اصولی طراحی کند. این چارچوب می تواند به نوعی نکات خاص در خصوص محترم شمردن نظرات و قبول کردن نظرات مخالف از سوی اعضا را مطرح کند و تبعیت این افراد و اعضای گروه از این چارچوب تعریف شده نه تنها باعث می شود تا افراد مورد احترام یکدیگر قرار گیرند بلکه در هنگام مطرح شدن نظرات متفاوت اعضا بتوانند بدون هرگونه بی احترامی نظرات مخالف و موافق خود را رد و یا تأیید کنند.

یکی از موارد مهم در یک گروه حفظ حریم های گروه و به نوعی محرمانه بودن فعالیت های یک گروه است. نکته دیگر اینکه در یک گروه آیا مصلحت گروهی به مصلحت فردی ارجحیت دارد و یا برعکس مصلحت فردی به مصلحت گروهی ارجحیت دارد. در هر گروهی یکی از مواردی که در بالا ذکر شده به عنوان ارجحیت گروه تعریف شده است. اما در گروه ها و تیم هایی که مصلحت گروهی به مصلحت فردی ترجیح داده می شود، هدف تعریف شده برای گروه در اولویت است و در این گروه ها افراد برای رسیدن به هدف خاص گروهی خود به یکدیگر نزدیک می شوند و عموماً مصالح گروه را به مصالح خود ترجیح می دهند.

در بسیاری از موارد، ایجاد صمیمیت و همدلی در یک تیم کاری بیشتر به معنی پذیرفتن محرمانه نظرات دیگران و همچنین محرمانه بودن فعالیت های یک گروه است. در چنین گروه هایی مدیر در ایجاد حس احترام و همچنین صادقانه و محرمانه بودن فعالیت گروه نقش بسزایی را ایفا می کند، حتی اگر مدیر در مواردی متوجه می شود که قبول کردن یک نظر یا یک عقیده در تیم می تواند منجر به خطر افتادن مصالح فردی وی شود، اما باز هم به دلیل اهمیت چارچوب و قوانینی که طراحی شده است و رعایت آنها، مصالح گروهی را به مصالح فردی تشخیص و ترجیح می دهد و نظر و یا عقیده مورد نظر را قبول می کند. با این کار اعضای گروه نیز تشویق به رعایت آن موارد می شوند.

اما یکی از سخت ترین موقعیت هایی که فرد در ارجح دانستن مصالح گروهی به مصالح شخصی خود با آن مواجه می شود این است که چگونه می تواند صبر و بردباری خود را در هنگام قبول کردن نظرات مخالف با نظرات خود تنها به دلیل مصالح گروهی، حفظ کند، در واقع این یکی از بزرگترین چالش هایی است که اکثر افراد هنگام روبه رو و با نظرات مخالف و قبول آن با آن مواجه می شوند. در واقع در بسیاری از موارد وجود نظرات مخالف منجر به ایجاد فاصله میان اعضای گروه می شود. حتی در صورتی می افراد نتوانند خود را مدیریت کننده این اختلافات و فاصله ها در زندگی خارج از محیط کاری آن دو فرد نیز اثر گذار است و باعث دور شدن افراد از یکدیگر می شود. بنابراین برای جلوگیری از این اتفاقات و ایجاد حس همدلی و صمیمیت در میان اعضای گروه داشتن دانش کافی برای بالا بردن میزان صبر و سعه صدر در افراد بسیار مهم است.

با توجه به آنچه گفته شد برای بالا بردن حس صمیمیت و همدلی و همچنین حس نوع دوستی در میان اعضای یک گروه بهترین کار این است که اولاً مدیر با سرپرست یک گروه چارچوب و قوانینی را برای رعایت حق دیگران و احترام به تفاوت های فردی اعضای گروه تعریف کند. دوم اینکه در یک گروه مصالح گروهی به مصالح فردی به خصوص از طرف مدیر یا سرپرست گروه ترجیح داده شود و اعضای گروه نیز برای رعایت آن تشویق شوند. و در پایان اینکه افراد باید دانش کافی برای حفظ آرامش خود و همچنین مهارت های لازم برای کنار آمدن با نظرات مخالف با نظر خود را در یک گروه داشته باشند و در صورت عدم وجود آن، این مهارت ها را به صورت صحیح و درست کسب کنند.

سرپرستی و هدایت گروه

هدف از هدایت گروه دانستن وظایف سرپرست قبل از اجرای برنامه، در حین اجرای برنامه و بعد از اجرای برنامه است. این مسئولیت در تیم و برنامه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. زیرا در واقع مسئولیت افراد هم در دست اوست. به این دلیل که تصمیم گیرنده نهایی سرپرست تیم است و اوست که برنامه را هدایت می کند و همه افراد تیم از او تبعیت می کنند و همین طور نحوه اجرای برنامه چه از لحاظ کیفیت و کمیت تا حدود زیادی به سرپرست بستگی دارد. و نتیجه گرفتن از برنامه برای نفرات تیم و سرپرست به دلیل صرف هزینه و زمان مهم است.

از لحظه ای که مسئولیت گروه و اجرای برنامه به عهده یک شخص گذاشته می شود، مسئولیت سرپرستی او نیز آغاز می شود و باید برنامه ریزی و طراحی برنامه را آغاز کند.

کار دانشجو

بررسی وظایف سرپرستی تیم و گروه کاری.

خلاصه

از اصول مدیریت و سرپرستی، تفویض و واگذاری اختیار و در مقابل آن مسئولیت خواهی است. اداره مطلوب یک سازمان یا شرکت با مشخص کردن وظایف اشخاص و مدیران و پیگیری و پاسخگویی از طرف آنان امکان پذیر است. در سیره سیاسی امیر المؤمنین حضرت علی (ع) اصل ((تفویض اختیار و مسئولیت خواهی)) به عنوان یک سنت پایدار وجود داشت و آن حضرت به کارگزارانش با تکیه بر این اصل اختیارات را تفویض می کردند و در مقابل اختیارات واگذار شده نسبت به مسئولیت خواهی از آنان با حساسیت شدید پیگیری می کردند .

در محیطی که از ویژگی های عمده آن رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است علوم کنترل های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف پذیری، قاطعیت، هم افزایی و تقویت شبکه های ارتباطی خواهد شد .

تفویض اختیار کاهش یا از دست دادن قوت و قدرت نیست بلکه با اجرای آن قوت های موجود تقویت و هریک از اعضا و کارکنان دارای قدرت بیشتری خواهند شد. قدرت واقعی آن است که افراد را متعهد سازد، قدرت واقعی زمانی وجود خواهد داشت که واگذار شود و به کسانی داده شود که در وضع یا موضع بهتری قرار گرفته و برای انجام کارها بهتر از او عمل می کنند. در حقیقت دستمایه و فراگرد این تفویض افزایش تعهد، نوآوری و خلاقیت کسانی را به همراه دارد که قدرت به آنان واگذار شده است و کارها بهتر انجام می شود .

خودآزمایی

۱. نحوه به کار گیری تفویض اختیار اثر بخش را در سازمان توضیح دهید.

۲. تأثیر تفویض اختیار در انجام امور را بنویسید

۳. الگوهای رایج تقسیم و تفویض کار را بنویسید

۴. آفات و مشکلات تفویض اختیار را بنویسید.

۵. مراحل مؤثر تفویض اختیار در سازمان ها را بنویسید

۶. تفویض اختیار و رابطه آن با دوره های عمر سازمان را توضیح دهید.

۷. مزایا و معایب تمرکز را بنویسید

۸. در مورد چگونگی تقسیم کار در سازمان توضیح دهید.

۹. چگونه صمیمیت را در گروه کاری افزایش دهیم

۱۰. اصول سرپرستی مبتنی بر اختیار را توضیح دهید.
۱۱. اصول واسپاری کارها را بنویسید
۱۲. ساختار گروه های کاری را معرفی کنید.
۱۳. نحوه به کار گیری تفویض اختیار اثربخش در یک سازمان توضیح دهید.
۱۴. مراحل پنجگانه تفویض اختیار را معرفی کنید.
۱۵. اصول و آداب تفویض اختیار را بنویسید.
۱۶. تفویض اختیار در تئوری مدیریت حضرت علی (ع) به چه مفهومی است
۱۷. نگرانی های واسپاری را بنویسید.
۱۸. راهکارهای واسپاری را معرفی کنید
۱۹. دلایل تشکیل گروه را بنویسید.
۲۰. انواع گروه را معرفی کنید.

هدایت و کنترل

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی به مباحث هدایت و کنترل در مدیریت و سرپرستی.

اهداف رفتاری: انتظار می رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. مفاهیم هدایت نظارت و کنترل؛

۲. نحوه تهیه شرح وظایف شغلی؛

۳. تنظیم و تقسیم کار؛

۴. نحوه برقراری جلسات ادواری؛

۵. تهیه برنامه روزانه و هفتگی کارکنان؛

۶. بررسی عملکرد روزانه کارکنان؛

۷. تهیه نفر ساعت مورد نیاز برای فعالیت ها؛

۸. تهیه آیین نامه کاری و پرسنلی و انضباط و بهبود کار کارکنان؛

۹. بهره وری و تاثیر عوامل انسانی بر روی آن؛

۱۰. نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت.

۴_۱ مقدمه

اصول مصرح در مبحث هدایت یا رهبری به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند فعالیت‌های کارکنان خود را نظارت کنند و آنها را به سمت مسیری صحیح در جهت تحقق افراد فردی و سازمانی سوق دهند. بحث نظارت و کنترل و استقرار سیستمهای نظارت و کنترل یکی از بحث های زیربنایی در مدیریت به منظور هدایت هرچه بهتر از سیستم های تولیدی_ خدماتی است. نظارت و کنترل در مدیریت چنان مهم و حیاتی است که در همان سال‌های نخست مطرح شدن مدیریت علمی تیلور و فایول این بحث نیز به عنوان یکی از نقش های مهم مدیریت مطرح شد. دانشجویان رشته مدیریت باید در نخستین روزهای آموزش خود وظایف اصلی مدیریت شامل برنامه ریزی سازماندهی هدایت و رهبری و کنترل را به خاطر بسپارند و به بهانه های مختلف آنها را فهرست کنند.

کنترل یعنی تلاش سیستماتیک مدیران و سرپرستان برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده برنامه ها و هدف ها بسنجند. بر این اساس باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی مطابق با انتظارات هست یا خیر. طبیعتاً اگر مشخص شود که هر یک از منابع سازمان را چگونه می توان به شیوه ای اثربخش تر و کاراتر برای رسیدن به اهداف استفاده و هدایت نمود وظیفه سیستم هدایت و کنترل مدیریت انجام اقدامات اصلاحی و راهبردی سازمان در راستای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود.

کار دانشجو

بررسی سه اصطلاح کنترل و نظارت و پایش و فرق بین آنها.

۴_۲ شرح وظایف شغلی

مطالب این بخش راهنمای کسانی است که می‌خواهند شرح وظایف شغلی بنویسند یا شرح وظایف موجود را روز آمد کنند.

شرح وظایف نمایانگر یک ارزیابی جامع از اهداف شغل کمک آن به تحقق اهداف سازمان تناسب آن با ساختار کلی سازمان و وظایف اصلی مسئولیت‌ها و اصول گزارش‌دهی است.

شرح وظایفی که به خوبی نوشته شده باشد به دارنده آن شوق و مدیر مستقیم وی بینشی شفاف از شغل می‌دهد. واحد توسعه منابع انسانی نیز دارای ابزاری است که براساس آن می‌توانند به راحتی مهارت‌ها تجارب و صلاحیت‌های افراد در قبال شغل مورد نظر را بسنجند. شرح وظایف شکل‌دهنده مبنایی مفید است که می‌تواند بر اساس آن عملکرد را ارزشیابی کرد تکامل شغل مورد نظر را سنجید شغل را درجه بندی کرد و نیز کارها و فعالیت‌هایی را مشخص کرد که به نظر می‌رسد در سازمان وجود ندارند. ضروری است که شرح وظایف ساختار یافته باشد تا امکان انعطاف‌پذیری در کار مهیا شود و هیچ‌کس نتواند ادعا کند: ((که این جزء شرح وظایف من نیست)).

تعریف شرح وظیفه شغلی

شرح وظایف شغلی و بیان واقع‌بینانه ساختار و واقعیت‌های برگرفته از اهداف و وظایف تعیین شده برای یک کار است. شرح وظایف شغلی حدومرزهای اختیارات شاغلان را مشخص کرده و شامل عنوان شغل واحد شغلی مکان شغل و اصول گزارش‌دهی شغلی است.

مزایای شرح وظایف شغلی

- وظایف و مسئولیت‌ها را روشن می‌کند؛
- برای استخدام کارکنان مفید است؛
- شکاف‌ها یا موازی‌کارها در سازمان را نشان می‌دهد؛
- یک ارزیابی جامع از وظایف و فعالیت‌هایی که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شوند ارائه می‌کند.

معایب شرح وظایف شغلی

- اگر محیط سازمان بیش از حد محدود کننده باشد ممکن است افراد بگویند که این کار من نیست.
- نیازمند روزآمد شدن مستمر است.

مراحل بررسی و تدوین شرح وظایف شغلی

۱. کارکنان را از علل ارزیابی و اصلاح شرح وظایف شغلی آنان مطلع سازید.

وقتی به بررسی شرح وظایف شغلی می‌پردازید ضروری از کارکنان خود را به طور کامل از این فرآیند مطلع سازی و برای آنها توضیح دهید که این کار با مشارکت همه کارکنان صورت می‌گیرد.

اهداف ارزیابی شرح وظایف شغلی عبارتند از :

- شناخت ارتباطات و تعاملات کاری؛
- کمک به ارزیابی و ارتقای شغلی؛
- ارائه درکی کامل از نحوه سازماندهی شرکت به همه کارکنان.

۲. مسئولیت‌ها را تعیین کنید.

شرح وظایف شغلی را واحد پرسنلی تهیه کرده و به تایید مدیران صف می‌رساند. البته در برخی سازمانها این کار به عهده مدیران صف است و واحد پرسنلی تنها در این زمینه راهنمایی و مشاوره می‌دهد. در این خصوص باید نکات زیر را مد نظر داشت:

- آیا تمامی وظایف و فعالیت‌ها بر اساس اولویت فهرست شده‌اند؟
- آیا همه کارکنان از شرایط گزارش دهی کارشان مطلع هستند؟
- آیا توافقی میان تعداد کارکنان یک مدیر وجود دارد؟
- آیا سطوح گزارش دهی بیش از حد زیاد هستند؟
- آیا تداخلی میان کار واحدهای فعال در یک سازمان وجود دارد؟
- آیا مشاغل به طور منطقی گروه بندی و برخی از دیگران جدا شده‌اند؟
- آیا شکافی در وظایف اساسی دیده می‌شود؟
- آیا ممکن است برخی از این وظایف حذف شده باشند؟

۳. اطلاعات لازم را گردآوری کنید.

فردی که مسئول تدوین شرح وظایف شغلی است باید موارد ذیل را در نظر بگیرد:

- تمایز میان آنچه کارکنان فکر می‌کنند و آنچه واقعا انجام می‌دهند؛

- تمایز میان افکار همکارانی که با فرد مورد نظر ارتباط دارد و آنچه باید انجام شود.

شما می توانید از طریق مصاحبه های غیر رسمی به راحتی به این اطلاعات دست بیابید. شما می توانید از پرسشنامه هم استفاده کنید اما وقتی با فرد مصاحبه می کنید تجزیه و تحلیل اطلاعات مکتوب به دست آمده از آنها نیازمند صرف زمان بیشتری است و ممکن است نتایج آن هم مبهم باشد.

۴. پیش نویس شرح وظایف شغلی تهیه کنید

شرح وظایف شغلی باید شامل موارد زیر باشد:

اطلاعات پایه: عنوان شغلی و واحد شغلی به عنوان شغلی باید مختصر روشن و شفاف باشد. به خاطر داشته باشید کارمندان و وضعیت و موقعیت افراد را از روی عنوان شغلی آنها حدس میزنند.

سلسله مراتب گزارش دهی: در تعیین عنوان شغلی مشخص کنید فرد قرار است به چه کسی گزارش دهد و چند نفر باید به فردی که این عنوان را در اختیار دارد گزارش کنند.

مکان: مکان شغلی مورد نظر را تعیین کنید. اگر نیاز به سفر است آن را با بیان جزئیات دقیق روشن کنید.

ارتباط مهم کاری: در صورت تناسب از چارت سازمانی برای نشان دادن نحوه ارتباط یک شغل با دیگر مشاغل و جایگاه آن در ساختار سازمان استفاده کنید.

هدف اصلی یا هدف شغلی: به طور مختصر توضیح دهید. چرا این شغل وجود دارد. مثلاً در شرح وظایف شغلی مدیر فروش باید چنین آمده باشد: ((تضمین تحقق اهداف فروش)).

وظایف و مسئولیت های اساسی: همان وظایفی هستند که نقش بسزایی در تحقق اهداف شغلی و سازمانی دارند. آنها بخش مهمی از شغل را تشکیل می دهند. ایده آل آن است که برای هر شغل بیش از پنج یا شش وظیفه را تعیین نکنیم. ممکن است برخی مشاغل پایه تنها دارای دو یا سه وظیفه باشند هر چند که اکثر مشاغل دارای چند وظیفه هستند. وظایف و فعالیت های ثانویه را نیز باید فهرست کرد.

توصیف هر یک از وظایف باید دارای سه عنصر زیر باشد:

- تعیین وظایف اصلی (مانند توسعه، طراحی، اجرا، مشاوره)؛
- ابزار آن فعالیت (سطح موجودی کالا، عرضه کنندگان فعلی و یک سیستم جدید رایانه ای)؛
- منظور از آن فعالیت (کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی و ایجاد درآمدهای جدید).

یک نمونه از شرح وظایف شغلی که شامل تمامی عناصر باشد ((مشاوره در مورد گزینش و اجرای یک سیستم جدید رایانه ای برای ایجاد ارتباط بهتر با مشتریان بزرگ است)). نتایج حاصل (مانند ((توسعه مشتریان فعلی))) را در شرح وظایف شغلی بگنجانید اما اهداف را بیان نکنید. در مورد اهداف جداگانه بحث کرد و بهتر است آنها را با سیستم های عملکرد یا ارزیابی های منظم تلفیق کنید.

معمولاً وظایف اساسی بر مبنای درجه اهمیت یا دیگر معیارهای توافق شده همانند فناوری توالی فعالیت ها یا وظایف مرتبط با یک فعالیت خاص فهرست بندی می شوند .

باید ها برای آماده سازی و استفاده از شرح وظایف شغلی:

- اجازه دهید کارکنان بدانند چرا شرح وظایف شغلی آنان اصلاح و یا روزآمد شده است.
- شاغلان فعلی را در این فرایند دخالت دهید .
- برای جلوگیری از دوباره کاری شرح وظایف شغلی را مرتباً بررسی کنید.
- به طور منظم شرح وظایف شغلی را روزآمد کنید.
- نباید ها برای آماده سازی و استفاده از شرح وظایف شغلی:
- نوشتن شرح وظایف شغلی سختگیرانه قدرت ابتکار کارکنان خود را محدود نکنید
- ۵. شرح وظایف شغلی را روزآمد و بررسی کنید.

شرح وظایف شغلی باید به طور مستمر روزآمد و حداقل در قبال حوزه های زیر بررسی شود:

- به طور سالانه یعنی زمانی که عملکرد شاغلین بررسی می شود .
- زمانی که پستی خالی میشود باید همخوانی آن شغل و شرح وظایف آن تضمین شود .
- عملکرد یک شغل به تناسب پس از مدتی بازنگری در و در مورد آن تصمیم گیری شود.

پرسش‌های مهم در مورد شرح وظایف شغلی

- آیا شرح وظایف شغلی خود را میدانید؟
- آیا تمایل دارید شرح وظایف شغلی خود را تغییر دهید؟
- آیا تاکنون شرح وظایف شغلی شما روز آمد شده است؟

درخصوص روزآمد کردن شرح وظایف شغلی باید کارکنان را از علل ارزیابی و اصلاح شرح وظایف شغلی مطلع کرد.

کار دانشجوی

معرفی پنج شغل و تدوین شرح وظایف آنها.

۳_۴ تنظیم و تقسیم کار بین کارکنان

نحوه تقسیم کار بین کارکنان معمولاً با اشکالاتی مواجه است. زیرا در توضیح اولیه کار دقت کافی ن شده و از اصول صحیح و علمی و منطقی در این زمینه بهره گیری نمی شود.

در نتیجه احتمال بسیار دارد که بارکاری به طور عادلانه بین کارکنان توزیع نشود. برخی با کمبود کار و برخی با تراکم کار مواجه می‌شوند. به خصوص در بخش دولتی قسمت اعظمی از نیروی انسانی شاغل در دستگاهها با کم کاری ها تکرار ها و تداخل های وظیفه‌ی جایگزینی های نامناسب و سایر بیماری های سازمانی درگیر هستند و از دانش و توان بالقوه آنها به طور موثر استفاده نمی شود. ابزاری که در بررسی نحوه تقسیم کار مورد استفاده قرار می گیرد جدول تقسیم کار است که با کمک آن می‌توان تصویری از وضع موجود تقسیم کار در سازمان به دست آورد و با دقت بر روی تصویر به دست آمده و کمبودها نارسایی‌ها تراکم ها تکرار ها و سایر نقاط ضعف سازمان در وضع موجود آگاه شد و با کسب شناخت کافی جدولی برای تقسیم کار پیشنهاد کرد که با پیاده کردن آن کمبودها و نقایص برطرف شوند و ثمربخشی و اثربخشی سازمان افزایش یابد .

اثرات تقسیم کار ناعادلانه

تقسیم کار یکی از ساز و کارهایی است که مدیران بدان وسیله می توانند کار واحد و یا سازمان خود را به نحو مطلوبی در بین کارکنان سرشکن کنند. در سازمانها اگر از این ساز و کار درست استفاده نشود، هم کارهای سازمان انجام نخواهد گرفت و هم نارضایتی کارکنان به بروز تخلف منجر خواهد شد. چرا که در تقسیم کار ناعادلانه به عده‌ای حجم کاری زیاد انجام می‌شود و عده‌ای دیگر حجم کاری بسیار کمی دارند. این مسئله زمینه‌های تخلف را در کارکنان ایجاد می‌کند. بنابراین مدیریت می‌تواند با آگاهی از مبانی تقسیم کار از این ساز و کار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره‌گیری کند. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات به منظور تقسیم مسئولیت پذیر است. تمام کارکنان باید بدانند که کار آنها تا چه حد تصور مثبت مشتریان از سازمان کمک می‌کند. این کار فقط منوط است به آگاهی دقیق کارکنان از امور سازمان و سپس بر آن مبنا مدیریت باید کارها را تقسیم کند.

تعریف جدول تقسیم کار

جدول تقسیم کار جدولی است که نشان می‌دهد کارکنان سازمان در یک مدت معین چه کارهایی را انجام میدهند و چه مقدار وقت صرف انجام دادن این کارها می‌کنند.

مزایای تهیه جدول تقسیم کار:

۱. کسب آگاهی از بار واقعی کار و نحوه توزیع آن در عمل.
۲. شناخت محل تراکم کار از یک طرف و تراکم نیروی انسانی از طرف دیگر.
۳. آگاهی از تکرارها و تداخل‌های وظیفه‌ای.
۴. آگاهی از نحوه اختصاص به وقت به هر یک از وظایف و فعالیت‌ها.
۵. آگاهی از نحوه تطبیق نوع و ماهیت وظیفه با تخصص کارکنان.
۶. کسب اطلاعات از اوقات اضافی کارکنان.
۷. آگاهی از تعداد واقعی نیروی انسانی مورد نیاز.
۸. ارزشیابی کار کارکنان.
۹. به‌دست‌آوردن مبنایی برای تعیین حقوق و دستمزد کارکنان.

محدودیت‌های جدول تقسیم کار

۱. چون برای تهیه جدول تقسیم کار در وضع موجود از همکاری خود کارکنان استفاده میشود ممکن است کلیه مفاد آن با واقعیت منطبق نباشد و احتمال داده می‌شود که برخی از کارکنان به خاطر ترس از دست دادن شغل خود و یا منتهم شدن به کم کاری و تنبلی و نگرانی‌هایی از این قبیل اطلاعات واقعی را در اختیار تحلیلگر قرار ندهند.
۲. تعیین زمان در مورد بعضی وظایف به طور دقیق میسر نیست و کارکنان ممکن است از این نظر دچار دردرس شوند و این عامل یک اثر منفی در کل جریان تهیه جدول تقسیم کار بگذارد.

مراحل تهیه و تنظیم جدول تقسیم کار

برای تهیه جدول تقسیم کار باید مراحل را طی کرد. این مراحل عبارتند از:

- ۱) **انتخاب واحد بررسی:** تحلیلگر در شروع کار باید کل سازمان را به واحدهای کوچک تقسیم کند و جدول تقسیم کار را برای هر یک از واحدها به طور جداگانه تنظیم کند.

در نهایت بررسی‌های انجام شده را در گزارشی جامعی که جداول تقسیم کار کلیه واحدهای سازمان است تنظیم و تدوین کند و برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیران و مقامات مسئول قرار دهد.

۲) تهیه لیست وظایف کارکنان: لیست وظایف کارکنان لیستی که نشان می‌دهد هر یک از کارکنان یک واحد سازمانی در یک مدت معین چه وظایف و عملیاتی را انجام می‌دهد و چه مقدار وقت صرف آنها می‌کند.

تهیه لیست وظایف کارکنان مهمترین مرحله در تهیه جدول تقسیم کار است زیرا داده‌های مورد نیاز سایر مراحل در این مرحله تامین می‌شود. بنابراین لازم است که از تهیه آن دقت بیشتری شود.

۳) تهیه لیست فعالیت‌های واحد: لیست فعالیت‌ها صورتی از کلیه فعالیت‌هایی است که در یک واحد سازمانی انجام می‌شود. مجموعه فعالیت‌های اساسی و عمده‌ای که کارکنان واحد سازمانی انجام می‌دهند درج می‌شود هدف از تهیه لیست فعالیت‌ها طبقه‌بندی وظایف انفرادی کارکنان است.

۴) تهیه جدول تقسیم کار برای وضع موجود: در این مرحله تحلیلگر با استفاده از اطلاعاتی که در دو مرحله قبلی فراهم آورده است به تهیه و تنظیم جدول تقسیم کار می‌پردازد. در واقع مرحله سوم ترکیبی است از دو مرحله اول و دوم و جدول تقسیم کار بر آیندی است از لیست وظایف انفرادی کارکنان و لیست فعالیت‌های واحد و مورد جدیدی به آن اضافه نمی‌شود.

۵) تجزیه و تحلیل جدول تقسیم کار: در وضع موجود و کشف نقایص و ایرادات آن تحلیلگر در این مرحله با دقت بر کلیه فعالیت‌های واحد و وظایف کارکنان به نقاط ضعف و نقایص وضع موجود پی می‌برد. تحلیلگر باید نظرات سرپرست را نیز جویا شود و در ارائه پیشنهادات اصلاحی آنها را نیز در نظر بگیرد زیرا در واقع سرپرست عملاً با جزئیات کار آشنایی دارد و اوست که در نهایت باید کارکنان را به همکاری در اجرای پیشنهادات جدید راغب کند.

۶) تهیه جدول تقسیم کار پیشنهادی: وقتی تحلیلگر تقسیم کار سوالات مربوط به جدول تقسیم کار در وضع موجود را مطرح کرد و پاسخ‌های مناسب را دریافت کرد متوجه می‌شود که در مورد وظایف بعضی از افراد تغییراتی ضرورت دارد. مثلاً برخی از وظایف اصولاً زائد هستند و اگر هم انجام نشوند به روند کار لطمه‌ای وارد نمی‌شود. بعضی از آنها توسط دو یا چند نفر در واحد تکراری می‌شوند و یا کار دو یا چند نفر با یکدیگر تداخل دارد.

۴_۴ جلسات ادواری و قوانین آن

جلسه یک نوع گردهمایی است که اعضای آن از دو یا چند نفر تشکیل شده باشد. این افراد دارای هدف‌های مشترکی بوده که هر یک از ابزارهای مهم رسیدن به هدف‌های خود را در تشکیل جلسه می‌دانند. جلسه از آنجایی که دارای اهمیت است که می‌تواند نقش بسزایی در تصمیم‌گیری‌ها و تغییر روش‌ها ایفا کند.

انواع جلسه

جلسه‌های متفاوتی ممکن است در هر شرکت کارگاه و سازمانی برگزار شود که برخی از انواع آن عبارتند از:

۱) جلسه حل مسئله: مسائل و ابهامات زیادی در هر سازمان به وجود می‌آید که جلساتی برای حل و روبرو شدن با آنها برگزار می‌شود. به این گونه جلسه‌ها جلسه حل مسئله می‌گویند. در این جلسات آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر کند و مادامی که تمایلی به تغییر نباشد مشکل حل نخواهد شد.

۲) جلسه تصمیم‌گیری: در بسیاری از مواقع لازم است برای تصمیم‌گیری در خصوص موضوعی (کوچک یا بزرگ) جلساتی برگزار شود. نتیجه این گونه جلسات اتخاذ تصمیم نهایی به صورت جمعی یا مشورتی است. قبل از جلسه تصمیم‌گیری

باید مطمئن شد که همه افراد از نحوه تصمیم‌گیری آگاه بوده و آن را قبول داشته باشند. ضمناً تصمیم‌گیرندگان در جلسه باید اختیارات لازم را داشته باشند.

۳) جلسه گزارش دهی و اطلاع‌رسانی: هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. مبادله اطلاعات اکسیژن برای هر سازمانی را دارد لذا این جلسات اهمیت بالایی دارند. از این طریق کارکنان می‌توانند مشکلات سازمان خود را مطرح و به حل و فصل آنها بپردازند.

۴) جلسه ارزیابی (بازخورد): پویایی جلسات بازخورد، بیشتر از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهار نظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این گونه جلسات ارزشمند است چرا که هر یک از افراد فرصت مشارکت و گوش دادن به نظر های دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخورد باید سازمان یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.

۵) اتاق (جلسه) فکر: اتاق فکر یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مسئله و توسعه خلاقیت در هر سازمانی است. مکانی برای اندیشیدن به یک مسئله یا موضوع بدون حضور عواملی که مانع آزاد اندیشی و یا محدودیت می‌شوند مانند اعمال قدرت مدیران ارشد. اتاق فکر به دور از تنش های رسمی موجود در فرایندهای داخلی سازمان به تدوین و انعکاس پیشنهادهای سازنده و خلاقانه خود می‌پردازد و فضای تصمیم‌گیری سازمان و شرکت را با نوآوری از یکنواختی خارج می‌کند. یادآور می‌شود که اتاق فکر با سایر جلسه ها تفاوت های زیادی دارد.

۶) جلسه توجیهی: در راستای توجیه افراد حاضر در جلسه در خصوص نحوه اقدام یا روند یک فعالیت تشکیل می‌شود.

۷) جلسه آموزشی: در این جلسات حاضران همانند کلاس درس گرد آمده و آموزش می‌بینند.

۸) جلسه مشکل‌گشایی: به منظور بررسی و مطالعه مشکل یا مشکلات به وجود آمده تشکیل می‌شود و نتیجه آن اقدام اجرایی مشخصی خواهد بود.

۹) جلسات ترکیبی: این جلسات چند نوع از انواع جلسات را شامل می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مدت جلسه های ترکیبی به بخش‌هایی تقسیم شده و در هر بخش به صورت جداگانه هر یک از انواع جلسه برگزار شود.

همچنین جلسات از منظر سازمانی و افراد شرکت‌کننده به دو نوع درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌شوند. منظور از جلسه های برون سازمانی آن است که برخی از افراد حاضر در جلسه جزء کارمندان، مدیران و یا مشاوران سازمان نباشند. جلسات از رئیس، دبیر و عضو (یا اعضای) جلسه تشکیل می‌شوند. رئیس جلسه و دبیر جلسه مسئولیت اجرایی و اداره جلسه را بر عهده دارند که در ادامه به وظایف آن‌ها اشاره می‌شود.

کار دانشجو

بررسی تفاوت های جلسات اتاق فکر بادیگر جلسات.

رئیس جلسه

رئیس جلسه وظیفه دارد ضمن هدایت و رهبری جلسه، میزان وقت اعضا را تعیین کند تا امکان همفکری و مشورت میسر شود و همچنین جلسه از مسیر اصلی منحرف نشود. در برخی جلسات که تصمیم ها بر اساس نظر سنجی اتخاذ می‌شود؛ رئیس جلسه مانند سایر اعضا دارای یک حق رای است، ولی به موجب برخی مقررات و قوانین، هنگامی که آراء موافق و مخالف مساوی باشد، ملاک تصمیم‌گیری در تصویب یا عدم تصویب، وجود رأی رئیس در هر یک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

دبیر جلسه

دبیر جلسه نقش موثری در برگزاری و پیگیری های قبل و بعد از جلسه دارد. توصیه می شود دبیر جهت انجام وظایف خود از فرم های خاصی استفاده و آن را تکمیل کند تا بتواند وظایف خود را بهتر انجام دهد. وظایف دبیر عبارتند از :

- تهیه دعوتنامه و ارسال آن برای اعضا؛
- تعامل با اعضای جلسه به منظور حصول آمادگی برای حضور در جلسه؛
- هماهنگی به منظور در اختیار گرفتن مکان جلسه و نظارت بر آن؛
- انجام هماهنگی ها به منظور تهیه ملزومات جلسه؛
- شناسایی ترکیب اولویت مسائل برای طرح در دستور جلسه؛
- زمان بندی مسائل در دستور جلسات؛
- تنظیم صورت مسئله و امضای آن؛
- ارسال صورت جلسه برای اعضا؛
- پیگیری نتایج جلسه؛
- بایگانی سوابق؛
- اعمال و اعلام تغییرات جلسه : چنانچه به عللی تغییراتی در زمان، مکان، دستور جلسه و برنامه به وجود آید، دبیر جلسه موظف است در اسرع وقت مراتب را به مدعوین اعلام کند. دبیر جلسه باید برای انجام وظایف خود در جلسه حاضر شود بهتر است که دبیر در زمره اعضای جلسه (که دارای حق رای و یا نظر هستند) نباشد تا در انجام وظیفه دبیری خود دخلی ایجاد نشود. چرا که ممکن است به دلیل مشارکت در مباحث، به خوبی از عهده نوشتن صورت جلسه بر نیاید یا آن را مطابق نظرات خود بنویسد.

دبیر جلسه به منظور انجام مطلوب وظایف خود باید شرایط زیر را دارا باشد :

- توان بالایی در درک مطالب و نگارش (آشنایی با آیین نگارش)؛
- تخصص در خلاصه نویسی؛
- روابط عمومی بالا؛
- منظم و دقیق؛
- پیگیر و مسئولیت پذیر.

دعوت به جلسه

دبیر جلسه برای دعوت از اعضای جلسه، ((فرم دعوت به جلسه)) (با استفاده از اتوماسیون داخلی، فرم کاغذی و غیره) تکمیل می کند. موارد مندرج در این فرم باید به دقت تکمیل شود تا برای مدعوین کمترین سوال یا ابهامی را به وجود آورد. توصیه می شود که فرم دعوتنامه به صورت الکترونیکی به اطلاع مدعوین برسد.

همچنین شایسته است تا دبیر برای یادآوری جلسه و اطمینان از دریافت دعوتنامه مدعوین اقدام کند.

مقررات جلسه

جلسات به طور کلی دارای مقررات عمومی است که بنا به نوع جلسه می تواند قوانین خاص به خود را داشته باشد.

مقررات عمومی جلسات

از تمام اعضای دعوت شده انتظار می‌رود به مقررات جلسه که در ادامه آمده است احترام بگذارند :

- ساعات برگزاری جلسه یا زمان جلسه تا حد ممکن به نحوی تنظیم شود که در روند جاری وظایف محوله حاضران وقفه ای به وجود نیاید.
- لازم است تا دقیقاً همان فرد دعوت شده در جلسه حضور یابد. مگر آنکه در فرم دعوت به جلسه امکان حضور نماینده ایشان نیز بلامانع اعلام شده باشد. همچنین ممکن است مدیر ارشد مدعو به هر دلیلی نخواهد کارمند است در جلسه حضور داشته باشد. در این حالت لازم است مدیر ارشد موضوع را به دبیر جلسه اعلام و فرد یا افراد دیگری را معرفی کند. دبیر جلسه نیز لازم است فوراً موضوع را به مدیر جلسه اعلام کند.
- در صورتی که مدیران و یا روسا یا هر یک از مدعوین به عللی موجه نتوانند در جلسه حضور یابند، باید مراتب را قبل از شروع جلسه و در اسرع و به دعوت کننده اعلام کنند تا در صورت لغو جلسه، زمان کافی برای اعلام به سایر مدعوین وجود داشته باشد.
- در صورتی که هر یک از مدعوین به علت غیر موجه در جلسه حاضر نشوند لازم است تا مراتب به مدیر ارشد آنها گزارش شود.
- ساعت شروع و پایان جلسه در دعوت نامه ذکر می شود و شرکت کنندگان در جلسه ملزم به رعایت مدت زمان تعیین شده هستند.
- لازم است تا مدعوین قبل از حضور در جلسه، اسناد، مدارک و سوابق مربوط به موضوع را بررسی و با آمادگی کافی در جلسه شرکت کنند.
- در انتهای جلسه، صورت جلسه به امضای همه مدعوین می‌رسد و نتایج جلسه پس از تنظیم و تدوین برای شرکت کنندگان ارسال می شود.
- تمام شرکت کنندگان در جلسه موظف به حضور در راس ساعت تعیین شده هستند. هر یک از اعضا در صورت تاخیر، وظیفه دارند از سایرین عذرخواهی کنند و از توجیه بپرهیزند.
- شرکت کنندگان باید دقت کنند که از موضع گیری های شخصی و احساسی پرهیز کنند. نیازها، درخواست ها و نظرات را بر اساس استدلال عنوان کرده و جداً از حاشیه پردازی بپرهیزند. همچنین ضرورت دارد که شرکت کنندگان در جلسه، مباحثه را به مجادله تبدیل نکرده و به دور از تخریب، اجازه دهند تمامی نظرات ارائه شود.
- مدعوین جلسه بر اساس سه نیاز کلی زیر (و یا ترکیب آنها) انتخاب می شود :
 - به عنوان تصمیم گیرنده که می‌تواند مسیر جلسه و مصوبات آن را تحت شعاع قرار دهد.
 - به عنوان مشاوره که نظرات، توصیه ها و پیشنهاد های ایشان در جلسه می تواند مفید باشد.
 - به عنوان فردی که حضورش در جلسه می تواند جمع آموزشی و کسب تجربه داشته باشد.
- شایسته است که مدعوین قبل از جلسه، در صورتی که نمی تواند در مورد موضوع جلسه کمکی کرده و یا نقشی خاص داشته باشند، موضوع را به دبیر جلسه اعلام کنند و از شرکت در جلسه انصراف دهند.

- هر فرد در جلسه به عنوان صاحب یک رای در جلسه حضور دارد و نباید فرصت صحبت از دیگران را بگیرد.

مشکل آفرینان در جلسه

در جلسه ها ممکن است افراد مشکل آفرینی بخواهند مسیر جلسه را منحرف کنند. در ادامه این افراد به چندین دسته کلی طبقه بندی شده و به چگونگی مدیریت آنان نیز اشاره شده است :

- پیچ پیچ گران : سکوت و توقف کوتاه سخنرانی؛
- مایل بازان: تذکر جدی در ابتدای جلسه برای خاموش کردن؛
- پرچانگان: قطع صحبت و دعوت از سخنران بعدی؛
- مهمل گویان: قطع صحبت و هدایت آنها عدم توجه در نوبت بعدی؛
- غوغاگران : جلب نظر مساعد جمع برای مقابله با آنها؛
- اصرار ورزان: بی اعتنایی مودبانه بعد از اظهار نظر؛
- خود خواهان: وا داشتن به کوتاه کردن صحبت؛
- بی نظم ها: در جریان گذاشتن در فرصت استراحت جلسه؛
- رئیس ها: قاطعیت در ابراز مصوبات صورت گرفته؛
- افراد خاموش: تکرار موضوع و درخواست اظهار نظر.

صورت جلسه

با تجمع و مشورت اعضا، جلسه رسمی شکل می گیرد و نشانه تحقق جلسه، تنظیم صورت جلسه که رسمیت جلسه را موجب می شود. صورت جلسه نوشته ای است که در آن خلاصه گفتگوها، اظهار نظرها و مباحث مطرح شده اعضای جلسه توسط دبیر جلسه درج می شود در واقع صورت جلسه نوشته ای حاوی موضوع مورد بررسی حقایق مربوط به بحث های مطرح شده، نظر اعضا، نتیجه گیری و پیشنهادها و تصمیمات ارائه شده در جلسه است که به امضای تمامی اعضای جلسه می رسد و دارای ارکانی به شرح زیر است:

- زمان و مکان جلسه؛
- ساعت شروع و پایان جلسه؛
- شماره جلسه؛
- مشخصات اعضای شرکت کننده و سمت آنها؛
- دستور جلسه؛
- مطرح کننده موضوع مصوبه (چه کسی موضوع را مطرح کرد؟)؛
- شرح موضوع مصوبه (چرا مصوبه مطرح شد؟)؛
- نام محل اجرای مصوبه (در کجا یا چه واحد سازمانی مصوبه اعمال می شود؟)؛
- نام مجری مصوبه (چه کسی مسئول اجرایی مصوبه است؟)؛
- زمان دقیق اجرای مصوبه (در چه زمانی مصوبه اجرا می شود؟)؛

- شیوه اجرای مصوبه (به چه شکلی مصوبه اجرا می شود؟)؛
- پیشنهاد دهنده روش اجرا (چه کسی شیوه اجرای مصوبه را پیشنهاد داد؟)؛
- تعیین تکلیف جلسه بعدی؛
- امضای شرکت کنندگان.

انواع صورت جلسه

- صورت جلسه مشروح: تمام وقایع موبه مو به صورت گزارش کتبی نوشته و تهیه می شود.
- صورت جلسه نیمه مشروح؛
- صورت جلسه خلاصه؛
- صورت جلسه به شکل فرم: که تمام اطلاعات مورد نیاز (ارکان صورت جلسه) در فرم مشخصی که از قبل آماده و در اختیار واحدها قرار می گیرد درج می شود.

مدیر جلسه و سایر اعضای شرکت کننده در جلسه به صورت کتبی ارائه دهد. بنابراین : لازم است که تمامی افرادی که وظایفی را به واسطه صورت جلسه بر عهده می گیرند همکاری نزدیکی با دبیر جلسه داشته باشند. گزارش تمامی جلسه های درون سازمان و کارکنانی که به جلسه های خارج از سازمان اعزام می شوند باید در اولین فرصت به اطلاع مسئول بالاتر برسد.

اصول کلی و نحوه برگزاری جلسات ادواری و کاری

برای تشکیل جلسات موفقیت آمیز باید اصولی را رعایت کرد که اهم آن به شرح زیر است:

۱. رعایت ساعت مقرر برای زمان جلسه بسیار مهم است. به خاطر احترام به دیگران، جلسه نباید بیش از زمان اعلام شده طول بکشد، به خصوص جلساتی که به طور منظم تشکیل می شود. اگر جلسه تماما صرف یک موضوع می شود و به نتیجه ای نمی رسد، کار را به جلسه دیگر موکول کنید. اگر باید جلسه با اتخاذ یک تصمیم یا اقدام به پایان برسد، باید بر همین اساس زمان بندی شود و پیش از آغاز جلسه، به همه شرکت کنندگان بگویید جلسه تا زمان نتیجه گیری لازم ادامه خواهد یافت. با کم نشان دادن مقدار کار در جلسه، افراد را گمراه نکنید. زیان این کار مستقیما گریبان گیر خود شما خواهد شد.
۲. دلیل اصلی جلسه را فراموش نکنید. تنها دلیل برگزاری جلسات آن است که کاری را با هم انجام دهیم که نمی توان آن را به تنهایی و به نحوی بهتر انجام داد. جلسات به طور کلی یکی از این سه هدف اصلی را دارند:

• برقراری ارتباط؛

• اداره کردن؛

• تصمیم گرفتن.

از این سه مورد اول و آخر مهم تر است. اما تمرکز هر سه نوع جلسه باید بر اتخاذ اقدام باشد. در جلسات یا باید مقصود به اطلاع حاضران برسد یا نتایج اقدامی که گرفته شده، اعلام شود یا یک رشته اقدام برای اجرا تدوین شود یا یک رشته اقدام از میان گزینه ها انتخاب شود. اگر جلساتی را برگزار کنید یا به جلساتی بروید که هدفی غیر این دارد، وقت خود و دیگران را تلف می کنید. بهتر است کار دیگری انجام دهید.

۳. قانون طلایی جلسات را به یاد داشته باشید: در برابر جمع تحسین کنید، در خلوت انتقاد کنید. انتقاد در جمع را هرگاه که پیش می آید، قطع کنید. این کار به شدت به روحیه افراد لطمه می زند و باید از آن جلوگیری کرد. اگر تمام اعضای گروه به یاد داشته باشند که آنان برای یک کارفرما یا یک تشکیلات کار می کنند و در نتیجه عضو یک گروه محسوب می شوند، جلوی بسیاری از مشکلات گرفته می شود. پیش از آغاز جلسه، به شرکت کنندگان یادآوری کنید که رئیس جلسه چه کسی است، جلسه چقدر طول می کشد و هدف جلسه چیست. آنگاه باید با تلاش هایی که بر اثر سوء تفاهم در مورد قواعد مورد پذیرش همگان برای انحراف مسیر جلسه صورت می گیرد، مقابله کرد. مؤدبانه اما با قوت جلسه را به مسیر اصلی بازگردانید.

۴. حتی المقدور سعی کنید در خارج از ساعات عادی کاری، جلسه نگذارید، البته بجز در موارد ضروری.

۵. از فشار گروه برای تصویب تصمیمات استفاده نکنید. استفاده از جلسات برای زیر فشار گذاشتن افراد به منظور موافقت با اقدامات یا افکاری که می دانید غیر اخلاقی یا غیر قانونی هستند، اشتباه است. فشار گروه نیروی توانمندی است، به خصوص در جایی که شغل افراد در خطر باشد. از آن برای منحرف کردن افراد از مسیر قانون یا دور زدن قانون یا هزاران عمل غیر قانونی دیگر که معمولاً در شرکت ها صورت می گیرد، سوءاستفاده نکنید.

۶. از جلسات برای خراب کردن کار فرد دیگری استفاده نکنید. در هر جلسه، می توان بدون شخصی کردن مسائل یا خراب کردن افراد، اختلاف نظر را بیان کرد.

۷. در جلسه امور شخصی و کاری را از هم جدا نگه دارید.

۸. فراموش نکنید که بهترین الگو برای برگزاری جلسات دموکراسی است. زورمداری الگوی مناسبی برای برگزاری جلسات نیست، و وظیفه شما به عنوان مدیر جلسه است که مانع از این کار شوید.

۹. همیشه دستور کار روشنی آماده کنید و از قبل آن را در اختیار دیگران بگذارید. پیش از جلسه، درباره هدف، ماهیت و ساختار آن فکر کنید. این افکار باید به صورت دستور کار در آید و پیش از جلسه در اختیار همه شرکت کنندگان قرار گیرد. این گونه، همه وقت کافی دارند تا پیشنهاد، گزارش، طرح خود را آماده کنند.

۱۰. جلسات منظمی را که دیگر هدفی برای آن وجود ندارد، متوقف کنید. اگر دیگر نمی توانید به روشنی دلیل جلسه منظمی را بیان کنید، زمان آن رسیده که دست نگه دارید. اهداف تغییر می کند و وقتی دلیل برگزاری جلسه از بین می رود، نخستین نفری باشید که آن را متوقف می کنید. تمام جلسات ادواری باید ارزیابی ادواری معلوم شود آیا هنوز مفید هستند یا خیر.

۱۱. مصوبات جلسات را مکتوب و برای پیگیری و اقدام لازم به بخش ها و افراد مرتبط با مصوبه ارسال کنید.

۱۲. در ابتدای هر جلسه مصوبات جلسات قبل را مرور کنید و گزارش نحو اجرایی شدن مصوبات را جویا شوید.

۴-۵ اصول برنامه ریزی روزانه و هفتگی برای کارکنان

افراد زیادی وجود دارند که مزایای برنامه ریزی را می دانند اما از آن فراری هستند. آشنایی با روش های ساده، انجام این کار را راحت تر خواهد کرد. برنامه ریزی روزانه بر طبق فعالیت های هفتگی بسیار آسان است و پیشنهاد می شود اگر شما هم رابطه خوبی با برنامه ریزی ندارید، از این روش استفاده کنید.

این روش ساده ترین فرم برنامه ریزی طولانی مدت است که برای افراد فراری از برنامه ریزی نیز مفید خواهد بود. برنامه ریزی هفتگی دید خوبی از وظایف کاری به شما می دهد و به همین دلیل برنامه ریزی روزانه را راحت تر می کند. انجام

این کار همچنین برنامه ریزی برای طولانی مدت را بدون نیاز به درگیری ذهنی و صرف زمان زیاد تسهیل می کند. بسیاری از ما به این دلیل از برنامه ریزی بلندمدت دوری می کنیم که نمی توانیم تمام اتفاقات یک ماه آینده را پیش بینی کنیم. همچنین اتفاقات غیر منتظره ای که در این مدت پیش می آید، اجازه نمی دهند فرد به برنامه ریزی خود پایبند باشد و در نتیجه ممکن است احساس بدی نسبت به این موضوع پیدا کند و برنامه ریزی را کلاً کنار بگذارد. اما برنامه ریزی هفتگی این مشکل را حل کرده است و نیازی به پیش بینی اتفاقات احتمالی برای یک ماه آینده ندارد. در ادامه این مبحث گام های لازم برای برنامه ریزی هفتگی را به طور کامل توضیح خواهیم داد.

قدم اول: با دنبال کردن اهداف طولانی مدت شروع کنید.

اکثر ما به طور کلی می دانیم در هفته پیش رو باید بر چه موضوعی تمرکز کنیم؛ اما به طور دقیق نمی دانیم چه کارهایی باید انجام شوند. از طرفی زمانی که کارهای پیش بینی نشده اتفاق می افتند، نمی دانیم چه واکنشی باید نشان دهیم. برای اینکه این کارها شفاف تر شوند، بهتر است چشم انداز خود را کمی وسیع تر کنید و نگاهی به لیستی از اهداف طولانی مدت داشته باشید، یعنی کارهایی که به طور طبیعی در برنامه ریزی هفتگی جای نمی گیرند.

برای انجام این کار یک لیست مادر تهیه کنید. برای نوشتن این لیست می توانی از هر برنامه ای استفاده کنید و نام آن را اهداف بلند مدت بگذارید. در این لیست اهدافی قرار می گیرند که به طور واقع بینانه نمی توانند طی هفته جاری با هفته بعد از آن تکمیل شوند. قدم بعدی این است که کارهای ریزتر مربوط به اهداف بزرگ را به لیست اضافه کنید. اغلب اهداف بلند مدت به چند دسته می شوند. برای مثال اهداف طولانی مدت در یک فرایند تولیدی به حداقل رساندن زمان تولید و هزینه ها و استفاده از منابع جهت افزایش بهره وری و درآمد سازمان می باشد. در این راستا برای رسیدن به اهداف بلند مدت می توان اهداف جانبی را به شرح زیر معرفی کرد:

- رضایتمندی مشتری
- کمک به مدیران جهت تصمیم گیری بهتر .
- استفاده مناسب از منابع
- کاهش هزینه های تولید ناشی از اضافه کاری
- کاهش هزینه های تولید ناشی از قراردادهای جنبی
- کاهش هزینه های نگهداری

با استفاده از این روش می توانید روزهای خالی هفته را با انجام بخشی از اهداف طولانی مدت پر کنید. بعد از مدتی مشاهده خواهید کرد که بخش قابل توجهی از اهداف بلند مدت انجام شده است و دیگر نیازی به رسیدگی ندارد. مزیت برنامه ریزی به این روش این است که می توانید هفته خود را با انجام کارهای مفید سپری کنید و مطمئن باشید که با انجام دادن این کارها، نه تنها زمانتان هدر نرفته بلکه بخشی از کارهای آینده نیز انجام شده است.

قدم دوم: هر جمعه برنامه ای برای هفته آینده داشته باشید.

در این مرحله باید یک دفترچه یادداشت تهیه کنید و در آخرین روز هفته، برای هفته ای که پیش رو دارید برنامه ریزی کنید. دفترچه ای که تهیه می کنید بهتر است کاغذی باشد تا یادداشت کردن روی آن راحت تر باشد. ۱۰ دقیقه زمان بگذارید

و هر کاری که برای هفته بعد به ذهنتان می رسد یادداشت کنید. انجام این کار بسیار ساده است و برای ساده تر شدن آن می توانید یک دسته بندی ۶ تایی در راستای اهداف اول مطرح کردیم برای کارهای روزانه و هفتگی داشته باشید:

- اقداماتی که برای رضایت مشتری باید انجام شود؛
 - تهیه لیست کمک هایی که می توان به مدیران کرد؛
 - چگونه می توان از منابع در اختیار استفاده بهینه کرد؛
 - تهیه برنامه هایی که بتواند اضافه کاری را بهینه و کم کند؛
 - مشخص کردن راه کارهایی که می تواند تولیدات مربوط به قراردادها جنبی را لابلای تولیدات اصلی انجام داد؛
 - مشخص کردن موارد مرتبط با نگهداری و تعمیرات و تعیین برنامه های زمانی .
- برای کامل کردن هر بخش از کارهای دسته بندی شده، نگاهی به عملکرد خود در هفته های گذشته داشته باشید. ببینید چه کارهایی را به طور کامل انجام داده اید و چه کارهایی ناتمام مانده اند. از این طریق می توانید برای پیشرفت و انجام بهتر کارها در هفته آینده برنامه ریزی لازم ارائه نمایید. انجام این کار کمک می کند هر هفته با انجام کارهای مرتبط یک گام به اهداف بلند مدت خود نزدیک تر شوید.

قدم سوم: هنگام برنامه ریزی روزانه نگاهی به لیست هفتگی داشته باشید.

هر روز صبح یا هر شب پیش از اینکه بخوابید، کارهایی انجام شده را در ذهنتان مرور کنید و اهداف هفتگی را نیز در نظر داشته باشید. سپس کارهای مهم تر را در اولویت قرار دهید و برنامه روز بعد را با توجه به آن تنظیم کنید فراموش نکنید که برنامه روزانه باید شامل پنج کار ضروری باشند که باید تا آخر آن روز انجام شوند. کارهایی که ضرورتی بر انجامشان نیست باید در پایین لیست قرار بگیرند و از آنجایی که اهمیت کمتری دارند می توانند به یک روز دیگر موکول شوند. لیست کارهای انجام می تواند شامل تصمیم گیری های مهم نیز باشد. به عنوان مثال: محدود کردن شبکه های اجتماعی و استفاده کمتر از پیام رسان ها، تصمیم های مهمی هستند که زمان رسیدگی به کارهای مهم تر را افزایش می دهند.

کار دانشجو

چه مهارت هایی در دنیای مکانیزه و اتوماتیک آینده کاربرد خواهند داشت؟

اصول مهم در برنامه ریزی روزانه

گاهی به دلیل درگیری ذهنی، بسیاری از امور روزانه را هر چند هم مهم باشند، فراموش می کنیم؛ یا آنقدر کارها روی هم تلنبار شده که نمی توانیم هیچ کدام را به سرانجام برسانیم. برای سر و سامان دادن به زندگی شخصی و کاری نیازمند برنامه ریزی روزانه منسجمی هستیم.

همه ما به برنامه ریزی روزانه در کارها نیازمندیم. درواقع برنامه ریزی، داشتن یک راهنما برای انجام امور روزانه و پیشبرد بهتر کارهاست. شاید در اول این کار برایمان کمی سخت باشد و نتوانیم تمام کارها را طبق برنامه ریزی انجام دهیم ولی مهم ترین کاری که به ما در اجرای درست برنامه ریزی کمک خواهد کرد تمرین و تکرار است

برای برنامه ریزی روزانه باید همه کارهایی که قرار است در یک روز انجام شود را در ذهنمان مرور کنیم و برای تک تک کارهایمان زمانی را در نظر بگیریم و خود را ملزم به انجام آن کار در وقت تعیین شده کنیم.

تمرین و تکرار شما را در برنامه ریزی فردی با تجربه خواهد کرد و همین باعث می شود هر روز بیشتر از روز قبل در برنامه ریزی و مدیریت زمانی خود موفق تر باشید.

شما می توانید برای خود برنامه کوتاه مدت، یعنی برنامه ریزی روزانه، هفتگی و ماهانه، و برنامه بلند مدت، یعنی برنامه ریزی سالانه داشته باشید.

یکی از فواید برنامه ریزی رضایت خاطر و آرامشی است که شما به دست خواهید آورد. وقتی تمام کارهایتان را بدون از دست دادن زمان انجام دهید می توانید مانع از به وجود آمدن بسیاری از تنش ها و اضطراب ها شوید و تصویر خوبی از شما در ذهن اطرافیان ایجاد خواهد شد و این برایتان رضایت خاطر به همراه خواهد داشت.

برنامه ریزی از هدر رفتن زمان جلوگیری می کند و شما را موظف می کند که طبق برنامه ریزی حرکت کنید و اتفاقات ناگهانی، کمتر در کار شما تأثیرگذار بوده و شما را از هدف اصلی دور نمی کند.

در برنامه ریزی که در زندگی کاری یا خانوادگی انجام می دهید باید برای تک تک افراد تحت سرپرستی بر اساس میزان توانایی آنان وظایفی را در نظر بگیرید.

برنامه ریزی که در محل کار انجام می شود باید کاملا مدیریت شود. چون اگر یکی از افراد تحت سرپرستی وظایف خود را به درستی انجام ندهد امور دیگران نیز مختل خواهد شد.

جلوگیری از شکست در برنامه ریزی های روزانه و هفتگی

۱. **انگیزه داشته باشید.** اگر در برنامه ریزی انگیزه کافی نداشته باشیم شکست خواهیم خورد. به این منظور، از برنامه ریزی های کوتاه مدت شروع کنید و زمانی که در امور بر اساس برنامه ریزی تجربه کسب کردید، برنامه ریزی بلند مدت را در نظر بگیرید.

۲. **تنبلی نکنید.** برای افراد تنبل سختی یا راحتی، زیاد یا کم بودن امور برایشان فرقی نمی کند. این افراد در هر حال از زیر مسئولیت شانه خالی می کنند. اگر جزء این افراد هستید و فکر می کنید بدون تلاش و کوشش، موفقیت و کامیابی خود به سراغتان خواهد آمد سخت در اشتباه هستید. پس تنبلی را کنار بگذارید.

۳. **بی حوصلگی را کنار بگذارید.** مهم ترین دلیل بی حوصلگی نداشتن صبر و تحمل است. معمولا بی حوصلگی در برنامه بلند مدت بیشتر خود را نشان می دهد.

۴. **خستگی را کنار بگذارید.** برای داشتن یک برنامه ریزی خوب بهتر است خستگی را کنار بگذارید و با آرامش کامل برنامه ریزی را شروع کنید. یک شروع قوی و پرنرژی شما را در اجرای برنامه ریزی کمک خواهد کرد.

در برنامه ریزی که برای خود انجام می دهید زمانی را نیز برای استراحت خود در نظر بگیرید تا بتوانید مراحل بعد را با انرژی شروع کنید. اگر زمان مناسبی برای استراحت نداشته باشید از کیفیت کارتان کم خواهد شد.

طرح ریزی برای یک برنامه روزانه

طرح ریزی برای داشتن یک برنامه روزانه، هفتگی، ماهانه و یا سالانه، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد، بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات در راستای رسیدن به اهداف سازمان است. در سازمان های امروزی خصوصا سازمان های پیچیده، بدون برنامه ریزی های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدیدهای آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آنهاست. از طرفی دیگر داشتن

برنامه های متعدد و فشرده در طول روز اغلب باعث می شود تا نتوانید به درستی به تمام فرایندهای روزانه تان برسید. همچنین به تعویق افتادن کارهای روزانه در بلندمدت نیز باعث عقب افتادن بسیاری از امور می شود. معمولا وظایفی که در محیط کار انجام می دهید امکان دارد که مشخص بوده و یا کارهای هر روزتان متفاوت از سایر روزها باشد. در این مواقع برای این که بتوانید به تمام کارها به موقع رسیدگی کنید نیاز است که برنامه ریزی کاری روزانه داشته باشید. در این مطلب سعی داریم نکات لازم برای برنامه ریزی کاری روزانه را متذکر شده و در نهایت نیز نمونه جدول زمان بندی کار برای برنامه ریزی روزانه ارائه دهیم:

(۱) مهم ترین نکته برای اینکه بتوانید به راحتی به تمام مشغله های خود برسید این است که دقیقا بدانید در روز کاری که پیش رو دارید قرار است چه کارهایی انجام دهید. داشتن یک طرح کلی و یا جزئی به شما کمک می کند تا زمان تقریبی که برای هر کار نیاز دارید به همراه اولویت انجام این وظایف را به درستی بدانید. پر واضح است که داشتن برنامه ریزی دقیق می تواند به شما در رسیدن به موفقیت کاری کمک زیادی کند. لذا سعی کنید که روز قبل برای روز کاری خود زمان کوتاهی صرف کرده و لیست کارهایی که قرار است در روز کاری انجام دهید به همراه زمان تقریبی لازم برای هر کار را تعیین کنید.

(۲) تمام برنامه ریزی کاری روزانه تان را یادداشت کنید، برای این کار می توانید از دفترچه یادداشت و یا اپلیکیشن های کامپیوتری استفاده کنید. یادداشت کردن برنامه های کاری باعث می شود تا درصد فراموش کردن برنامه ها به حداقل رسیده و به تمام برنامه هایتان اهمیت بدهید.

(۳) زمان هایی در طول روز هستند که فرد انرژی بیشتری در آن ساعات دارد و بهره وری افراد نیز نسبت به سایر زمان ها بالاتر است. از جمله این زمانها ساعات اولیه شروع کار در صبح است که چون فرد استراحت کافی داشته و همچنین فکرش درگیر مسائل روزمره نشده است بهتر می تواند روی امور تمرکز کند. پس بهتر است کارهای مهم تر و سخت تر که تمرکز بیشتری نیاز دارند را به این ساعات محول کنید تا نتیجه دقیق تر و بهتری عایدتان شود. لذا زمان مناسب برای انجام کارهای سخت تر و مهم تر در ساعات اولیه روز برنامه ریزی و انجام شوند.

(۴) توجه به سایر برنامه های روزانه؛ طبیعتا تمام زمان شما در طول روز صرف کارتان نمی شود و برخی روزها ممکن است برنامه هایی مهم تر از کار روزانه نیز داشته باشید. سعی کنید نسبت به اینگونه برنامه ها همیشه عکس العمل به موقعی نشان دهید. برای مثال اگر قرار است تحویل یک پروژه یا یک محصول مهم داشته باشید حتما باید در روزهای قبل، کارهای لازم برای تسریع این امر را انجام دهید.

(۵) هنگام برنامه ریزی کاری باید سایر برنامه های زندگی از جمله استراحت و ورزش و موارد دیگر را در نظر بگیرید. از طرفی اگر حتما لازم است ساعاتی از کار را مرخصی بگیرید کارهای ضروری مربوط به آن روز را در زمان های اضافی بین کارتان یا در منزل انجام دهید تا خیلی از زمان بندی امور عقب نمانید.

(۶) طبق برنامه روزانه پیش بروید؛ همان طور که مطرح شد، بهتر است برنامه روزانه ای برای انجام کارها تحت عنوان برنامه ریزی کاری تدوین کنید اما نکته مهمتر این است که خود را مجاب کنید که حتما طبق زمان بندی و ترتیب تعیین شد پیش بروید.

۷) تا حد ممکن برنامه هایتان را طبق زمان بندی که از قبل تعیین کرده اید پیش ببرید، البته برخی اوقات مسائل مهمی پیش می آید که شما را از مسیری که تعیین کرده اید خارج می کند. اما در غیر از این مواقع حتما برنامه هایتان را به ترتیب مشخص پیگیری کنید تا طولانی شدن برخی کارها باعث از دست دادن زمان برای سایر برنامه ها نشود.

۸) نکته مهم این که باید توجه داشته باشیم تا بعضی کارها نیمه کاره رها نشود. در صورتی که احساس می کنید برخی از کارها زمان نسبتا زیادی می طلبند، زمان لازم را برای این امور در نظر بگیرید و خودتان را در زمان بندی ها، تحت فشار و اذیت قرار ندهید.

نمونه ای از برنامه کار روزانه: برای این که در بحث تولید روزانه بتوانیم کارهای در دست جریان را به خوبی رصد و دنبال نماییم باید به موارد ذیل ذکر توجه و تصمیمات اساسی اتخاذ نماییم:

- شناسایی و لیست نمودن فعالیت های روزانه مورد نیاز تولید
- اولویت بندی فعالیت های روزانه که نیازمند منابع هستند.
- تخصیص منابع (افراد و تجهیزات برای انجام کارهای روزانه).
- جابه جایی و منسوب کردن منابع انسانی از فعالیتی به فعالیتی دیگر (خصوصا در مشاغل مشابه).
- تعیین جدول زمانی برای فعالیت های روزانه به منظور دسترسی به برنامه تولید هفتگی، ماهانه و سالانه.
- متوقف کردن فعالیت هایی که در روز جاری نباید ادامه بیابند.

کار دانشجو

عادت های زاید که باید از برنامه روزانه حذف شوند را بررسی کنید

برقراری تعادل میان وظایف روزمره و اهداف بلند مدت

۱. کارهایی که به تحقق اهداف بلند مدت کمک می کند در برنامه ریزی روزانه قرار دهید. شناسایی کارهایی که باید در طول روز انجام دهید در عین سادگی، دشوار است. زیرا ما همیشه نمی دانیم چه هدفی داریم و به چه می خواهیم برسیم. به علاوه کاری که اکنون مایل به انجام آن هستید ممکن است در راستای اهداف بلند مدت نباشد. بهتر است میان این دو تعادل ایجاد کنید. اهداف بلند مدت خود را مشخص کنید و آنها را روی کاغذ بنویسید، خوب نیست که آنها فقط تصویری در ذهنتان باشند. کارهای روزانه که باید انجام دهید، افرادی که مایلید با آنها ارتباط بیشتری داشته باشید و غیره همه را یادداشت کنید. فهرستی از کارهایی که به شما در رسیدن به این اهداف کمک می کنند تهیه کنید و در برنامه ریزی روزانه زمانی را به آنها اختصاص دهید.

۲. انتظاراتی را که از خودتان دارید و انتظاراتی را که دیگران از شما دارند تفکیک کنید. خوب است که در تعیین اهدافتان با دیگران مشورت کنید اما فراموش نکنید مهم شناسایی چیزی است که خودتان به آن علاقه دارید. بی شک وظایف روزمره زندگی کاری و خانوادگی که ممکن است ربطی به اهداف بلند مدت تان نداشته باشند، بخش مهمی از برنامه ریزی روزانه تان را تشکیل دهند.

پس از اینکه اهدافتان را مشخص کردید، سعی کنید راهی برای هماهنگ کردن آنها با انتظاراتی که دیگران از شما دارند، بیابید. شما احتمالا نمی توانید قید همه انتظاراتی که دیگران از شما دارند و وظایفتان در قبال آنها را بزنید. اما می توانید طوری برنامه ریزی کنید که زمان بیشتری به اهداف خودتان اختصاص یابد.

۳. کارها را اولویت بندی کنید. برخی کارها باید هرچه سریع تر انجام شوند و برخی دیگر را می توان به تعویق انداخت. در برنامه ریزی روزانه تان به اولویت ها توجه کنید و سپس مدیریت زمان کنید.

در کنار برخی کارها و وظایف روزانه، گاهی کاری غیرمنتظره برایتان پیش می آید که لازم است وقتی برای آنها در برنامه تان در نظر بگیرید. بهترین کار این است که برای انعطاف پذیری بیشتر در برنامه تان با وقفه های مناسب وقت های آزاد داشته باشید تا در صورت پیشامد یک کار ضروری غیر منتظره، آن زمان ها را به این کار اختصاص دهید.

مراحل و نکات لازم در برنامه ریزی روزانه

۱. بهترین ابزار را برای ثبت برنامه انتخاب کنید (برای نمونه جدول ۱-۴) را ببینید. نوشتن برنامه بهترین راه اطمینان از این است که طبق برنامه پیش می رود. در دسترس بودن برنامه امکان مرور پیوسته آن را فراهم می کند. بهترین روش و مناسب ترین ابزار را پیدا کنید و هر زمان که نیاز داشتید از گام بعدی با خبر شوید نگاهی به برنامه مورد نظر بیندازید. رایانه، لپ تاپ، انواع اپلیکیشن ها و غیره امکان ثبت و نگهداری برنامه را به شما می دهند.

۲. روزتان را به بخش های ۳۰ دقیقه ای تقسیم کنید. روزتان را به بخش های نیم ساعته تبدیل کنید و تخمین بزنید برای انجام هر کار چند بخش لازم است. با این روش ضرورتی ندارد با ساعت و دقیقه کارتان را پیچیده کنید.

۳. کارهای ضروری را سریع تر در برنامه ریزی روزانه تان بگنجانید. کارهای ضروری و غیر قابل حذف را در آغاز برنامه ریزی در نظر بگیرید.

۴. وقت های آزاد انعطاف پذیر را فراموش نکنید. پس از گنجاندن همه وظایف و کارهای ضروری در برنامه زمانهای خالی را که مختص به هیچ فعالیتی نیستند مشخص کنید. این زمان ها بخش های انعطاف پذیر برنامه روزانه هستند. اهداف بلند مدت خود را در نظر بگیرید و فعالیت هایی را که به شما در رسیدن به این اهداف کمک می کنند به این بخش ها اختصاص دهید.

همچنین وجود بخش های انعطاف پذیر امکان پوشش وظایف و کارهای پیش بینی نشده و دقیقه نودی را به شما می دهند.

۵. مرتب برنامه روزانه را مرور کنید. باید به طور منظم برنامه را مرور کنید تا کارها و فعالیت هایی که برای آن برنامه ریزی کردید به شما یادآوری شود. این کار همچنین شما را در مسیر درست نگه می دارد و باعث می شود بیش از اندازه روی کار خاصی توقف نکنید و مطابق با زمان تخصیص یافته با آن پیش بروید.

۶. در صورت نیاز برنامه را اصلاح کنید. با پیروی از برنامه روزانه امکان ارزیابی آن را هم خواهید داشت و مثلا می توانید زمان تخمینی تخصیص داده شده به فعالیت ها را اصلاح کنید و یا ترتیب کارها را تغییر دهید. حواستان به اهداف بلند مدت باشد و از آنها غافل نشوید.

جدول ۱-۴ زمان بندی کار روزانه

توضیحات درباره کارهای امروز:	تاریخ: روز هفته: - شنبه - یکشنبه - دو شنبه
------------------------------	--

برنامه کاری:				
ساعت ۱۶- ۱۸	ساعت ۱۴- ۱۶	ساعت ۱۴-۱۲	ساعت ۱۰- ۱۲	ساعت ۱۰-۸
جزئیات تکمیلی کارهای روزانه:				

کار دانشجوی

چگونگی برنامه روزانه افراد موفق را بررسی کنید.

۴ - ۶ زمان سنجی در کارها

زمان سنجی در راه اندازی کسب و کار جدید یکی از اصولی ترین و جزء اولین کارهاست.

تعریف زمان سنجی

زمان سنجی کاربرد تکنیک هایی است به منظور تعیین زمان استاندارد انجام کار برای یک کارگر واجد شرایط (نرمال) که کار مشخصی را در سطح کارایی مشخصی به انجام می رساند.

مسئولیت های فرد زمان سنج

- ۱) بررسی کامل روش فعلی به منظور حصول اطمینان از صحیح بودن آن؛
- ۲) بررسی کامل ماشین آلات و توانایی اپراتور قبل از ارزیابی عملیات؛
- ۳) همکاری کامل با اپراتور و مسئولان مافوق او (به منظور گرفتن بیشترین کمک از آنان)
- ۴) ثبت دقیق زمان های عناصر کار؛
- ۵) ارزیابی کارایی اپراتور به طریق عادلانه؛
- ۶) در طول انجام زمان سنجی باید به طریقی رفتار کند که اعتماد کامل اپراتور را به خود جلب کند. صبر و قضاوت صحیح، دو امر مهم در این زمینه اند؛
- ۷) قابلیت و توانایی ذهنی خوب برای تصمیم گیری های مناسب و سریع؛

۸) نحوه صحیح استفاده از ماشین آلات، ابزار دستی، جیگ ها و فیکسچر ها و ابزار اندازه گیری را بدانند و از طرف دیگر باید دارای اطلاعات کافی در مورد نحوه برش ها، سرعت ها، عمق برش ها، کیفیت محصول و عمر نهایی ابزار باشد.

اهداف زمان سنجی

- ۱) تعیین هزینه نیروی انسانی درگیر در ساخت محصول؛
- ۲) تعیین تعداد کارگران تولیدی و غیر تولیدی مورد نیاز؛
- ۳) تعیین تعداد ماشین های تولیدی مورد نیاز؛
- ۴) تعیین حجم و مقدار تحویلی مواد به ایستگاه های کاری؛
- ۵) تعیین و برنامه ریزی زمانی کل تولیدات کارخانه؛
- ۶) بررسی امکان ساخت یک محصول با توجه به امکانات موجود؛
- ۷) تعیین اهداف تولیدی؛
- ۸) تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده؛
- ۹) بررسی کارایی بخش ها و یا نیروی انسانی کارخانه؛
- ۱۰) دانستن هزینه واقعی تولید؛
- ۱۱) پرداخت های مالی و حقوقی به افراد و تعیین سیستم های تشویقی و پرداخت حقوق بر اساس بهره وری؛
- ۱۲) مقایسه گزینه های مختلف انجام کار از نظر زمانی و انتخاب بهترین آنها؛
- ۱۲) تنظیم کردن خطوط مونتاژ، ساخت و فعالیت های اعضای یک گروه؛
- ۱۴) استفاده از زمان در نمودارهای آنالیز روش ها، روابط انسان و ماشین و سایر نمودارهای مهندسی؛
- ۱۵) طراحی خط تولید و ایستگاه های کاری قبل از نصب فیزیکی آنها؛
- ۱۶) طراحی ابزار و وسایل و تجهیزات؛
- ۱۷) استفاده از کارشناسان در برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات، کنترل پروژه، مدیریت ظرفیت و برنامه ریزی دیگر سیستم های مهندسی صنایع؛
- ۱۸) کاربرد در بسیاری از فعالیت های اداری پروژه های عمرانی و خدماتی بیمارستانها و غیره.

زمان بندی کارها در محیط کارگاه

در این قسمت، هدف یافتن بهترین ترتیب انجام و تکمیل کارهاست. بهینگی توالی عملیات با در نظر گرفتن یک معیار کارایی مثلا زمان تکمیل کل کارها، مجموع دیر کردها یا مجموع دیرکردها و زود کردها مشخص می شود. تنها تفاوت کارگاه گردش کاری ترتیبی با کارگاه گردش کاری در حالت عمومی این است که در حالت اول کارها در مراحل مختلف فرایند (ماشین ها) از یکدیگر سبقت نمی گیرند. به عبارت دیگر ترتیب کارهای ماشین اول، تعیین کننده ترتیب کارها روی تمام ماشین هاست.

در حالت عمومی، کارها ممکن است در مراحل مختلف فرایند از یکدیگر سبقت بگیرند. در عمل، اکثر مسائل کارگاه گردش کاری از نوع ترتیبی است و سبقت کارها از یکدیگر به ندرت اتفاق می افتد.

فرض های اصلی مسئله عبارت اند از:

۱) هر کار باید به ترتیب به وسیله تمام ماشین ها پردازش شود.

۲) در هر زمان هر ماشین تنها یک کار را پردازش می کند.

۳) در یک زمان هر کار تنها به وسیله یک ماشین پردازش می شود.

۴) کارها به طور پیوسته انجام می شوند و بریدگی مجاز نیست.

۵) زمان های آماده سازی کارها مستقل از توالی آنهاست و به عنوان بخشی از زمان پردازش در نظر گرفته می شود.

۶) توالی عملیات کارها روی تمام ماشین ها یکسان است و باید توالی عمومی تعیین شود.

در اکثر صنایع تولیدی بزرگ، مانند خودروسازی و صنایع مونتاژ، عملیات پردازش قطعات و تکمیل کارها به صورت خطی و مرحله ای صورت می گیرد. از این رو مسائل زمان بندی کارگاه گردشکاری، طیف گسترده ای از مدل های تولیدی و مونتاژ را دربر می گیرد. از طرف دیگر این مسئله با معیار حداقل کردن مجموع دیرکردها و زود کردها یک معیار تولید کننده مشتری پسند و در جهت اهداف سیستم های تولید درست به موقع است.

نمودار فرایند عملیات بیانگر معرفی مراحل تولید یک محصول در سازمانه. به طور دقیق است و تهیه این نمودار بر عهده واحد طراحی مهندسی است. این نمودار به صورت نمودار درختی تهیه می شود. این نمودار نشان دهنده این است که هر یک از محصولات سازمان از چه اجزایی تشکیل شده و هر جزء از چه مواد اولیه و قطعاتی ساخته می شود و نهایتاً هر جز برای تولید دقیقاً چه مرحله ای با چه زمان ساختی را پشت سر می گذارد. به طور کلی چنین اصطلاحی در مباحث مربوط به ارزیابی کار و زمان واحد مهندسی صنایع هم مطرح می شود. اما معمولاً همان طور که عنوان شد این فرم توسط واحد مهندسی تهیه و واحد حسابداری مدیریت از این فرم برای تهیه آنالیز قیمت فروش محصولات استفاده می کند.

در مورد نفر- ساعت: منظور از نفر ساعت و یا ماشین - ساعت تولید یک محصول مجموع زمانی است که برای تولید یک محصول توسط نفر یا ماشین صرف می شود. به عنوان مثال اگر بیان شود که تولید محصولی ۲۰ نفر- ساعت زمان می برد این به این معناست که در هر حال ۲۰ ساعت کار توسط اپراتور مستقیم تولید برای تولید محصول مورد نظر زمان نیاز است. حال اگر ۲ کارگر داشته باشیم و هر کدام ۱۰ ساعت زمان بگذارند باز هم مجموع نفر- ساعت تولید محصول همان ۲۰ ساعت است. این که مجموع نفر- ساعت مورد نیاز برای تولید محصولی چقدر باشد و این زمان چطور و بین چه تعداد کارگر مستقیم تقسیم شود از وظایف واحد مهندسی صنایع است. و نهایتاً این دو اصطلاح در بسیاری از گزارشهای حسابداری قیمت تمام شده و حسابداری مدیریت کاربرد دارد.

منظور از نفر- ماه یا نفر- ساعت در بحث مدیریت و سرپرستی

به طور خلاصه نفر ساعت برابر است با مجموع ساعت کاری کل کارمندان و کارکنان بر یک پروژه. برای مثال، شرکت A در حال انجام یک پروژه است و سه کارمند روی این پروژه کار می کنند. کارمند اول در ماه ۷۰ ساعت. کارمند دوم ۱۰۰ ساعت و کارمند سوم ۸۰ ساعت کار می کند. مجموع کار این سه نفر می شود ۲۵۰ ساعت. پس شرکت A در ماه ۲۵۰ نفر - ساعت بر روی این پروژه کار می کند.

این مقیاس قابل قبول برای مقایسه سرعت پیشرفت یک پروژه به دست چند پیمانکار نیز است. مثلاً یک شرکتی که با ۱۰۰ نفر - ساعت کار پروژه را انجام می دهد خیلی بهتر از شرکتی است که با ۲۰۰ نفر- ساعت کار پروژه مشابه را انجام می

دهد، حتی اگر شرکت اول زمان بیشتری را پیشنهاد دهد؛ البته اگر برای کارفرما، بحث زمان انجام خیلی مهم نباشد. چون معمولاً نفر - ساعت کمتر، معادل هزینه کمتر است.

۴ - ۷ آیین نامه انضباط کار

آیین نامه انضباطی کارکنان کارگاه ها و شرکت ها و سازمان ها بر اساس قوانین و مقررات و دستورالعمل های جاری در کشور با هدف ایجاد محیطی سالم در جهت افزایش کارایی و اثربخشی، ارتقاء بهره وری، بهبود کمی و کیفی فعالیت ها حفظ شرافت و حقوق انسانی کارکنان، بر حذر داشتن کارکنان از بی نظمی و کم کاری، تنبیه کارکنان خاطی و حفظ و صیانت از نیروی کار، توسط کارگاهها، شرکت ها و سازمانها تدوین و پس از تایید مراجع قانونی به مورد اجرا گذاشته می شود.

مدارک لازم جهت بررسی و تایید آیین نامه های انضباط کار عبارت اند از:

- تصویر صورت جلسه انتخابات نماینده کارگران با اعتبارنامه اعضای تشکل کارگری کارگاه

- صورت جلسه انتخاب نماینده سرپرستان

- معرفی نامه نمایندگان کارفرما در کمیته انضباطی

- دو نسخه از آیین نامه که تمام صفحات به امضای تک تک اعضای کمیته انضباطی رسیده باشد.

- تکمیل فرم مشخصات آیین نامه انضباط کار.

یک نمونه از آیین نامه تشویقی و انضباطی

تعاریف

تخلف: هرگونه فعل یا ترک فعل، عدم انجام تعهد یا تاخیر در انجام آن که بر خلاف قوانین و مقررات، دستورالعمل ها، آیین نامه ها و روش های اجرایی داخلی کارگاه شرکت یا سازمان انجام گیرد، اعم از اینکه عمدی باشد یا غیر عمدی و برای آن مجازاتی پیش بینی شده یا نشده باشد از نظر این آیین نامه تخلف شمرده می شود.

شرکت: منظور از شرکت در این آیین نامه، کارگاه، شرکت یا سازمان است.

کمیته منابع انسانی: در این آیین نامه شامل معاون اداری و مالی (رئیس کمیته)، مدیر اداری (دبیر کمیته)، مشاور حقوقی (عضو کمیته)، نماینده مدیرعامل (عضو کمیته) و معاون / مدیر ذیربط (مدعو) است.

محدوده اعتبار: تمامی کارکنان طرف قرارداد با شرکت

مسئولیت ها: مسئولیت اجرای این آیین نامه بر عهده معاونت اداری و مالی شرکت است.

هدف: به منظور تشویق کارکنان و افزایش سطح بهره وری آنها و بر حذر داشتن از بی نظمی، کم کاری و مسامحه و اهمال در محیط کار، آیین نامه تشویقی و انضباطی شرکت در دو فصل مقررات تشویقی و مقررات انضباطی تهیه شده است.

کلیات

این آیین نامه به دو بخش تشویقی و انضباطی تقسیم می شود. در قسمت اول به تشریح موضوع تشویق در شرکت یا سازمان پرداخته می شود و در قسمت بعدی که در خصوص مسائل انضباطی است بر اساس آخرین آیین نامه ها و ضوابط اجرایی مرتبط با شرکت یا سازمان مربوطه اقدام و تنظیم می شود.

مقررات تشویقی

به منظور تشویق و ترغیب کارکنان به رعایت ضوابط و مقررات شرکت و کوشش در بهینه کردن فعالیت ها، تدابیر تشویقی به شرح زیر برای کارکنان در نظر گرفته می شود.

مصادیقی از تشویق معمولی

گستره تعریف مصادیق تشویق معمولی زیاد است برای نمونه می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- رعایت مقررات حضور و غیاب
- رعایت اصول اخلاقی و شئون اسلامی
- رعایت نظم و ترتیب و مقررات داخلی شرکت
- داشتن روحیه همکاری و حسن سلوک و رفتار مناسب و شایان توجه در محیط کار
- رعایت دقیق دستورهای شغلی مافوق
- کوشش مؤثر در امر افزایش مهارت شغلی
- مراقبت و نگهداری از تجهیزات و اموال محل کار
- حفظ اسرار شغلی
- داشتن رفتار مناسب و متین با ارباب رجوع و همکاران شرکت همچنین انجام کار ارباب رجوع و امور محوله در اسرع وقت ممکن.

مصادیقی از تشویق خاص

تشویق خاص به آن دسته از فعالیت هایی اطلاق می شود که باعث نوآوری در انجام امور، افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، افزایش اثربخشی و به نوعی سبب افزایش درآمدهای شرکت شود. از مصادیق آن می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- وصول مطالبات شرکت یا احقاق حقوق شرکت به صورت چشمگیر از طریق موازین قانونی و سایر موارد ابتکاری و خلاقانه در چارچوب موازین
- خلاقیت، نوآوری، ابداع
- ارائه راه های عملی و مورد قبول به منظور کاهش هزینه ها
- ارائه راه های عملی و قابل قبول به منظور بهبود کمی و کیفی ارائه خدمات
- هوشیاری و اقدام به موقع در موارد حساس به منظور جلوگیری از بروز حوادث
- ارائه طرح ها و پیشنهادهای مرتبط با بهبود شرایط کار
- فعالیت و مشارکت فعال در امر افزایش مهارت کارکنان به توصیه مدیریت مربوطه
- انجام سایر فعالیت هایی که به تسهیل در روند ارائه خدمات، ایجاد یا افزایش درآمد و غیره تحریک بیشتری بخشد.

روش ارزشیابی

تشویق کارکنان براساس گزارش کتبی عملکرد فرد مورد نظر و تشریح ابعاد اثربخشی آن توسط معاون / مدیر ذیربط و ارائه پیشنهاد مشخص در خصوص نحوه تشویق متناسب با عملکرد فرد به کمیته منابع انسانی است. کمیته ضمن بررسی موضوع، نظر خود را در مورد نحوه تشویق به مدیر عامل شرکت گزارش می کند.

زمینه های تشویقی معمولی به یکی از شیوه های زیر خواهد بود:

- تشویق کتبی با درج در پرونده
- تشویق کتبی همراه با پرداخت پاداش نقدی

تشویق خاص شامل یکی از موارد زیر است:

- اعطای پاداش غیر نقدی
- اعطای پاداش نقدی از یک الی دو برابر حقوق و مزایا
- پرداخت کمک هزینه اعزام به اماکن زیارتی و سیاحتی داخل کشور
- معرفی به عنوان کارمند نمونه شرکت و اعطای پاداش

مقررات تنبیه انضباطی

در خصوص این قسمت از آیین نامه، به لحاظ قابلیت انجام پذیری و نیز پیروی از یک روش واحد، طبق آیین نامه انضباطی کارکنان تابع قانون کار (مصوب ۱۳۸۵/۹/۲۹ سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران) اقدام می شود. آیین نامه ها مذکور جزء لاینفک این آیین نامه است.

کار دانشجو

تهیه و تدوین آیین نامه و مقررات تنبیه انضباطی برای یک شرکت تولیدی.

۸-۴ بهره وری و تأثیر نیروی انسانی روی آن

سازمان های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمان ها استفاده بهینه از عوامل تولیدی شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان ها بوده و از حساسیت خاصی برخوردار است. رسیدن به اثربخشی و کارایی بهینه در کسب و کار و افزایش بهره وری کارمندان فقط با تدابیر مشترک مدیران شرکت ها و مسئولان منابع انسانی محقق می شود. به عبارتی دیگر، امروزه سازمان ها از طریق منابع طبیعی (مواد اولیه و انرژی)، کمتر می توانند به مزیت رقابتی دسترسی یابند و آنچه می تواند برای هر سازمانی مزیت رقابتی تضمین شده ایجاد کند، بهره وری از منابع انسانی کارآمد آن سازمان است. نیروی انسانی به عنوان مهم ترین عامل در ایجاد مزیت رقابتی، نیازمند اجرای برنامه ها و نظام های اثر بخش توسعه منابع انسانی است. بهره وری که حاصل کارایی و اثربخشی است از جمله مواردی است که همه سازمان ها در ایجاد و ارتقای آن می کوشند. بهره وری از مواد، تجهیزات و امکانات به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارند؛ ولی آنچه در بهره وری و سطح ارتقای آن تأثیری اساسی و عمیق دارد، سرمایه انسانی است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزش های او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش های مختلف سازمان های خصوصی و دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه ریزی می شود. از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسئولیت های محوله است. تعاریف زیادی از بهره وری و عملکرد نیروی انسانی شده است. می توان گفت که بهره وری همان عملکرد نیروی

انسانی است. در این بین هرچه درجه کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش یابد به تبع آن افزایش بهره وری و عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت ارباب رجوع را به دنبال خواهد داشت.

رهبری و سرپرستی صحیح نیروی انسانی می تواند به منظور افزایش عملکرد کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی تاثیر بسزایی داشته باشد. این مهم، نیازمند آگاهی از مؤلفه های تاثیرگذار در کارایی و اثربخشی سازمان به منظور بهره وری حداکثری از سرمایه های انسانی است. مبحث پیش رو می کوشد تا با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، مؤلفه های اثرگذار در محیط سازمانی که به نحوی مستقیم در کارآمدی، اثربخشی و بهره وری نیروی انسانی مؤثرند را بررسی و تحلیل کند.

تعاریف و مفاهیم بهره وری

تعریف لغوی

واژه بهره وری، واژه ای است که در لغت به معنی «قدرت تولید، باروری و مولد بودن» است.

تعریف بهره وری از دیدگاههای مختلف

- بهره وری درجه هماهنگ شدن منطقی انسان با کار، ماشین و عوامل تولید است.
- بهره وری درجه رضایت خاطر افراد در حوزه کاری شان است.
- بهره وری استفاده ثمربخش از استعداد و توانایی های افراد است.
- سازمان همکاری اقتصادی اروپا: بهره وری برابر است با خارج قسمت خروج (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید.
- آژانس بهره وری اروپا: بهره وری، میزان استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است. بهره وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می تواند کارها و وظایفش را هر روز و با اخذ نتایج برتر از روز پیش، به انجام رساند.
- استانیور: معیار عملکرد و با قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات
- استیگل: نسبت میان بازده به هزینه عملیات تولیدی مشخص و معین
- بهره وری توجه و حرمت نهادن به اصل خلقت و درجه استفاده مؤثر از نعمت هایی است که خداوند در اختیار انسان نهاده است (صدرا ابرقویی، ن، ۱۳۸۶).
- بهره وری مفهومی است که در آن خرد، هوش وجدان، امکانات، ابزار، فن، درک صحیح، تجربه، زمان و بسیاری از عوامل دیگر دخالت دارند (صدرا ابرقویی، ن، ۱۳۸۶).

کار دانشجو

- ۱) مفهوم کارایی و اثربخشی و ارتباط آنها را با بهره وری بررسی کنید.
- ۲) مفهوم وفاداری کارکنان تعهد سازمانی و جو سازمانی را بررسی کنید.
- ۳) تاریخچه بهره وری را بررسی کنید.
- ۴) مهم ترین شبکه های جهانی مراکز بهره وری در کشورهای دنیا را بررسی و معرفی کنید.
- ۵) برداشت های نادرست از مفهوم بهره وری را بررسی و معرفی کنید.

۶) مراحل پیاده سازی نظام اندازه گیری شاخص های بهره وری را بررسی کنید.

انواع عوامل و مؤلفه های مؤثر بر افزایش بهره وری سرمایه های سازمانی

بهره وری از جمله عواملی است که هر سازمانی در ایجاد و ارتقای آن می کوشد.

سازمان ها از دو طریق می توانند به بهره وری بیشتر دسترسی پیدا کنند:

عوامل خارجی یا برون سازمانی: معمولاً اغلب عواملی که بر افزایش یا کاهش سطح بهره وری تأثیر می گذارند از داخل خود شرکت یا سازمان ناشی می شوند، اما گاهی عواملی خارج از شرکت نیز ممکن است بر بهره وری کارمندان تأثیر منفی بگذارند. از جمله این عوامل خارجی می توان به فراز و نشیب های زندگی شخصی کارمندان، عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی تغییرات آب و هوایی اشاره کرد. فرایندهای بهره وری باید انعطاف پذیر باشند تا اگر عوامل خارجی بر بهره وری کارمندان تأثیر گذاشتند، تا حدودی با شرایط کارمند هماهنگ شوند. عوامل خارجی دیگری که در ارتباط با تولید است می توان به بهره وری از مواد، تجهیزات و امکانات که حد و سطحی معین دارد و به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارد، اشاره کرد.

مهم ترین عوامل برون سازمانی مؤثر بر بهره وری عبارت اند از:

- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می دهد. بهره وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می کنیم امری بی فایده است. چنانچه در فرهنگ سازی معیارهایی را ایجاد کنیم که در تضاد و تقابل بهره وری قرار گیرند چگونه می توانیم با شعار بهره وری به جلو حرکت کنیم. اگر در فرهنگ جامعه، بهره وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش ها، عادات و سایر مقوله های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه ای که در آن توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاش های سازمانی، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش های ماندگار تلقی می شوند راهی آسان به سوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

- عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می توانند در سطح بهره وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چند شغلی، موجب کاهش بهره وری خواهد شد.

- عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره وری سازمان ها مؤثرند.

عوامل داخلی یا درون سازمانی: شامل مهارت های انسانی به منظور شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه های مؤثر کار با آنان. مهم ترین مسئله در مهارت های انسانی استعداد نفوذ در دیگران و رهبری صحیح افراد و ایجاد زمینه سازی است تا آنها بتوانند توانایی های خود را به کار گیرند. بسیاری از سازمان های پیشرفته امروزی برای آنکه بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند به بهره وری سرمایه انسانی توجه

اساسی دارند. بهره‌وری در اندیشه و فکر سرمایه‌های انسانی، خمیرمایه بهره‌وری سازمانی است. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به خوبی توسعه یابند و به گونه‌ای مناسب به کار گرفته شوند، بهره‌وری سازمانی تضمین می‌شود.

شاخص‌های تأثیرگذار در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی

مؤلفه‌های تأثیرگذار در مهارت انسانی که مدیران و سرپرستان باید برای بهره‌وری بیشتر در سازمان خود به آنها توجه داشته باشند عبارت‌اند از:

۱) آموزش و تربیت نیروی انسانی

آموزش و پرورش نیروی انسانی، عامل اصلی بهره‌وری و رشد و توسعه ملت‌هاست. کشورها و سازمان‌ها باید افزون‌تر از آنچه به بودجه، هزینه و صنایع توجه می‌کنند به تعلیم و تربیت افراد همت‌گمارند.

با توجه به تغییرات پرشتاب در جهان معاصر و رقابت شدید سازمانها برای دستیابی به منابع ثروت، توجه جدی به منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این مورد، توجه به رویکردهای نوین در امر آموزش نیروی انسانی بسیار جدی است. زیرا سرمایه‌گذاری در امر آموزش، افزایش بهره‌وری انسانی را به دنبال دارد. استفاده از ظرفیت‌های موجود در آموزش عالی، برگزاری دوره‌های آموزش بدو استخدام، آموزش مهارت و دانش‌های مورد نیاز کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بسیار مؤثر خواهد بود. کارکنان در مسیر شغلی خود به انواع آموزش‌ها نیازمند هستند تا توانمندی‌های خود را توسعه داده و بهره‌وری سازمانی را ارتقا بخشند. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: ((بر پایی نظام این جهان بر چهار پایه استوار است:

✓ دانایی که دانش خود را به کار گیرد؛

✓ نادانی که از آموختن روی بر نتابد.

✓ بخشنده‌ای که از نیکی دریغ نکند؛

✓ تهی دستی که آخرت خویش را به دنیا نفروشد.))

گورباچف پس از شکست ایدئولوژی کمونیستی گفت: «آنها باید با دیدی تازه به جهان بنگرند و انسان را محور و مرکز همه چیز بینگارند.» (علی‌آبادی، ع، ۱۳۷۷).

همچنین کنفوسیوس در این باره می‌گوید: ((اگر طرح یک ساله دارید، برنج بکارید، اگر طرح ده ساله دارید، درخت بکارید و اگر طرح صد ساله دارید، انسان تربیت کنید.)) (علی‌آبادی، ع، ۱۳۷۷).

تربیت و تعالی انسان باید در رأس اهداف و برنامه‌های هر سازمانی قرار گیرد تا زمینه برای حرکت هر فردی برای استفاده از توانایی‌هایش فراهم شود.

چنانچه از توانایی‌های عظیم انسانی در مسیرهای درست استفاده نشود، در راه‌های انحرافی به کار گرفته می‌شود. افزون بر اینکه موفقیت و بهره‌وری سازمانی در درازمدت به توانایی سازمان در جهت آموزش و پرورش نیروهایش بستگی دارد.

کار دانشجو

یادگیری روش‌های الکترونیکی برای آموزش کارکنان.

۲) احترام و ارزش نهادن به انسان

برقراری روابط صحیح انسان، سازمانی موفق با نیروی انسانی کارآمد را در پی خواهد داشت. هرگاه سازمان به افراد خود و شخصیت آنها احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می توان دل انسانها را تسخیر کرد. شرکت یا سازمانی موفق است که با برخورد خوب بتواند از سر همکاران خود همانند دست آنها استفاده کند (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۸). وقتی که یک شرکت، تنها از دست های کارکنان خود استفاده می کند، فقط آنان را می خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه های آنان باشد، در نهایت دل های آنها را می رباید.

باید از تحقیر انسان و انتقادهای بیهوده در سازمان پرهیز کرد. اگر افراد در سازمان دچار خطا و لغزش هستند فقط خود آنها مقصر نیستند، بلکه شرایط آموزشی، تربیتی و رفتاری حاکم بر محیط کار نیز در لغزش آنان نقش دارد. برای اصلاح انسان و به کارگیری ظرفیت های فراوان او، قبل از هر چیز باید به وی احترام گذاشت. اگر به افراد در هر سازمانی احترام گذاشته شود آنان نیز در مقابل، خدمت مضاعف انجام خواهند داد.

رابطه مدیر با افراد در سازمان باید مانند رابطه پدر با فرزند باشد. همان طور که رفتار اعضای خانواده با یکدیگر عاطفی و صمیمانه است، روابط افراد و مدیران و سازمان نیز باید چنین باشد. از مهم ترین ویژگی های مدیریت ژاپنی تعامل پدرانه به کارمندان و کارگران است که همچون پدری با فرزندانش برخورد می کند و آنان را تحت حمایت قرار می دهد و حتی به حل مشکلات خانوادگی آنها می پردازد. راز اصلی موفقیت، داشتن نگاه پدرانه و محبت آمیز در سیستم تحت سرپرستی است (صدرا ابرقویی، ن، ۱۳۹۸).

در فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر آمده است:

((پس در کارشان چنان اندیشه کن و پیگیری نما که پدر و مادر درباره فرزند خویش.)) (نهج البلاغه، نامه شماره ۵۳).

۳) معاشرت با افراد در سازمان

برقراری روابط نزدیک میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و ضرورت های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان، مانند نقش تار و پود در پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی آید. لذا روابط بین مدیر یا سرپرست با کارکنان باید چنان گرم و نزدیک باشد که فرمان مدیر به عنوان فرمان پدر به فرزند و فرمانبرداری افراد به عنوان اطاعت فرزند از پدر تلقی شود. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، مانع از پیشبرد کار سازمانی است؛ چنان که وقتی مسئولان ژاپن دلایل شکست راه آهن دولتی آن کشور را بررسی می کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگران، موفق نبوده است (سلیمی، محمد حسین، ۱۳۷۳).

از فواید برقراری ارتباط میان مدیر و افراد سازمان، دلگرمی بیشتر افراد به کار و سازمان و افزایش وابستگی افراد به مدیر و سازمان و در یک کلام تعهد سازمانی است.

۴) جلب رضایت کارکنان

وجود اشتیاق بهترین انگیزه برای شروع هر کار است. اگر انسان کار و سازمان خودش را دوست داشته باشد در آن موفق است و بر دیگران نیز اثر مثبت می گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می یابد.

میزان کار مفید و موفقیت افراد در کارشان بستگی به علاقه مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دلبستگی افراد به سازمان هم بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می خواهد به اهداف خود دست یابد باید به هر صورت ممکن، رضایت و علاقه مندی افراد را جلب کند. سازمان باید ثابت کند که اگر افراد تلاش کنند، پاداش کافی دریافت می کنند. عامل دلبستگی و تعلق هر فرد به شغلش، قبل از هر چیز نتیجه طبیعی نحوه برخورد سازمان و مدیریت با اوست.

۵) ایجاد محیط سالم در سازمان

محیط سازمان باید از هر جهت به طور کامل سالم باشد. عدم سلامت اخلاقی و رفتاری در سازمان، میزان کارایی، اثربخشی و موفقیت فرد و سازمان را کاهش می دهد. اگر در محیط کار و سازمان، دوستی و صمیمیت حاکم باشد کارمندان تحمل کارهای بسیار سخت را خواهند داشت. یکی از کمالات مدیریت در هر سازمان ناشی از تعهد مدیریت نسبت به سازمان است. مدیران مؤثر به سازمان خود افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. ساختن فضای پویا و بانشاط در سازمان از طریق نشان دادن جنبه های مثبت سازمان کسب می شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می کنند یا کاری که انجام می دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت افزاری و نرم افزاری، از فعالیت ها و وظایف سازنده مدیران کمال جو است.

بنابراین شرایط محیط کار تأثیر زیادی بر کمیت و کیفیت کار افراد دارد و برای بهبود شرایط محیط کار، انجام اقداماتی مانند ایجاد صمیمیت در محیط کار موجب اطاعت پذیری بیشتر نیروهای تحت امر و در نتیجه بازدهی بیشتر سازمان می شود.

۶) تقویت روحیه کارکنان

یکی از راه های ایجاد انگیزه در سازمان به منظور کارآمدی و اثربخشی بیشتر، تقویت روحیه کارکنان در سازمان است. روحیه عبارت از بینش و احساس خوب نسبت به خود و محیط کار و علاقه و آمادگی های جسمانی، روحی و فکری برای انجام دستورات به نحو مطلوب (اثربخش) است. روحیه عالی، ضامن تلاش و موفقیت بیشتر است. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط نمی شود و آنها از انجام کارهای سخت فرار نمی کنند، بلکه این امر موجب ترغیب فکرهای خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می شود. عواملی که تأثیر منفی بر روحیه افراد داشته، موجب کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کاهش بهره وری آنها در سازمان می شود عبارت اند از: روش های نادرست مدیریت، برخورد بد با افراد عدم توجه به افراد و تلاش هایشان، عدم تامین نیازمندی های افراد به خصوص نیازهای روحی آنها و غیره.

۷) تأثیر پاداش و تشویق بر بهره وری نیروی انسانی

اگر پاداش و تشویقهای مالی مستقیم با عملکرد و معیارهای هر هدف در ارتباط باشند موجب تقویت مضاعف پیامی خواهند شد که به کارمند تفهیم می کند چه اقداماتی ارزشمند تر تلقی می شوند. پاداش های مالی گروهی و فردی اگر با عوامل هیجانی غیر مالی همراه شوند، نقش بسزایی در افزایش تمرکز کاری و بهره وری مستمر خواهند داشت. تشویق و پاداش، یکی از راه حل ها و زمینه های مؤثر برای بازدهی بیشتر و بهتر کار است. تشویق و پاداش، سوخت و انرژی حرکت است. البته باید توجه داشت اگر بین کار و تشویق نسبتی مناسب برقرار نباشد، روحیه سعی و تلاش از بین می رود. اگر فردی

در سازمان وظیفه اش را به درستی انجام داد نباید بی درنگ و بدون محاسبه او را تشویق و پاداش پرداخت کرد؛ چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام نداد یا به درستی به پایان نبرد، نباید طلبکارانه توبیخش کرد. بلکه تشویق و پاداش مناسب و به موقع در حد کارایی صورت گرفته و توبیخ همراه با احترام و استدلال مفید است. اگر از خدمات و موفقیت افراد در سازمان و حتی در موفقیت های بیرون از سازمان، به موقع قدردانی و قدرشناسی نشود بعد از آن کارکنان در سازمان نه تنها کار مهمی که باعث افزایش تولید و راندمان سازمانی بشود انجام نخواهند داد، بلکه روحیه بی تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران و سرپرستان از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت و شخصیت دادن به نیروهای تحت امر و نشانگر توجه مدیر و سرپرست به آنهاست.

۸) از بین بردن محیط ترس و جایگزینی محیط اعتماد به افراد

اگر فرمانبرداری کارکنان از مدیر و سرپرست در سازمان براساس ترس باشد، تا زمانی که وحشت بر محیط حاکم است دستورات اجرا می شود؛ ولی با از بین رفتن عامل ترس سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای تلاش و پویایی را می گیرد. جایگزین ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می شود. مدیران باید با قابلیت مدیریتی قوی کارکنان را به جدیت و تلاش مضاعف تحریک و تشویق کنند. اگر عامل ترس در محیط کار از بین رود قطعاً روحیه و انگیزه کاری کارکنان افزایش خواهد یافت. ایجاد روحیه اعتماد به افراد توسط مدیران و سرپرستان باعث می شود کارها به خوبی پیش رود و کارکنان علاقه مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی تری در کارکنان ایجاد شود.

۹) گزینش کارکنان با کارآمدی و خلاقیت بالا

یکی از مهم ترین عوامل مؤثر بر بهره وری، استخدام و حفظ کارمندان است که قابلیت های استثنایی و مهارت های خود انگیزشی دارند. مدیران شرکت ها و مسئولان منابع انسانی باید در اقدامی هماهنگ، کارمندان را استخدام کنند، پرورش بدهند و در جمع کارکنان شرکت حفظ کنند که علاوه بر چابکی، کارآمدی و خلاقیت، به یادگیری نیز اشتیاق نشان بدهند. متأسفانه بدون بهره مندی از سازوکار مدیریتی صحیح و در اختیار داشتن منابع ضروری، حتی کارمندان تمام عیار نیز نمی توانند به تنهایی به بهره وری مطلوبی دست پیدا کنند.

۱۰) تأثیر مدیریت و رهبری توأم با تدبیر بر بهره وری نیروی انسانی

مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم ترین عوامل مؤثر بر بهره وری است. مدیران کسب و کار نقش بسزایی در تعیین اهداف، اولویت ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدبرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیری بتواند با همکاری مسئول منابع انسانی محقق کند، سازمان و شرکت در مسیر موفقیت قرار خواهد گرفت. متأسفانه ناکارآمدی بسیاری از مدیران، به تضعیف چرخه بهره وری می انجامد. به همین دلیل، گاهی مسئولان منابع انسانی مجبور می شوند مسئولیت پرورش مدیران و رهبران شرکت ها را نیز به عهده بگیرند و افراد ناکارآمد را تشخیص بدهند و بر کنارشان کنند.

کار دانشجو:

- بررسی عادت های مدیران و سرپرستان دوست داشتنی.

- بررسی دلایل استعفای بهترین کارمندان با وجود رضایت شغلی مناسب.

۱۱) تأثیر برنامه ریزی استراتژیک بر بهره وری نیروی انسانی

یک برنامه ریزی استراتژیک منسجم و انتخاب یک استراتژی رقابتی مناسب، شانس موفقیت هر کسب و کاری را افزایش می دهد. باید بدانید که موفقیت تعهد می آورد. اگر استراتژی و برنامه ریزی های شرکت یا سازمان به اندازه کافی گویا باشند و خیلی خوب تفهیم شوند خواهند کرد، نه تنها کارمندان با انگیزه تر فعالیت خواهند کرد بلکه با دانستن مسیر استراتژیک شرکت می توانند وظیفه شان را متمرکز تر دنبال کنند. تقدیر از کارمندی که به ارزش های سازمان پایبند هستند نیز یکی دیگر از راهکارهایی است که موجب ایجاد تعهد می شود.

۱۲) تأثیر تعیین هدف بر بهره وری نیروی انسانی

تمامی واحدها و گروه ها باید از وظایف خود آگاه باشند. مدیران و رهبران وظیفه دارند هدف کسب و کارشان را مشخص و تفهیم کنند. این هدف نه تنها باید گیرا و قانع کننده باشد، بلکه باید به کارمند القا کند که از جایگاه ارزشمندی برخوردار است. زمانی یک کارمند نسبت به هدف کسب و کار متعهدانه رفتار خواهد کرد که خودش نیز در تعیین هدف نقش داشته باشد. اگر هدف کسب و کاری نامشخص و مبهم باشد، از میزان همکاری و تعهد کارمندان در تحقق هدف کاسته خواهد شد.

۱۳) تأثیر اهداف گروهی بر بهره وری نیروی انسانی

اهداف عملیاتی مشخص، باعث می شوند تک تک کارمندان درباره انتظاراتی که از عملکردشان می رود، آگاهی کامل پیدا کنند. اگر این اهداف به طرز عالی تفهیم شوند و قابل سنجش نیز باشند، کارمندان دقیقاً متوجه خواهند شد که چه اقداماتی ارزشمندتر تلقی می شوند. اهدافی که دورودراز اما دست یافتنی باشند، کارمندان را به تلاش بیشتر سوق می دهند.

۱۴) تأثیر منابع مالی بر بهره وری نیروی انسانی

اولویت بندی مشخص و دقیق کمک می کند زمان و منابع، به ارزشمندترین و تاثیر گذار ترین وظایف اختصاص داده شوند. کارمندان باید از اولویت اهداف، وظایف فرایندها و مشتریان آگاه شوند. فرایندهایی نیز باید اندیشیده شوند تا بخش اعظم منابع به طور حتم در اختیار اولویت های سطوح بالاتر قرار گیرد.

کار دانشجو

بررسی چگونگی برقراری ارتباط سازنده با اعضای گروه های کاری تحت سرپرستی

۱۵) تأثیر سنجش عملکرد کارمندان بر بهره وری نیروی انسانی

معیارها و فرایندهای گزارشی مؤثر برای سنجش عملکرد، موجب تقویت اهداف گروهی و فردی می شوند، هر اقدامی که قابل سنجش و گزارش باشد، اثر بخش تر خواهد بود. به همین دلیل، معیارهای عملکرد علاوه بر افزایش تمرکز کارمندان بر موضوع هدف، بازخورد مناسبی از میزان کارایی هر کارمند به دست خواهند داد و در نهایت باعث پیشرفت مستمر می شوند.

۱۶) تأثیر کار گروهی بر بهره وری نیروی انسانی

در عصر حاضر کمتر وظیفه ای پیدا می شود که یک کارمند بتواند به صورت کاملاً انفرادی و بدون هیچ کمکی انجام بدهد. اگر کارمندان از هم گروهی های مکمل و نیز پشتیبانی مدیران و سایر کارمندان برخوردار نشوند، میزان بهره وری فردی با رکود مواجه خواهد شد.

کار دانشجو

بررسی رفتارهای تأثیر گذار برای بالا بردن عملکرد گروه ها.

۱۷) تأثیر همکاری و به اشتراک گذاری تجربیات بر بهره وری نیروی انسانی

یادگیری از طریق آزمون و خطا موجب کند شدن مسیر پیشرفت می شود. اگر قرار باشد تک تک کارمندان از طریق آزمون و خطا به صحیح ترین روش انجام کارشان دست پیدا کنند، چون احتمال دارد عده زیادی دست به اقدامات ناصحیح مشابه بزنند، درصد خطا افزایش می یابد. این در حالی است که اگر عده ای خارج از گروه به طور آزادانه مشارکت کنند و تجربیات شان را در اختیار اعضای گروه بگذارند، بهره وری کارمندان به طرز شگفت انگیزی تقویت خواهد شد. ایجاد این گونه فرصت ها به منظور همکاری متقابل و به اشتراک گذاری تجربیات بر عهده مسئولان منابع انسانی است.

۱۸) تأثیر نوآوری بر بهره وری نیروی انسانی

بقای بسیاری از صنایع در صورتی که سطح بهره وری سالانه شان افزایش پیدا نکند با تهدید مواجه خواهد شد. در حال حاضر، صنایع مختلف به چیزی حدود ۱۰ تا ۲۵ درصد افزایش سالانه بهره وری نیاز دارند. صنایع امروزی علاوه بر نوآوری مستمر در محصولات، باید نسبت به نوآوری در فرایندهای کسب و کار نیز کوشا باشند. بهبود فرایندهای کسب و کار به تنهایی در افزایش سطح بهره وری کافی نیست، به همین دلیل از مسئولان منابع انسانی انتظار می رود، مشوق هایی ایجاد کنند که محرک نوآوری مستمر در میان کارمندان شوند.

کار دانشجو

بررسی راهکارهای ایجاد فرهنگ نوآوری در سازمانها.

۱۹) تأثیر نظارت و تسلط بر بهره وری نیروی انسانی

نظارت و تسلط می تواند به بهبود یا ضعف در تصمیم گیری ها بینجامد. عدم نظارت آزادی بیش از حد موجب اتلاف منابع، دوباره کاری و تمرکز ناکافی می شود. در نقطه مقابل، مدیریت ذره بینی و اعمال قوانین بیش از حد، روی تصمیم گیری ها و پیشرفت کارمندان تأثیر منفی خواهد گذاشت. بهره وری مطلوب زمانی حاصل می شود که تعادل برقرار باشد، به طوری که به کارمندان نیز به اندازه کافی قدرت نظارت، امکان تسلط و اجازه تصمیم گیری داده شود.

۲۰) تأثیر مشوق های غیرمالی بر بهره وری نیروی انسانی

مدیران و رهبران می توانند علاوه بر پاداش های مالی، برای کارمندان مشوق های غیرمالی هم تدارک ببینند. مشوقهای غیر مالی موجب افزایش شور و هیجان، انرژی، انگیزه و وظیفه شناسی کارمندان می شود. از جمله این گونه مشوق ها می توان به شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه و نیز ایجاد فرصت های یادگیری اشاره کرد. مسئولان منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از مشوق های غیر مالی به طرز تأثیر گذار بهره بگیرند.

۲۱) تأثیر تأمین ورودی ها بر بهره وری نیروی انسانی

در بسیاری از موارد، وظیفه برخی کارمندان با گروه‌ها به خروجی حاصل از وظایف سایر کارمندان یا گروه‌ها بستگی دارد. بنابراین ورودی‌های مورد نیاز هر کارمند یا گروه باید به موقع و با کیفیت مناسب تامین شوند. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که خروجی‌های هر گروه مطابق استانداردهای گروه دیگری باشد که مبنای کارشان به خروجی گروه قبلی وابسته است.

۲۲) تأثیر از میان برداشتن موانع بر بهره‌وری نیروی انسانی

حتی در صورت حضور همه عواملی که موجب بهبود بهره‌وری می‌شوند، باز هم ممکن است بهره‌وری تحت تأثیر موانع واقعی یا غیر واقعی آسیب ببیند. کارمندان تغییرناپذیر سیاست‌های سازمانی، حسادت‌های فردی، کسب و کارهای رقیب و نیز اشخاص قدرتمند، از جمله موانعی هستند که بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارند، حتی گاهی ممکن است کارمندان به موجب برخی موانع واقعی یا غیر واقعی، از تلاش در جهت بهبود بهره‌وری یا ایجاد نوآوری باز بمانند.

۲۳) تأثیر تأمین فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات ضروری بر بهره‌وری نیروی انسانی

حتی کارمندان با انگیزه و متعهدی که در سطوح بالا آموزش دیده‌اند نیز نمی‌توانند بدون در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات کافی موفق عمل کنند. ما در عصری زندگی می‌کنیم که فناوری تقریباً در انجام هر عملی دخیل است، اما اگر در تدارک آموزش‌های لازم، فراهم‌سازی فناوری‌های ضروری و نیز انجام به‌روزرسانی‌های مداوم کوتاهی کنیم، به مقدار قابل توجهی از سطح بهره‌وری کاسته خواهد شد.

کار دانشجو

بررسی روش‌های افزایش بهره‌وری کارکنان بر اساس ساختار مغز انسان.

۲۴) سایر مولفه‌ها و عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

توجه به نکات زیر می‌تواند به افزایش بهره‌وری کمک کند:

- بهره‌وری منحصر به واحدهای تولیدی و صنعتی نیست. سازمان‌های عمومی و دولتی که خدمات ارائه می‌دهند، نیز باید الگوهای بهره‌وری را به کار گیرند.
- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.
- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین‌الات و غیره نشان دهنده استفاده مؤثر و کارا از منابع سازمان نیست.
- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر باشند و کل سازمان را شامل شوند.
- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.
- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.
- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.
- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.
- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری را باید در سازمان جلب کرد.
- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.

- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه های بهره وری سازمان قرار گیرد.
- اندازه گیری بهره وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود

موانع بهره وری در سیستم های تولیدی - خدماتی

(۱) **ضعف مدیریت:** در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن و ضعف سازمان هاست. نا آشنایی مدیران با تکنیک ها و فنون برنامه ریزی، سازماندهی مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابه جایی مکرر آنها و عدم برنامه ریزی دوره های آموزشی موجب ضعف در مدیریت و در نهایت کاهش بهره وری را به دنبال دارد.

(۲) **نیروی انسانی غیر متخصص:** کارکنانی که در کار، دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را به درستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. گفتنی است جذب و به کارگیری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته سالاری حاکم باشد.

(۳) نبود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان:

برخی از اهداف سیستم های ارزشیابی کارکنان عبارت اند: مشخص کردن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان به وسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن به عنوان معیاری برای اصلاح روش های ناکارآمد استفاده کند. وجود تمام ارزشیابی مناسب خود می تواند عاملی در جهت ارتقای انگیزه های کاری باشد.

(۴) **نبود انگیزه در کارکنان:** افزایش و بهبود بهره وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش به منظور دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سال هاست که انگیزه های پایین کاری به عنوان معضلی در سیستم های کاری خصوصا در ادارات دولتی خودنمایی می کند.

(۵) **حاکم بودن روحیه منفعت طلبی فردی:** اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده کنند، در نهایت بهره وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان به دست می آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

(۶) کم کاری.

کار دانشجو

بررسی ساعات کار مفید در سیستم های اداری و خصوصی و مقایسه آنها.

(۷) **رانت های مختلف:** ((رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می شود)). رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات است، اطلاق می شود. بسیاری از افراد و گروه ها به دلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی

می شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل کرده اند. وجود رانت (که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است و پرداخت های تبعیض آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می شود. رانت انگیزه های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکل های مختلف کاهش بهره وری را ایجاد می کند زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سؤال می برد. رانت به شیوه های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و در نهایت کاهش بهره وری در جامعه می شود. پرداخت های اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک گرایی و بی توجهی به شایستگی های فنی، مهارت های افراد و کارایی آنها در به دست آوردن مناسب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی برای استخدام شده است (رانت علمی). اعطای پست براساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

۸) مشغله زیاد کاری مدیران: بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور همزمان دارای مسئولیت های زیادی اند. مشغله فراوان باعث می شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان های تعیین شده انجام دهند.

کار دانشجو

بررسی مشکلات ناشی از مشغله زیاد مدیران.

۹-۴ نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت

یک پرسش اساسی در مقابل سرپرستان امروزی آن است که چگونه می توان کیفیت و تضمین کیفیت را در عملکرد کارکنان نهادینه کرد؟ سرپرستان چگونه می توانند کارکنان خود را ترغیب کنند تا نسبت به کیفیت کار روزانه خود حساس شوند؟ موفق ترین تلاش هایی که برای بهبود کیفیت به عمل آمده است، مشارکت دادن کارکنان برای جلوگیری از مشکلات کیفیتی بوده است. چرا بر کیفیت و تضمین کیفیت تأکید و اصرار می شود؟ کیفیت همیشه مهم بوده است اما هرگز تا این حد امروزی که به آن بها می دهند اهمیت نداشته است. افزایش هزینه های نیروی کار و مواد در کنار ضرورت و رضایت مشتریان مشکل پسند سازمان ها را وا داشته است تا به کیفیت و تضمین کیفیت توجه بیشتری نشان دهند.

انواع روش های کنترل

سازمان ها معمولاً از روشی برای نظارت بر کیفیت کالاها یا خدمات خود استفاده می کنند. این جنبه از کیفیت را اصطلاحاً کنترل صحیح یا وابسته می نامند. گرچه سرپرستان مسئول طراحی سیستم کنترل کیفی نیستند. اما مسئولیت اجرای این سیستم به عهده آنهاست. لذا آنها باید به خوبی بدانند که کنترل کیفیت چگونه عمل می کند.

کنترل کیفیت محصول

کنترل کیفیت برای مجموعه ای از کالاها و خدماتی است که از قبل وجود داشته (مثل مواد اولیه در حال ورود یا کالاها) تمام شده و در حال خروج از مجموعه تولیدی) مورد ارزیابی و استفاده قرار می گیرد. کنترل کیفیت محصول، مناسب رویه های نمونه گیری برای پذیرش است. طبق روش نمونه گیری برای پذیرش بخشی از اقلامی که در حال خروج است یا مواد اولیه در حال ورود مورد بررسی قرار می گیرند. هدف از این کار اطمینان از آن است که این اقلام با توجه به درصد واحدهای ناقصی که مورد قبول خواهند بود مشخصات و ویژگی های لازم را دارا باشند. طبق این روش نمونه گیری بر

اساس آزمایشی که از یک نمونه یا گروهی از نمونه ها به عمل می آید نسبت به پذیرش یا رد کل اقلام تصمیم گیری خواهد شد.

کنترل فرایند

بر اساس این نوع کنترل، ماشین آلات یا فرایندها به شکل دوره ای چک و کنترل می شوند تا اطمینان حاصل شود که آنها در چارچوب محدوده های خاص از پیش تعیین شده عمل می کنند یا خیر. برای جلوگیری از تولید اقلام بد و همچنین جلوگیری از خروج ماشین آلات یا فرایندها از کنترل، تمهیدات لازم به عمل می آید. کنترل فرایند برای جلوگیری از تولید اقلام معیوب استفاده می شود حال آنکه کنترل محصول برای شناسایی و کشف عیبهای پس از تولید محصولات مورد استفاده قرار می گیرد.

مدیر تضمین و کنترل کیفیت

مدیر تضمین و کنترل کیفیت اصولاً از سوی مدیر عامل برگزیده می شود و کسی است که علاوه بر داشتن مهارت تضمین کیفیت، بتواند از عهده مواردی مانند انجام امور مربوط به مدیریت افراد تحت نظارت و برخی از وظایف دیگر برآید از جمله:

- برنامه ریزی ممیزی داخلی و انجام آن.
- جمع بندی عملیات ممیزی.
- نظارت کلی بر مسائل مشتریان و پیمانکاران.
- برقراری ارتباطات برون سازمانی.
- فراهم کردن زمینه های نمونه گیری و کنترل سوابق کیفیت و ایجاد هماهنگی های لازم.

شرایط عمومی مدیر تضمین و کنترل کیفیت

هر چند که داشتن تحصیلات عالی و آکادمیک، عاملی صد در صد و شرطی کافی برای موفقیت یک مدیر نیست اما قویاً توصیه می شود که در انتخاب مدیر تضمین کیفیت این امر، لحاظ شود. داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی مناسب است که طبیعتاً مناسب ترین رشته برای این سمت مهندسی صنایع است. اما رشته های فنی مرتبط با زمینه فعالیت سازمان و صنعتی که شرکت در آن حضور دارد مانند مهندسی رشته های فنی به شرط دارا بودن دانش تئوریک و مهارت های اجرایی مدیریتی نیز توصیه می شوند. مهارت ها و توانمندی های لازم در ادامه ارائه خواهد شد. حداقل سابقه مورد نیاز برای انتخاب مدیر واحد تضمین و کنترل کیفیت برای یک سازمان بین پنج تا هشت سال است که البته این زمان و این سابقه کار با توجه به اندازه سازمان و شرایط آن متفاوت است.

مهارت ها و توانایی های مدیر تضمین و کنترل کیفیت

مدیر تضمین کیفیت باید توانایی مدیریت واحد تضمین کیفیت یک سازمان را داشته باشد. جهت انجام صحیح و کار آمد این وظیفه مهم، او باید با اصول سیستم های مدیریت کیفیت، مدیریت و دیگر روش ها و تکنیک های مدیریتی آشنا بوده و حتی به این روش ها مسلط نیز باشد. از تکنولوژی و قابلیت های فنی شرکت، راهکارهای علمی و نوین مدیریت شناخت کافی داشته باشد و توانایی بالا در برنامه ریزی، سازماندهی هدایت، هماهنگی، تصمیم گیری و کنترل فعالیت های مختلف واحد تضمین همسو با سیاست گذاری ها و اهداف خرد و کلان شرکت از ویژگی های بایسته او باشد.

داشتن دیدگاه های نوین در مورد کیفیت، مشتری مداری، ابزارها و تکنیک های مهندسی کیفیت، ممیزی سیستم مدیریت کیفیت، رویکرد سیستماتیک در حل مسائل و غیره ایشان را در عملکردی کارآمد و منسجم کمک بسیار خواهد کرد.

دیگر موارد مهارت ها و توانایی های مدیر تضمین و کنترل کیفیت عبارت اند از:

- تسلط کامل بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ مدیریت کیفیت و مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای، ایزو ۱۸۰۰۱ و سیستم مدیریت زیست محیطی ایزو ۱۴۰۰۱ و یا دیگر استانداردهای مرتبط با نوع فعالیت سازمان.
- آشنایی کامل با اصول مدیریت و سرپرستی افراد
- توانایی تهیه گزارش های متنوع در مورد عملکرد اثر بخش سیستم های مدیریت کیفیت.
- داشتن قوه ابتکار و خلاقیت و طراحی راه حل های نوآورانه در مواجهه با مسائل تجربه نشده و جدید.
- توانایی کار با رایانه.
- آشنایی با اینترنت.
- توانایی تماس و ارتباط با قسمت ها و واحدهای مختلف در شرکت و سازمان های خارج از شرکت به منظور انجام وظایف جاری.
- توانایی تهیه گزارش و آمار مرتبط با مدیریت.

کار دانشجو:

- بررسی مسئولیت ها و وظایف مدیر تضمین و کنترل کیفیت.
- **نمونه وظایف مدیر تضمین و کنترل کیفیت**
- ویژگی های شخصیتی مدیر تضمین و کنترل کیفیت

خلاصه

هدایت نظارت و کنترل از اجزای اصلی مدیریت محسوب می شود، به طوری که بدون توجه به این اجزاء، سایر وظایف مدیریت، مثل برنامه ریزی و سازماندهی نیز ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و اهداف مشخص شد، انتظار این است به گونه ای عمل شود که هدف های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده سوق داده می شود. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت گیری کلی و کنترل در اجرای برنامه دارای انحراف بوده و ما را از هدف دور کند. به منظور اطمینان از اجرای برنامه و اینکه مسیر حرکت به سوی اهداف درست انجام گیرد و در صورت نیاز بتوان انحراف را تصحیح و به حداقل رساند، نیازمند به کارگیری مباحث هدایت و کنترل در فرایند مدیریت است.

خودآزمایی

۱. هدایت و کنترل در فرایند مدیریت به چه مواردی می پردازد.
۲. شرح وظیفه شغلی را تعریف کنید.
۳. مزایای شرح وظایف شغلی را بنویسید.
۴. پرسش های مهم در مورد شرح وظایف شغلی را بنویسید.

۵. اثرات تقسیم کار ناعادلانه را بنویسید.
۶. جدول تقسیم کار را تعریف کنید.
۷. محدودیت های جدول تقسیم کار کدام اند؟
۸. انواع جلسه ها را معرفی کنید
۹. مشکل آفرینان در جلسه چه کسانی هستند؟
۱۰. اصول کلی و نحوه برگزاری جلسات ادواری و کاری را بنویسید.
۱۱. اصول برنامه ریزی روزانه و هفتگی برای پرسنل و کارکنان را بنویسید.
۱۲. نحوه جلوگیری از شکست در برنامه ریزی های روزانه و هفتگی را تشریح کنید.
۱۳. چگونگی برقراری تعادل میان وظایف روزمره و اهداف بلند مدت را بنویسید.
۱۴. مسئولیت های فرد زمان سنج را بنویسید.
۱۵. اهداف زمان سنجی را بنویسید.
۱۶. تأثیر نیروی انسانی بر بهره وری را تشریح کنید.
۱۷. موانع بهره وری در سیستم های تولیدی - خدماتی را بنویسید.
۱۸. نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت را تبیین کنید.
۱۹. کنترل کیفیت محصول و کنترل فرایند را تعریف کنید.
۲۰. شرایط عمومی مدیر تضمین و کنترل کیفیت را بنویسید.

شیوه های انگیزش خود و دیگران

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث شیوه های انگیزش خود و دیگران در واحدهای صنفی؛

اهداف رفتاری: انتظار می رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف انگیزش؛
۲. اسلام و انگیزش؛
۳. اخلاق کار و انگیزش و صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش؛
۴. اسلام و روش های ایجاد انگیزش در مدیران؛
۵. روش های مختلف انگیزش کارکنان؛
۶. نظام پیشنهادات، اهداف نظام پیشنهادات، شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد؛
۷. نحوه محاسبه اضافه کاری؛
۸. نقش سرپرست ها در آموزش کارکنان؛
۹. اصول رفتار با فرد جدید در سازمان، مراحل آموزش افراد جدیدالورود؛
۱۰. سیستم های تشویق و پاداش پرسنل؛
۱۱. راهکارهای تشویق و پاداش پرسنل.

۵-۱ مقدمه

انگیزش افراد وابسته به شدت انگیزاننده است. انگیزاننده ها به عنوان نیاز و خواستی در درون تعریف شده اند که گرایش به هدف دارند و ممکن است خودآگاه یا ناخودآگاه باشد. به عبارت دیگر انگیزاننده ها «چرایی» رفتارند و رفتارها نیز هدف گرا هستند. علاوه بر آن، هدف ها در خارج از افراد قرار دارند.

برای درک رفتار سازمانی باید انگیزه های اساسی فرد در سازمان شناسایی و مطالعه شود، زیرا انگیزه ها به عنوان زمینه و اساس گرایش انگیزش کاری اند.

از دیدگاه اجتماعی، شخصیت، محصول ترکیب انگیزه و انگیزش است. انگیزه شامل محرک های ارگانیک و کالبدی است که به شکل غریزی انسان را به سمت فرونشاندن و تسکین دادن خود هدایت می کند. در مقابل، انگیزش، متضمن ارزش ها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می کوشد انگیزه را در قالب معیارهای فرهنگی جامعه نهادینه کند. از این رو شخصیت متعادل، آن شخصیتی است که توازن ظریف میان انگیزه و انگیزش در وجود خویش برقرار کند و بتواند با این توازن به شکلی به تعادل جامعه نیز یاری رساند.

با توجه به دیدگاه اسلامی، رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است، به هر میزان که ارزش های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی های انسان رشد یافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد،

به همان میزان نیز انگیزه ها و جاذبه های معنوی در او کارساز خواهد بود و برعکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او با انگیزه های پست شکل می گیرد.

۵ - ۲ تعریف انگیزش

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از موارد انگیزش لازم است. انگیزه ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند که چرا عده ای خوب کار می کنند و عده ای ناراضی هستند.

مهم آن است که بدانیم افراد اساساً نه تنها از لحاظ توانایی های انجام کار، بلکه از لحاظ میل و اراده انجام کار یا انگیزش با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه های آنها بستگی دارد. انگیزه ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات و یا محرکات درونی فرد تعریف می کنند.

واژه ((انگیزش)) در انگلیسی، از کلمه «تکان دهنده یا حرکت دهنده» گرفته شده است. این اصطلاح همان گونه که از معنای رایج آن بر می آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد.

روان شناسان بر این باورند که «انگیزه، عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می کند و راهنمایی در گزینش فعالیت از میان فعالیت های فرد است.»

تعاریف زیادی از انگیزش مطرح شده است که مواردی از آنها به شرح زیر ارائه می شود:

- انگیزش را می توان ((حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می کند)).

- انگیزه، یعنی آنچه انسان را به کاری و او را به جهت خاصی سوق می دهد و انگیزش، یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می دهد.

یکی از صاحب نظران انگیزش را فرایندی می داند که ((با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدف مند یا انگیزه ای را در جهت محرکی خارجی فعال می کند)).

او رمز شناخت فرایند انگیزش را در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه ها، محرک ها و روابط میان آنها می داند.

یکی دیگر از نظریه پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که: «انگیزه تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده کردن یک نیاز فردی را داشته باشد» (رابینز، ۱۹۹۳).

۵ - ۳ اسلام و انگیزش

انگیزه در اسلام بر سه اصل ثواب، عذاب و محبت مبتنی است و اساس ایمان در اسلام متکی بر این سه اصل است.

پرداخت حقوق و مقرری در اسلام ضروری است به شرط آنکه مطابق با اصول معنوی در اسلام باشد.

گسترش محدوده انگیزش ها در اسلام به گونه ای است که تنها شامل حقوق و کمکهای مالی یا تعقیب کفیری در زندگی دنیا نیست، بلکه شامل ثواب و عذاب در زندگی آخرت نیز خواهد بود.

در اسلام حقوق و مقرری و دستمزد و پاداش بلافاصله و همزمان با انجام کار پرداخت می شود. روانشناسان ثابت کرده اند که پاسخ، وقتی بهترین تأثیر را دارد که بلافاصله بعد از عمل دریافت شود و هر چه زمان دریافت پاسخ طولانی تر شود از تأثیر تقویت کنندگی آن کاسته خواهد شد.

۵ - ۴ اخلاق کار و انگیزش

اخلاق از مهم ترین صفات مدیران است. علم اخلاق، علم معاشرت با خلق است این علم انسان رذائل و فضائل اخلاقی خوب و بد را شناسایی می کند و در زندگی خویش به کار می گیرد.

صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش

۱. اخلاق مدیر: صفت اخلاق در سه بعد بررسی می شود

- اخلاق فردی مدیر: که از جمله آن به امانت داری، حسن خلق، کظم غیظ، عشق به کار، صبر، کنترل نفس و ... می توان اشاره کرد.

- اخلاق اجتماعی مدیر: که در این بعد به موارد زیر اشاره می شود: پرهیز از استبداد ساده زیستی و عدم رفاه طلبی، مبارزه با فرهنگ تملق، مدارا و قاطعیت، مشورت و ... این صفات و ویژگی ها مربوط به روابط بین فرد و جامعه ای است که با آن سر و کار دارد.

مدیران نسبت به رفتارهای ارتباطی خود مسئولیت اخلاقی دارند. مراد از رفتارهای ارتباطی اعم از رفتارهای فردی و اجتماعی است. از مدیران انتظار می رود در زندگی شخصی به فضایل اخلاقی پسندیده آراسته گردند. کسی که در زندگی شخصی بی مبالا و از دغدغه خوب و بد فارغ است، در زندگی شغلی نمی تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. به دلیل اهمیت اخلاق ورزی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی یکی از شاخص های انتخاب مدیر و سرپرست در نظام جامع انتصابات، تأکید بر اخلاقیات فردی مدیر است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب و کار نیز نسبت به رازداری و امانت ورزی سازمانی که مشکل تر و پیچیده تر است، بی مبالا می شود.

متخلق بودن مدیران و سرپرستان به اخلاق از جهت دیگری نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم گیری آنها در سازمان است. مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می گیرند. اخلاق فردی آنها می تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد. رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی، سبب ترویج ضد اخلاقی در سازمان می شود، به همین دلیل اخلاق ورزی در زندگی شخصی و اجتماعی مدیران در اخلاق حرفه ای نقش اساسی دارد.

- اخلاق دینی مدیر: که شامل ایثار، تقوا، ایمان به خدا، اخلاص و ... است. این ویژگی ها در عملکرد مدیر بسیار مؤثر است.

همان طور که بیان شد اخلاق یکی از مهم ترین ویژگی های مدیران اسلامی است و مدیران با صفات اخلاقی می توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت در آورند و در ضمن محیط را برای پرورش مدیران با همان دیدگاه و اندیشه نیز مهیا کنند و بدین ترتیب اخلاق اسلامی در میان افراد یک سازمان نهادینه می شود و این افراد که خود قسمتی از جامعه را تشکیل می دهند، به عنوان عوامل ترویج دهنده معیارهای اخلاقی اسلام در جامعه مطرح می شوند. مدیری که با اخلاق و با روح توکل بر خدا و اعتقاد بر قدرت بی نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطرها و بحران ها خود را نمی بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیم های عاقلانه تر و سنجیده تر اتخاذ می کند و بهتر می تواند روحیه کارمندان و زیردستان را تقویت کند و ایشان را به فرجام نیک امیدوار کند و از یاس و نا امید و خودباختگی نجات بدهد.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه گاه اصلی، انگیزه های معنوی است که این امر مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی صورت می گیرد.

عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هموع، به خصوص برای محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

۲- **سعه صدر:** یکی از مهم ترین صفات مدیر از نظر حضرت علی (ع) سعه صدر است که در این مورد فرموده اند: «آله الریاسه سعة الصدر» مهم ترین وسیله لازم برای مدیریت، سعه صدر و سینه ای گشاده است.

۳- **ممارست:** حضرت علی (ع) می فرماید: «آری آن تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه و امنته یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد». (فتوح ابنم ج ۵، ص ۴۴) نظر من این است که گروهی از صالحان را که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری اعزام کنی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند.

۴- **عدالت:** حضرت علی (ع) می فرماید: «من عدل تمکن»؛ ((هر کس عدالت ورزد قدرتمند است)).

پیامبر خدا (ص) می فرماید: «اذا حکمتم فاعدلوا». ((وقتی داوری (با مدیریت و حکومت) می کنید، بر عدل رفتار کنید)).

شهید مطهری (ره): ((عدالت، آنجا که به امامت و رهبری مربوط می شود، یک شایستگی است)).

حضرت علی (ع): ((ولا یدعونک شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما)). (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۰۸ نامه ۵۳). بزرگی و شرافت کسی، تو را بر آن ندارد که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی، تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک پنداری.

۵- **صداقت:** خداوند در آیه ۲۴ احزاب می فرماید:

جزی الله الصادقین بصدقهم و یعذب المنافقین (سوره مبارکه احزاب، آیه ۲۴).

((تا خداوند صادقان را به خاطر صدقشان پاداش دهد و منافقان را عذاب کند.))

حضرت علی (ع): «وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم». (نهج البلاغه، فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار.

۵-۵ اسلام و روش های ایجاد انگیزش در مدیران و سرپرستان

از دیدگاه اسلام، تفویض اختیار، استفاده از سیستم تشویق و تنبیه، مشارکت دادن زیردستان، جبران خدمات، مدارا، فروتنی، ارزیابی عملکرد، مهربانی، سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن، روابط دوستانه، خودشناسی، تخصص گرایی، کار گروهی، مسئولیت پذیری، رسیدگی به امور، اهم روش های ایجاد انگیزش در مدیران است.

۱) **تفویض اختیار:** با توجه به محدودیت های زمان، مهارت، مغز، جغرافیای ارتباط و اطلاعات، تفویض اختیار یکی از کلیدهای موفقیت هر مدیر در سازمان متبوع است. تفویض اختیار سرعت در کار به وجود می آید و موجب می شود تا مدیران فرصت برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون سازی در سازمان را به دست آورند.

۲) **استفاده از سیستم تشویق و تنبیه:** رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف و قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می تواند آنها را تشویق کند تا آزادانه گفتگو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده سخنان ایشان باشد البته تنبیهات و تهدیدات پاداش ندادن (انگیزش منفی) تنها در موارد محدودی و در کوتاه مدت می تواند در انگیزش افراد موثر باشند.

۳) **مشارکت دادن زیر دستان:** نظریه های دیگران را در طرح ها و نقشه هایتان دخالت دهید. بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظر شان به آنان نشان بدهید که نقش عمده در اجرای طرح ها بر عهده آنهاست.

مدیر باید به این نکته توجه کند که کارکنان و اعضای شرکت می توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می گذارد مشارکت کنند، مثل: تعیین هدف های کاری، تعیین ساعاتی که فرد آمادگی بیشتری برای کار دارد و ... این کار موجب افزایش بازدهی فرد و تعهد او به کار، انگیزش، و رضایت شغلی اش خواهد شد.

حضرت علی (ع): «ما استنبط الصواب بمثل المشاوره» (غرر الحکم، ص ۳۰) «راه حق از هیچ جا بهتر از مشاوره به دست نمی آید.»

امام علی (ع) می فرماید: «در مشورت خود سه کس را راه مده: بخیل را که تو را از بخشندگی منحرف می کند و از فقر می ترساند و ترسو را، که سبب سست شدن تو در کارها می شود و حریص را که حرص و آز را به ناحق در نظر تو می آراید» (نهج البلاغه، الحیاة جلد ۱ صفحه ۳۲۰)

امام صادق (ع) می فرماید: «کسی که مشورت کند، هلاک نمی شود» (تحف العقول، الحیاة جلد ۱ ص ۳۱۵).

۴) **جبران خدمات:** هرکسی که کاری را به پایان می رساند، باید شخصا پاداش کارش را بگیرد.

۵) **مدارا:** حضرت علی (ع) در مورد مدارا می فرماید: ((من استصلح الأضداد بلغ راد)). (غرر الحکم، ص ۶۹۷) ((کسی که بر اضداد غلبه کند و آنها را سازگار کند به مراد خویش رسیده است)).

۶) **فروتنی:** حضرت علی (ع) به مالک می فرماید: «و هرگاه سلطنت و حکومت و بزرگی با کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی است و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن، کبر و سرکشی تو را فرو می نشاند و عقل و خردی که از تو دور گشته به تو باز می گرداند» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).

۷) **ارزیابی عملکرد:** حضرت علی (ع) می فرماید: «پس رنج کار هریک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸)

۸) **مهربانی:** امام باقر (ع) می فرماید: «امامت و رهبری برای کسی شایسته است که برای مردم همچون پدری مهربان باشد.» (اصول کافی، جلد ۱، ص ۲۵۱).

۹) **سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن:** مدیر باید در سیستم به گونه ای رفتار کند که کارکنان چنین گمان برند که مقدار پاداش با میزان فعالیت آنان تناسب دارد. به بیانی ساده، این بدان معنی است که مقدار تجربه، توانایی، تلاش و سایر امور که فرد به سازمان می دهد یا در آنجا به مصرف می رساند باید بیانگر نوع عملکرد او باشد و در نتیجه میزان حقوق، نوع وظیفه و پاداش های دیگری را که دریافت می کند باید (از نظر او) متناسب با کارش باشد.

۱۰) **روابط دوستانه:** حضرت علی (ع) می فرماید: «مگو من مأمورم و امر می کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمت های الهی می شود.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).

۱۱) **خودشناسی:** حضرت علی (ع) می فرماید: «هر که خود را پیشوای مردم کند باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش بپردازد.» (نهج البلاغه فیض، بخش حکم، شماره ۷۰، ص ۱۱۱۷).

۱۲) **تخصیص گرایی:** پیامبر (ص) می فرماید: «وقتی کار را به دست ناهلان سپارند منتظر رستاخیز باش.» (نهج الفصاحه، ص ۴۸، ج ۲۴۶).

۱۳) **کار گروهی:** پیامبر (ص) می فرماید: «همبستگی رحمت است و جدایی عذاب.» (کنز العمال، ج ۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲).

۱۴) **مسئولیت پذیری:** امام باقر (ع) می فرماید: «هیچ عملی به جز معرفت و شناخت پذیرفته نمی شود و هیچ معرفتی جز به عمل حاصل نمی آید.» (الحیاه جلد ۱، ص ۲۸۵)

۱۵) **رسیدگی به امور:** امام علی (ع) می فرماید: «پس به کارهای آن رسیدگی کن؛ مانند پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می کنند.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵).

۵-۶ روش های مختلف انگیزش کارکنان

چرا برخی سخت کوش و فعال هستند، برخی بی تفاوت و برخی تن به کار نمیده از زیر کار شانه خالی می کنند؟ به مفهومی دیگر چرا اخلاق کار، فرهنگ کار وجدان کاری و مانند این ها در برخی مراکز و سازمانها و ادارات بهتر از مراکز مشابه دیگری است؟ آیا این تفاوتها ذاتی است یا اکتسابی و تربیتی و متأثر از عوامل انگیزشی؟

بی تردید همهی تلاش ها و رفتارها براساس انگیزه ها و اهداف شکل می گیرد. انگیزه ها و هدف ها به عنوان دو عامل مهم درونی و بیرونی هستند که انسان را برای رسیدن به مقصد به تلاش وا میدارند.

ملاصدرا می گوید: «غایة الفعل یرجع الی الفاعل، غایت و هدف فعل به فاعل و انجام دهنده آن باز می گردد» (ملاصدرا، ۱۹۸۱).

و این رو، انگیزه و هدف به عنوان دو عامل محرک رفتار انسان شناخته می شوند، که در حفظ و ارتقای آن باید کوشید. شاید به همین دلیل باشد که ((کارشناسان نظامی ۷۵٪ از پیروزی را در گرو روحیه عالی نظامیان می دانند و تنها ۲۵٪ دیگر را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می دهند (بنیاد نهج البلاغه، آیین جهاد)). یعنی نقش اصلی به روحیه باز می گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است، اگر انگیزه و هدف، قوی و والا باد، روحیه نیز قوی و نیرومند می شود و اگر انگیزه ضعیف باشد، روحیه نیز سست و بی رمق می شود.

برخی انگیزش را درونی خوانده و چنین تعریف کرده اند: انگیزش، کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می شود تا شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند (شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی زاده، ۱۳۸۲).

با این تعریف انگیزش از درون فرد می جوشد نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی کنید، بلکه انگیزشی را که قبلا وجود داشته ترسیم می کنید و به آن جهت داده، هدایتش می کنید و یا آن را تقویت می کنید.

مکن در این چمنم سرزنش به خودرویی چنان که پرورشم می دهند می رویم

بنابر این شرایط تربیتی و انگیزشی است که وجدان کاری را در افراد بالا می برد. البته باید توجه داشت که انگیزش ها، صرفا درونی نیستند بلکه انگیزه های بسیاری در بیرون آدمی نیز وجود دارد.

عوامل مهم انگیزش

ممکن است علل و عوامل گوناگونی در ایجاد و کارآمدی انگیزش نقش داشته باشند ولی در این میان دو عامل از همه مهم ترند:

(۱) شناخت نیازهای رفتاری، کاری و مأموریتی انسانها؛

(۲) نوع مدیریت و رهبری.

شناخت و تشخیص نیازهای انسان

مهم ترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازهاست. یک مدیر و سرپرست کاردان و شایسته، ابتدا باید نیازهای زیر مجموعه خود را به خوبی بشناسد. زیرا رفتار انسانها نشان می دهد که آدمی در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می کنند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به عنوان سائق، به مدیر در بهره برداری بهینه از توانایی های کارکنان کمک فراوانی می کند (سعید علی میرزایی ۱۳۸۶)

شهید مطهری معتقد است اگر نیازها، میل ها و انگیزه های انسان به خوبی و به درستی شناخته و ارضا شوند، سلامت و تعالی و کمال را به وجود می آورند.

البته پیچیدگی انسان و رفتار فردی و گروهی او، شناخت نیازهای واقعی او را پیچیده تر می کند.

نظریه های مختلف در مورد نیازهای انسان

درباره اینکه نیازهای انسان ها چیست و چه چیزهایی موجب انگیزش یا تقویت آنها می شود، نظریه هایی وجود دارد که به اجمال با نقد و بررسی به برخی اشاره می کنیم:

نظریه آبراهام مازلو

مازلو، روان شناس و نظریه پرداز غربی، محرکها و سائق ها را به پنج سطح به صورت سلسله مراتب و پلکانی تقسیم کرده است. به اعتقاد وی زمانی که نیازهای یک سطح برآورده شود، نیازهای سطح بعدی در اولویت قرار می گیرد و این نیازها، غریزی هستند.

نقد نظریه مازلو

از سوی اندیشمندان اسلامی، نظریه مازلو مورد نقد قرار گرفته است از جمله: آیت الله مصباح یزدی می فرماید: - تئوری مازلو از جهت استناد آن به داده های حسی و توجه درون نگری قابل تایید است. البته تجربیات انجام شده در تایید این نظریه، بر اساس متدولوژی علمی کافی نیست

- سلسله مراتب نیازها تا یک حدی مورد قبول است و آن اینکه انسان از دامن طبیعت متولد می شود و رشد می کند، پس نیاز اولیه او مادی است حتما باید نیازهای فیزیولوژیک ارضا شود و بعد نوبت به سایر نیازها برسد.

- در طرح مازلو بعضی از نیازها مطرح نشده است (محمدی و مزروعی، ۱۳۸۵)

چون در این مبحث در پی نقد کامل و مبسوط نظریه مازلو نیستیم، به همین مقدار بسنده می کنیم.

نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ روانشناس غربی، در بحث انگیزش، تئوری دو عاملی را مطرح کرده است: «عوامل بهداشتی» و «عوامل انگیزشی». عوامل بهداشتی یا همان نیازهای اولیه فرد در محیط کار، باعث ایجاد انگیزه نمی شوند، اما عدم تأمین

آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. مهم ترین عوامل بهداشتی، مسئله مالی و حقوق و مزایاست و بعد امنیت شغلی، شرایط کاری، قوانین و مقررات، نظارت و استقلال، زندگی اداری و زندگی شخصی .

عوامل انگیزشی باعث ایجاد انگیزه می شوند و یک مدیر باید آنها را تأمین کند، مثلاً یک فرد به اندازه ای که از او قدردانی می شود، از موفقیت خود لذت می برد، علاقه مندی به کار، داشتن مسئولیت و اختیار از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را تحریک می کند.

نظریه هرزبرگ، به نوعی به خودانگیزشی اشاره دارد که ثبات و پایداری بیشتری دارد. مدیران و فرماندهان با دادن مسئولیت و اختیار متناسب با مسئولیت به کارکنان خود، باید به آنان اعتماد کرده و اجازه دهند کار را براساس ابتکار عمل خود انجام داده و آنان را به کار تشویق کنند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

هرزبرگ عوامل بهداشتی را باعث ایجاد انگیزه نمی داند، بلکه تأمین نکردن آنها را موجب نارضایتی کارکنان می داند. در نقد این نظریه باید گفت:

عوامل بهداشتی که به بعد عوامل مادی و فیزیکی نظر دارد، برخلاف نظریه هرزبرگ در ایجاد انگیزه تأثیر گذار است ولی کافی نیست، همچنان که تأمین نکردن آنها موجب نارضایتی و افت انگیزش میشود. طبیعی است کسی که از حقوق و مزایا بهره مند است و احساس امنیت شغلی می کند با فردی که احساس امنیت شغلی ندارد و هر لحظه در خطر اخراج قرار دارد، هیچ گاه در انگیزه کاری یکسان نیستند.

۵ - ۷ مشارکت گروهی کارکنان در کارها

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روشها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارک اعضای سازمان انجام می گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند. مشارکت کارکنان باعث ایجاد علاقه و تعهد در آنان می شود. کارکنان و اعضای شرکت می توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می گذارد مشارکت کنند. آنها عبارت اند از:

(۱) تعیین هدف های کاری؛

(۲) تعیین ساعاتی که فرد آمادگی بیشتری برای کار دارد و این کار باعث خواهد شد که بازدهی فرد و تعهد او نسبت به کار، انگیزش و رضایت شغلی اش افزایش یابد.

برنامه های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می شود که عبارت اند از:

(الف) مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم گیری ها مشارکت می کنند، یعنی زیردستان در تصمیم گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. به منظور کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت مؤثر داشته باشند و فرهنگ سازمانی باید به گونه ای باشد که این نوع مشارکت را تأیید کند.

ب) مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای این که همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم گیری ها شرکت میکنند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش میکند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم تراز با مدیریت و ذی نفعان شوند. از نمونه های متداول این شیوه شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل آن که جنبه ی نمادین دارد و معمولاً شورا های کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند چندان اثر بخش نیست.

ج) دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می دهند و افراد مسئولیت مشترک را میپذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گرد هم می آیند. (معمولاً هفته ای یک بار) و درباره مسئله کیفیت بحث می کنند، و به دنبال علل مسائل بر می آیند و راه حل هایی را ارائه می دهند و اقدامات اصلاحی را به عمل می آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند، ولی اجرای راه حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه هایی معمولاً در شرکت های ژاپنی متداول است و بدین وسیله این شرکتها با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می کنند.

۵ - ۸ نظام پیشنهادات

امروزه مدیریت مشارکتی یکی از پیشرفته ترین و مؤثرترین روش های مدیریت در دنیاست، و کارآمدترین و اصلی ترین ابزار در این نوع مدیریت، نظام پیشنهادهای سازمانی است. نظام پیشنهادهای سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان و ذی نفعان سازمان این امکان را می یابند تا با ارائه نظرات، ایده ها و طرح های خود به منظور ارتقای عملکرد سازمان یا شرکت گام بردارند. به بیان دیگر ابزاری مدیریتی بوده که هدف آن به کارگیری هر چه بیشتر و مؤثرتر قدرت تفکر و خلاقیت کارکنان برای تحقق کامل تر اهداف سازمان و مدیریت است. با استفاده از این ابزار، مدیران تلاش می کنند تا برای حل مشکلات جاری سازمان یا ارتقای ظرفیت ها و عملکردشان در ابعاد مختلف مادی و معنوی، از نیروی فکر افراد بهره مند شوند.

اهداف نظام پیشنهادات

هدف از طراحی نظام پیشنهادهای به طور کلی زمینه سازی برای تحقق دموکراسی در محیط های کاری، ارتقای بهره وری دستگاه، بهینه سازی و تأمین رضایت کارکنان است.

چنانچه بخواهیم تصویری روشن تر از نیات و مأموریت های نظام پیشنهادهای ارائه کنیم موارد ذیل قابل ذکر است:

- ۱) فراهم کردن شرایط و امکانات لازم به منظور جذب و نگهداری نیروهای متخصص و کارآمد؛
- ۲) ارتقای آگاهی مدیران میانی و ارشد در خصوص کار و گرایش های کارکنان؛
- ۳) شناسایی قابلیت های ویژه و توانایی کارکنان و ارائه بازخوردهای لازم در خصوص کار و گرایش های آنان؛
- ۴) توسعه توانایی های فردی و ایجاد خلاقیت در کارکنان از طریق ارج نهادن به پیشنهادهای منطقی آنان؛
- ۵) ارتقای کمی و کیفی فعالیت های کارکنان، کاهش هزینه ها، بهبود روندهای عملیاتی و سیستم ها و نظایر آن؛
- ۶) ارتقای سطح کارایی کارکنان و همسوسازی اهداف فرد و ارگان از طریق فراهم کردن منافع مشترک مادی، معنوی و تقویت روحیه مشارکت، همکاری و کارگرومی؛

- ۷) افزایش نقش، احساس هویت، رضایت، وفاداری، همبستگی و تعلق در کارکنان و احساس مسئولیت در حل مسائل؛
- ۸) تقویت حس مسئولیت و ایجاد انگیزه در به کارگیری نیروی ابداع و ابتکار کارکنان؛
- ۹) عنایت به کرامت انسانی و ایجاد زمینه های لازم برای توسعه، تفکر و تعقل آنان به منظور ایجاد بستر مناسب برای مشارکت تمامی کارکنان به عنوان منابع مدیریت؛
- ۱۰) فراهم کردن زمینه مناسب برای بیان اندیشه ها؛
- ۱۱) ارتقای آگاهی ها و توانایی های کارکنان؛
- ۱۲) ارج نهادن به کارکنان و ایجاد امنیت و آرامش شغلی برای آنان در محیط کاری؛
- ۱۳) هماهنگ و هم جهت شدن هدف های کارکنان با هدف های دستگاه؛
- ۱۴) بهره گیری از نظرات در راستای بهبود کیفیت خدمات، ارتقای بهره وری و کاهش هزینه های جاری؛
- ۱۵) جلب همکاری و همیاری مراجعان در انجام امور محوله و در نهایت تحقق رضایت مندی آنان؛
- ۱۶) ارج نهادن به شان، منزلت و کرامت انسانی کارکنان، از طریق ایجاد زمینه های مشارکت آنان در امور سازمان؛
- ۱۷) بهره مندی از ایده ها، طرح ها و تفکرات خلاقانه و مراجعان از طریق اعمال ساز و کار مشخص و درست به منظور دستیابی به اهداف و بهبود فرایندها؛
- ۱۸) فراهم آوردن زمینه های لازم در جهت بروز استعدادها، خلاقیت ها، توانایی های بالقوه و شکوفایی استعدادهای کارکنان؛
- ۱۹) اشاعه و ترویج فرهنگ مشارکت، همکاری جمعی و کار گروهی در سازمان به منظور حل مشکلات و نهادینه کردن آن؛
- ۲۰) تقویت و افزایش حس مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی در کارکنان به منظور حفظ، بقا و رشد روزافزون سازمان؛
- ۲۱) ایجاد رضایتمندی در کلیه ذی نفعان از طریق سهیم کردن آنان در اداره امور سازمان؛
- ۲۲) کارآمدی سازمان از طریق شناخت مشکلات و راهکارهای ارائه شده برای رفع آنها، در راستای دستیابی به اهداف و سیاست های کلان سازمان.

تعاریف

پیشنهاد: هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان تر، سریع تر، صحیح تر، ارزان تر، ایمن تر و مطلوب تر کند.

پیشنهاد کمی: اجرای آن سبب افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی دارد.

پیشنهاد کیفی: اجرای آن سبب اجرای مطلوب برنامه اداری، افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، صرفه جویی بهینه در منابع، افزایش رضایتمندی کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی ندارد.

شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد

پیشنهادهای دریافت شده در صورت داشتن شرایط ذیل قابل پذیرش و بررسی است :

- ۱) پیشنهاد دادن حق کلیه کارکنان سازمان (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و...) و سایر کسانی است که به نحوی با سازمان ارتباط دارند (ارباب رجوع و غیره) است.
- ۲) پیشنهادات باید ترجیحا در حیطه کاری فرد و در جهت بهبود روند انجام کار خود باشد.
- ۳) پیشنهاد نباید تکراری باشد.
- ۴) پیشنهاد میتواند قبلا در سیستم اجرا شده باشد.
- ۵) پیشنهاد می تواند به صورت فردی و یا گروهی ارائه شود و در تعداد اعضا پیشنهاد دهنده محدودیتی وجود ندارد ولی درصد مشارکت نیز برای امتیاز دهی باید معین شود
- ۶) حاوی راه حل یا شیوه مشخصی برای ایجاد تغییر در وضعیت موجود در بخش مورد نظر باشد.
- ۷) پیشنهاد باید توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی و یا کیفی داشته باشد.
- ۸) پیشنهاد نباید مغایر با سیاست ها، قوانین و مقررات سازمان باشد.
- ۹) پیشنهاد در قالب کار کارشناسی و یا پروژه تحقیقاتی قبلا اجرا و یا تصویب نشده باشد.
- ۱۰) پیشنهاد باید خوانا بوده و مفهوم آن کاملا واضح و روشن باشد.
- ۱۱) پیشنهاد از کارهای کارشناسی ارجاع شده در قالب وظایف سازمانی نباشد.
- ۱۲) پیشنهاد باید معطوف به تأمین منافع و اهداف سازمانی باشد که اجرای آن به ارتقای عملکرد سازمان منجر شود.
- ۱۳) پیشنهاد می تواند تکمیل کننده پیشنهادهای قبلی باشد.
- ۱۴) پیشنهاد باید قابلیت اجرایی داشته و آرمانی نباشد.
- ۱۵) پیشنهاد باید روشن و واضح بوده و گنگ، مبهم و نارسا نباشد.
- ۱۶) پیشنهاد نباید جزء ماموریت سازمانی و شرح وظایف پیشنهاددهنده باشد و پیشنهاددهنده نمی تواند به بهانه ارائه پیشنهاد، انجام وظایف سازمانی خود را متوقف کند.
- ۱۷) پیشنهاد نباید حاوی دعوی شخصی افراد باشد.

۵ - نحوه محاسبه اضافه کاری

نحوه محاسبه اضافه کاری در قوانین و دستورالعمل های مختلف با هم فرق دارد. در این مبحث اضافه کاری در قانون کار را مورد بحث قرار می دهیم و موارد دیگر را در قالب کارپژوهی به دانشجویان واگذار می کنیم.

اضافه کاری در قانون کار

در ماده ۵۱ قانون کار مدت زمانی که کارگر، نیرو و یا وقت خود را در اختیار کارفرما قرار می دهد ساعات کار وی محسوب می شود. طبق همان ماده ساعات کار روزانه کارگر نمی تواند بیشتر از ۸ ساعت باشد. برابر با تبصره ۱ این ماده چنانچه ماهیت کار طوری باشد که ساعات کارکرد برخی روزها کمتر از ۸ ساعت و برخی روزها بیشتر از ۸ ساعت است. در مجموع کل ساعات کار هفتگی نباید از ۴۴ ساعت در هفته بیشتر باشد.

اگر نیاز باشد ساعات کار کارگری بیش از ساعات کار موظفی ۴۴ ساعت در هفته باشد باید شرایط ماده ۵۹ قانون کار رعایت شود.

شرایط اضافه کاری

الف) موافقت کارگر

ب) پرداخت چهل درصد اضافه بر مزد هر ساعت کار عادی.

از آنجا که به طور معمول حقوق کارگران ماهیانه پرداخت می شود لذا حقوق و مزایا از جمله اضافه کاری نیز سر ماه محاسبه و پرداخت می شود.

تعطیل کاری و روزهای تعطیل قانون کار

در ماده ۶۲ قانون کار روز جمعه برای کارگران تعطیل هفتگی است. مزد و مزایا و بیمه روز جمعه باید بدون حضور کارگر در کارگاه پرداخت شود.

در ماده ۶۳ نیز تعطیلات رسمی تقویم کشور و ۱۱ اردیبهشت به عنوان روز کارگر برای کارگران تعطیل با مزد است. با تلفیق مفاد مواد ۵۱ و ۶۲ و ۶۳ قانون کار چنین نتیجه گیری می شود که اگر کارگر در روزهای تعطیل رسمی کار کند و به جای آن روز دیگری تعطیل نشود باعث افزایش ساعات کار کارگر از مدت ساعات کار موظفی و در نهایت اضافه کاری می شود.

عنوان تعطیل کاری همان اضافه کاری است و این عنوان عرف شده و در قانون کار تعطیل کاری وجود ندارد.

جمعه کاری در قانون کار

در ماده ۶۲ قانون کار جمعه جزء روز تعطیل هفتگی کارگران تعیین شده است و اگر ماهیت کار طوری باشد که جمعه کارگران کار کنند باید فوق العاده جمعه کاری برای ساعات کار جمعه به میزان چهل درصد پرداخت شود. از آن جا که جمعه تعطیل است و خانواده ها می توانند در کنار هم از این روز استفاده کنند لذا تعطیلی این روز مزایای بیشتری نسبت به تعطیلی کارگر در روزهای غیر جمعه دارد. بنابراین فوق العاده جمعه کاری چهل درصد در نظر گرفته شده که تعطیلات سایر روزها این فوق العاده تعلق نمی گیرد.

تفاوت جمعه کاری و تعطیل کاری

فوق العاده چهل درصد جمعه کاری متفاوت از ۴۰ درصد موضوع اضافه کاری است. مثال کارگری که هم روز جمعه کار می کند و هم روز تعطیل رسمی وسط هفته جای این دو روز تعطیل روز دیگری را تعطیل نیست برای روز جمعه که سر کار هم اضافه کاری و هم جمعه کاری (٪۱۸۰) محاسبه می شود ولی برای روز تعطیل رسمی وسط هفته فقط اضافه کاری (٪۱۴۰) تعلق می گیرد.

علل وقوع اضافه کاری

اضافه کاری در کارگاه ها در دو حالت رخ می دهد:

۱) کارگران در ادامه ساعات کار عادی خود بیش از ساعات کار موظفی کار می کنند.

۲) کارگران در روزهای تعطیل رسمی سر کار حاضر می شوند.

برابر با مواد قانونی اشاره شده اگر کارگری بیشتر از ساعات کار موظفی کار کند باید اضافه کاری به وی پرداخت شود.

نحوه محاسبه اضافه کاری ماهیانه

در بعضی کارها ممکن است ساعات کار در روزهای مختلف و یا هفته های مختلف متفاوت باشد. در برخی روزها بیش از ۸ ساعت و یا در برخی روزها کمتر از ۸ ساعت باشد. در برخی هفته ها بیشتر از ۴۴ ساعت و در برخی هفته ها کمتر از ۴۴ ساعه هفته باشد. این تفاوت ها در ماده ۵۱ قانون کار نیز پیش بینی شده است.

در جایی که حقوق ماهیانه پرداخت می شود محاسبه اضافه کاری و جمعه کاری و تعطیل کاری به صورت ماهیانه انجام می گیرد. در این قسمت نیز محاسبه این فوق العاده ها به صورت ماهیانه آموزش داده می شود.

توجه: از این به بعد عبارت تعطیل کاری استفاده نمی شود چون در اضافه کاری مستتر است.

ساعات کار موظفی کارگران

ساعات کار روزانه ۷ ساعت و ۲۰ دقیقه

ساعات کار هفتگی کارگران ۴۴ ساعت است. هر هفته ۶ روز کاری دارد بنابراین با تقسیم ۴۴ بر ۶ عدد ۷/۳۳ به دست می آید که معادل ۷ ساعت و ۲۰ دقیقه است. بنابراین ساعات کار موظفی کارگر در هر روز ۷ ساعت و ۲۰ دقیقه است. در محاسبات جبری از عدد ۷/۳۳ (هفت و سی و سه صدم) استفاده می شود. هر دقیقه معادل یک شصتم ساعت و هر ۲۰ دقیقه معادل ۲۰ شصتم ساعت یا ۳۳ صدم ساعت است.

در ماه های مختلف تعداد تعطیلات متفاوت است. چون تعطیلات با مزد است بنابراین وجود تعطیل در طول ماه باعث کاهش ساعات کار موظفی کارگر در آن ماه می شود.

محاسبه ساعات کار موظفی ماهیانه

حاصل ضرب تعداد روزهای غیر تعطیل رسمی هر ماه از روی تقویم رسمی کشور در عدد ۷/۳۳ ساعات کار موظفی کارگران است.

کارکرد واقعی کارگر

کارکرد واقعی کارگر امری واضح است. میزان ساعاتی که کارگر وقت و یا نیروی خود را در اختیار کارفرما قرار داده است کارکرد واقعی وی محسوب می شود. کارکرد کارگران از روی دفتر حضور و غیاب، سیستم های مکانیزه حضور و غیاب و روش های دیگر می تواند محاسبه شود.

نکته: چنانچه کارگری در طول ماه از مرخصی استحقاقی استفاده کرده باشد مدت زمانی که از مرخصی وی کسر خواهد شد به کارکرد واقعی وی اضافه خواهد شد.

مثال: محاسبه اضافه کاری و جمعه کاری

کارگری با مزد روزانه ۳۷۰۴۲۳ ریال در ماه تیر ۱۳۹۷ هر روز از ساعت ۷ صبح لغایت ۱۶ کار می کند. روزهای تعطیلات رسمی همیشه سر کار است. جمعه ها یک جمعه در میان از ساعت ۷ لغایت ۱۲ سر کار است. در روزهایی که ۷ لغایت ۱۷ برای صرف صبحانه و نهار کار را تعطیل می کند. در طول این ماه یک روز کامل و یک روز ۳ ساعت مرخصی استفاده کرده است.

مدت و مبلغ اضافه کاری و جمعه کاری این کارگر در طول ماه تیر ۱۳۹۷ چقدر خواهد بود؟

طبق جدول ساعات کار موظفی تیر سال ۱۳۹۷ برابر با ۱۶۹ است.

این شخص ۲۶ روز ۸/۵ ساعت (۹ ساعت حضور و نیم ساعت کسر صرف غذا) و سه جمعه ۵ ساعت کار کرده است. جمع کارکرد این کارگر ۲۳۶ ساعت می شود.

ساعات کار اضافه کاری از کسر ساعات کار موظفی از ساعات کارکرد حاصل می شود.

$$\text{ساعات اضافه کاری} = ۲۳۶ - ۱۶۹ = ۶۷ \text{ ساعت}$$

$$\text{ساعات جمعه کاری} = ۳ * ۵ = ۱۵ \text{ ساعت}$$

مزد هر ساعت اضافه کاری:

$$\text{مزد روزانه تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۱/۴ = ۳۷۰۴۲۳ \text{ تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۱/۴ = ۷۰۷۴۹ \text{ ریال.}$$

فوق العاده هر ساعت جمعه کاری:

$$\text{مزد روزانه تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۱/۴ = ۳۷۰۴۲۳ \text{ تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۱/۴ = ۲۰۲۱۴ \text{ ریال.}$$

فوق العاده اضافه کاری تیر ماه:

$$۶۷ * ۷۰۷۴۹ = ۴۷۴۰۱۸۳ \text{ ریال}$$

فوق العاده جمعه کاری تیر ماه:

$$۱۵ * ۲۰۲۱۴ = ۳۰۳۲۱۰ \text{ ریال}$$

همان گونه که ملاحظه می شود برای ساعات کار جمعه هم اضافه کاری و هم جمعه کاری محاسبه می شود ولی برای روز تعطیل وسط هفته فقط اضافه کار محاسبه شده است. حتی چنانچه روز دیگری به جای جمعه تعطیل شود باز هم فوق العاده جمعه کاری محاسبه می شود.

توجه داشته باشید که اضافه کاری تنها و تنها زمانی معنی پیدا می کند که ساعات کار موظفی تکمیل شود و چنانچه ساعات کاری در طول ماه از ساعات کار موظفی آن ماه کمتر باشد کار تحت هر شرایطی اضافه کار محسوب نمی شود. مثلا در طول هفته ۴ روز کاری و روزانه ۱۰ ساعت کار باشد که مجموع کارکرد هفتگی ۴۰ ساعت می شود که از میزان مقرر در قانون کمتر است و اضافه کاری محسوب نمی شود.

روابط و فرمول های محاسبه اضافه کاری، جمعه کاری و تعطیل کاری

ساعات اضافه کاری = کارکرد موظفی ماه - ساعات کارکرد ماه

فوق العاده اضافه کاری = مزد هر ساعت اضافه کاری X ساعات اضافه کاری ماه

فوق العاده جمعه کاری ماهانه = فوق العاده هر ساعت جمعه کاری X ساعات جمعه کاری ماه

فوق العاده هر ساعت جمعه کاری = $۷/۳۳ \times ۱/۴$: مزد روزانه (مزد ثابت)

کاردانشجو

بررسی ساعات کار روزانه، اضافه کاری و جمعه کاری بر اساس قانون استخدام کشوری.

۱۰-۵ نقش سرپرست ها در آموزش کارکنان

آموزش کارکنان توسط سرپرستان به منظور انجام وظایف و مسئولیت های شغلی برای بالا بردن سطح آگاهی و مهارت افراد و ایجاد رفتارها و نگرش های مطلوب در کارکنان انجام می گیرد. عوامل مؤثر در جریان یادگیری و روش های نوین

کسب تجربیات و مهارت های آنها عمدتاً به دو دسته تقسیم می شوند، عمده این عوامل به خصوصیات اجتماعی و فردی بزرگسالان مربوط می شود و بخشی دیگر که آموزش رسمی به کمک آنها، طراحی، اجرا و ارزیابی می شود عبارت اند از: هدف، برنامه، روش، محتوی، زمان، مکان، معلم و فراگیر که در بازده آموزش تأثیر گذاشته و سبب افزایش یا کاهش کمی و کیفی آن می شود. عوامل یادشده باعث به وجود آمدن نوعی تفاوت در ارائه آموزش خردسالان و بزرگسالان می شود.

از بین عناصر یادشده، معلم و فراگیر عناصر اصلی بوده و هدف آموزش به عنوان محور آموزش موجب حرکت همه عناصر می شود. در آموزش کارکنان سنین ۲۵ تا ۴۰ سالگی بیشتر مورد توجه بوده و زندگی شغلی یا اجتماعی و خصوصی بیشتر کارکنان در این دوره شکل می گیرد که ممکن است باعث دلسردی آنها به شرکت در دوره های آموزشی شود. نقش مسئولان یادگیری، پیشرفت فراگیران و ایجاد زمینه های مساعد برای جذب فراگیری و بالا بردن مهارت های شغلی افراد در زمینه اشتغال آنان به دست سرپرستان است. با اینکه ممکن است سرپرست مستقیماً در انجام این وظایف دخالت نکند ولی مسئولیت متوجه اوست

انگیزه شرکت فعالانه افراد در آموزش های بزرگسالان بالا بردن مهارت های شغلی است که تحت تأثیر کسب شرایط اجتماعی خانوادگی و محیط کار است.

۵-۱۱ چگونگی رفتار با افراد جدید در سازمان

در نظر گرفتن شرایط خاص آموزشی از سوی سرپرستان برای بالا بردن سطح آگاهی افراد در زمینه های شغلی باعث می شود که فرد جدید، خود را مفید برای سازمان بداند. عدم در نظر گیری این شرایط باعث می شود که سرپرست در برخورد با فرد جدید سخن از نداشتن شغلی فراخور فرد و عدم نیاز به فرد جدید بدون اجرای برنامه توجیهی و آموزشی بگوید که در این صورت فرد نه تنها مفید نبوده بلکه منتظر یک سری واکنش ها و ناراحتی در سازمان باید باشد.

اصول رفتار با فرد جدید در سازمان

رفتار صمیمی و دوستانه، نشان دادن علاقه به فرد، شرح کار، نشان دادن محل کار معرفی به همکاران، آموزش فرد، مراقبت مداوم و غیر مستقیم.

آموزش بدو خدمت برای افراد جدیدالورود

توجه به نقش مهم آموزش جهت همپایی و حضور پویای سازمان در عصر پیشرفت و دنیای امروز با سازمان های دیگر ضروری است. قبل از آموزش باید هدف و موضوع آموزش مشخص و تعیین شود. چه کسی؟ در چه مدتی؟ چه مطالبی؟ را چگونه؟ آموزش دهد و چه اشخاصی چه موضوعاتی را بیاموزند.

وظایف سرپرست در آموزش

درک اهمیت مسئولیت افراد زیردست، توجهی خاص به تنظیم برنامه پیش بینی شده آموزش، توجه نسبت به تهیه طرح درس، نظارت بر فرایند آموزش، توجه به نحوه و عوامل مؤثر در یادگیری فراگیران، انجام ارزیابی مستمر آموزشی و پیگیری نتایج آموزش به عنوان مهم ترین مسئولیت سرپرست مطرح است.

چگونه باید برای آموزش آماده باشیم

تهیه طرح درس برای دانستن مقدار درس تدریسی در ازای مدت زمان معین، تجزی تحلیل و تعیین مراحل مهم موضوع درس به نحوی که نکات اساسی از نظر دور نشود آمادگی از قبل و تهیه وسایل آموزشی و استفاده از دستیاران در صورت لزوم دفترچه به منظور یادداشت برداری برای مطالعه و آزمون.

چگونه باید آموزش داد

برطرف کردن اضطراب فراگیران قبل از شروع درس به منظور پذیرفتن و درک مطالب جدید اطلاع پیدا کردن از میزان آگاهی افراد نسبت به مطالب آموزشی، قرار گرفتن فراگیران در محل مناسب به طریقی که خوب ببینند و بشنوند، توضیح جداگانه در هر مرحله از درس، تاکید بر روی نکات مهم، استفاده از کلمه و نکات قابل فهم برای فراگیران و پرهیز از آموزش شتابزده و پرهیز از تعداد درس آموزشی بیش از حد فراگیران، آزمایش موضوعات درس و تصحیح اشتباهات در ضمن تمرین و توضیح نکات اساسی در تمرینات از سوی افراد و استمرار تمرین و آزمایش تا رسیدن فراگیر به درک کامل.

مراحل آموزش افراد جدیدالورود

مرحله اول - آماده کردن:

- ۱- فراهم کردن راحتی کارآموز
- ۲- بیان کردن موضوع کار یا موضوع
- ۳- بررسی کنید که کارآموز از این کار چه می داند
- ۴- ایجاد علاقه یادگرفتن در کارآموز
- ۵- در نظر گرفتن جای مناسب برای کارآموز.

مرحله دوم - آگاه کردن:

- ۱- روشن کردن موضوع از طریق شرح، نشان دادن یا به روش مناسب
- ۲- پیشروی قسمت به قسمت، تکیه روی نکات مهم
- ۳- تعلیم به طور واضح، کامل و با صبر و حوصله
- ۴- پخش اطلاعات اساسی با سرعت مناسب.

مرحله سوم - آزمایش کردن:

- ۱- از او بخواهید کار را انجام یا موضوع را شرح دهد
- ۲- تصحیح کردن اشتباهات در همان لحظه
- ۳- در موقع تکرار کار مطمئن شوید نکات مهم را فهمیده است
- ۴- اطمینان حاصل کنید که یاد گرفته است.

مرحله چهارم - به کار گماردن:

- ۱- تعیین مسئولیت وی
- ۲- معرفی شخصی که به او کمک خواهد کرد.
- ۳- تشویق کنید آنچه را که نمی داند، بپرسد

۴- تا موقعی که ضرورت دارد، مراقب او باشید.

روش اجرایی پیاده سازی فرایند آموزش

در دورانی نه چندان دور، صاحبان سرمایه، بزرگ ترین عامل موفقیت کسب و کار خود را تجهیزاتی می دانستند که در اختیار داشتند. دوره، دوره تولید انبوه بود و دستگاه ها و ماشین آلات، پایه و رکن اساسی تولید بیشتر بود.

پس از گذشت زمانی، توجه به منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان رویکرد غالب شد و مدیران سازمان ها، ارتقای دانش و مهارت پرسنل و نیروی انسانی خود را به عنوان تفکری راهبردی و استراتژیک برگزیدند و به منظور تربیت نیروی انسانی آموزش دیده و با انگیزه، همت گماردند.

در مقطع زمانی فعلی در کشورهای توسعه یافته و سازمان های پیشرو، آنچه موفقیت سازمان را باعث می شود و رشد آن را تضمین می کند، دانشی است که سازمان در اختیار دارد. آنچه اکنون معنا دارد این است که تکنولوژی، دانش و فناوری است که ایجاد ارزش می کند.

با تمام تأکیدی که بزرگان مدیریت عصر حاضر بر اهمیت دانش می کنند و عصر حاضر را متعلق به شرکت های مالک و صاحب دانش می دانند اما باز هم ذره ای از اهمیت و ارزش نیروی انسانی کاسته نشده که حتی به آن افزوده شده است. به این دلیل که دانشی که سازمان مالکیت آن را در اختیار دارد در ذهن نیروی انسانی و متعلق به کارشناسان و متخصصان سازمان است. دانش جدید و تکنولوژی نوین، حاصل تفکر و تلاش نیروی انسانی سازمانهاست.

پر واضح است که مانند هر اقدام و فعالیتی دیگر در سازمان ها، ارتقای سطح عملکرد پرسنل از طریق ارائه آموزش های لازم و ضروری به آنها باید به طریقی مدون، نظام مند و اصولی صورت پذیرد. در این کتاب، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی اثربخشی آموزش به صورت اجرایی و کاربردی ارائه شده است، هر چند که اجرای صحیح فرایند آموزش در سازمانی که تجربه اجرای سیستماتیک و اصولی آن را ندارد بهتر است تحت نظر مشاور آموزش صورت بگیرد.

مشاوره آموزش توسط فردی که دانش و تجربه کافی را در این زمینه دارد باید صورت پذیرد. شما خود می توانید برای اجرا اقدام کنید. اما برای طراحی سیستمی کارآمد و اثربخش و متناسب با شرایط سازمان شما توصیه می شود که از فرد متخصص در طرح ریزی و پیاده سازی سیستم آموزشی سازمان بهره ببرید.

آموزش در چند حرکت سازماندهی

۱. تهیه، تدوین و بازنگری مدارک و مستندات

۲. نیازسنجی

۳. برنامه ریزی

۴. اجرا

۵. ارزیابی اثربخشی

۶. اقدام اصلاحی

سازماندهی

در ابتدای امر باید متولی و مسئول اجرای فرایند آموزش، تعیین و مشخص شود. در صورتی که تعداد پرسنل سازمان بیشتر از ۵۰ تا ۶۰ نفر باشد توصیه می شود که یک نفر به عنوان مسئول آموزش تعیین شود. وظایف مربوط به این قسمت

که زیر مجموعه بخش منابع انسانی و حتی تضمین کیفیت می تواند باشد را یکی از پرسنل این واحدها و هم زمان با دیگر وظایف خود، می تواند به عهده گیرد.

در صورتی که سازمان بیش از دویست نفر نیرو دارد باید یک نفر به عنوان مسئول آموزش به صورت تمام وقت مسئول این کار شود.

در سازمان های بزرگ تر واحد آموزش باید با ساختار یک واحد یعنی یک نفر به عنوان مدیر و یک نفر به عنوان کارشناس و یا بیشتر متولی این کار شوند.

تهیه، تدوین و بازنگری مدارک و مستندات

در صورتی که سازمان شما دارای گواهی نامه سیستم مدیریت کیفیت است، حتما برای اجرای فعالیت های آموزشی رویه و مکانیزم خاصی را طراحی کرده و آن را در قالب یک روش اجرایی مدون کرده و فرم های مورد نیاز برای اجرای روش آموزش را تهیه و تدوین کنید.

اما در صورت اجرا نکردن سیستم مدیریت کیفیت و موجود نبودن روش اجرایی آموزش، شما باید با توجه به شیوه ای که در این مطلب آمده و در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان خود، فعالیت ها، توالی و ارتباطات را در قالب نحوه اجرای فرایند آموزش تعیین کنید، یعنی یک رویه را طراحی و ایجاد کنید. این روش کار می تواند در قالب یک جزوه، آیین نامه یا دستورالعمل باشد.

نیازسنجی آموزشی

شاید بتوان یکی از مهم ترین فعالیت های اجرایی فرایند آموزش را مرحله نیازسنجی دانست. همان طور که از عنوان آن پیداست در این مرحله باید نیازهای پرسنل سازمان شناسایی و تعیین شود. این اقدام برای کلیه پرسنل رده های سازمانی از اپراتورها و کارمندان گرفته تا مدیران میانی و حتی مدیر عامل باید انجام شود. در نیازسنجی آموزشی پرسنل سازمان از منابع زیر استفاده کنید:

الف) استانداردهای آموزشی مشاغل

ب) ماتریس مهارت ها و وظایف

ج) پروژه ها

د) مدیران واحدها

ه) فهرست افراد جایگزین

و) سایر موارد

سازمان ها و شرکت ها در زمینه های گوناگونی فعالیت می کنند. برخی به تولید محصول و برخی به ارائه خدمات اشتغال دارند، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی. در هر سازمانی، فعالیت های لازم برای تولید محصول و ارائه خدمات، در قالب چند فرایند اصلی و پشتیبانی تعریف می شود. این فرایندها خود به فعالیت های عمده و آنها نیز به اقدامات اجرایی و وظایف تقسیم می شوند.

متناسب با فرایندهای تعریف شده، نمودار سازمانی، طراحی شده و پست های سازمانی تعیین می شوند. متصدی هر شغل، مسئول انجام یک سری وظایف است. این شغل ها و وظایف محوله به آنها طی فعالیت طراحی شغل که زیر مجموعه فعالیت

های مدیریت منابع انسانی است، تعیین می شوند. برای انجام صحیح وظایف، نفراتی که در آن پستها منصوب شده اند باید مهارت های خاصی را دارا باشند. مجموع آموزش ها برای ایجاد این مهارت ها را استاندارد آموزش آن شغل میگوئیم.

الف) استانداردهای آموزشی مشاغل

در تهیه و تدوین مدرک استاندارد آموزشی هر شغل، ملاک اصلی وظایف تصویب شده برای آن شغل است. در تهیه استانداردهای آموزشی مدیر و کارشناسان واحدهای منابع انسانی یا اداری و تضمین کیفیت، مسئولان اصلی بوده و مدیران و سرپرستان واحدها نیز باید مشارکت داشته باشند. این فعالیت بهتر است، تحت نظر مشاور آموزش انجام شود. در مرحله استخدام، صلاحیت متقاضیان بررسی می شود و نفراتی که مهارت های لازم را داشته باشند، انتخاب می شوند. باید توجه داشت که ممکن است بنا به دلایلی افرادی انتخاب شوند که فاقد برخی مهارت ها باشند؛ در این صورت باید برای آنها دوره های آموزشی را برگزار کرده تا مهارت های لازم را کسب کنند. شما باید ضمن ثبت دوره های آموزشی که هر کدام از پرسنل سازمان تاکنون گذرانده اند و مقایسه آن با استاندارد آموزشی شغل، موارد کمبود را مشخص و ثبت کنید. طبیعتاً در صورتی که یک نفر عهده دار بیش از یک شغل است، نیازهای آموزشی مشاغل دیگر نیز باید برای آن فرد منظور شود.

ب) ماتریس مهارت ها و وظایف

بجز استاندارد آموزش هر شغل باید مدرک دیگری را نیز تهیه کنید. به عنوان این سند، ماتریس مهارت ها و وظایف است. در این مدرک و در سطر بالایی آن، فعالیت ها و وظایفی که در سازمان وجود دارد و باید انجام شود، درج شده و در ستون اول، مهارت ها و آموزش هایی که برای انجام آن وظایف مورد نیاز است نوشته می شود. هر مهارت و هر دوره آموزشی که برای اجرای صحیح وظایف و فعالیت ها مورد نیاز باشد با درج علامتی مانند تیک در سلول متقاطع آن سطر و ستون مشخص می شود.

تفاوت این مدرک با استاندارد آموزشی در این است که همه موارد و ارتباط آنها در یک سند و برای استفاده سریع در دسترس است، ضمن آنکه به طور دقیق مشخص میشود که کدام مهارت با کدام فعالیت و وظیفه ارتباط دارد، در حالی که در استاندارد آموزشی این ارتباط به صورت کاملاً دقیق مشخص نیست و همه مهارت های مورد نیاز آن شغل به صورت کلی درج شده است. ضمناً برخی اقداماتی که در شرح وظایف یک شغل وجود ندارد یا به صورت دائم و مستمر نیست و ممکن است در برخی مقاطع زمانی و موقتا، ضرورت اجرای آن پیش بیاید، در ماتریس خواهد آمد.

در مرحله نیاز سنجی از ماتریس مهارت ها و وظایف به عنوان منبع جهت تعیین دوره های آموزشی لازم و ضروری برای فردی که باید برخی اقدامات و وظایف خاص را انجام دهد، استفاده کنید.

برای تهیه ماتریس بهتر است که کارشناس منابع انسانی به صورت یک کار گروهی و با نظر مدیران واحدها آن را تهیه کند. توصیه می شود که این مدارک تحت نظر مشاور، تهیه و تدوین شود و در دوره های زمانی منظم و یا در صورت وقوع تغییرات در سازمان مورد بازنگری قرار گیرد.

ج) پروژه ها

بجز فعالیت های روتین و روزمره، در برخی مواقع ضروری است که پروژه هایی برنامه ریزی و اجرا شوند. اعضای تیم پروژه برای اجرای فعالیت هایی که در قالب پروژه به آنها واگذار شده باید مهارت های لازم را کسب کنند و دوره های آموزشی مورد نیاز را بگذرانند که این دوره ها در مرحله نیازسنجی باید لحاظ شوند.

پروژه ها می توانند شامل پروژه های بهبود، طراحی و ساخت محصولات جدید پروژه های تحقیق و توسعه و غیره باشند.

د) مدیران واحدها

بنا به شرایط خاص هر واحد و مسائل و تغییراتی که در واحدهای گوناگون سازمان در جریان است، مدیران واحدها گذرانند برخی دوره های آموزشی را برای پرسنل خود تشخیص می دهند.

مسئول آموزش باید هم زمان یا پیش از اجرای مرحله نیازسنجی، از مدیران واحدها فهرست دوره ها و نفرات را درخواست کرده و موارد را در نیازسنجی لحاظ کند.

ه) فهرست افراد جایگزین

در سیستم های مدیریت منابع انسانی توصیه می شود که فهرستی از افراد جایگزین برای شغل های مهم و حساس تهیه شود. مشاغل مهم و کلیدی شغل هایی هستند که عدم حضور متصدی آن باعث می شود که در روند کارهای سازمان، اختلال پیش آید. برای این شغل ها باید فردی جایگزین، تعیین شود که معمولاً متصدی شغل پایین تر در چارت سازمانی انتخاب می شود. برای اینکه فرد جایگزین بتواند وظایف فرد اصلی را بدون مشکل انجام دهد باید مهارت های وی را در حد نرمال و معمول، دارا باشد.

در هنگام نیازسنجی فهرست افراد جایگزین مشاغل مهم و کلیدی را بررسی کرده و آموزش های تعیین شده در استاندارد آموزشی شغل اصلی و موارد مرتبط در ماتریس مهارت ها را برای فرد جایگزین به عنوان نیاز آموزشی، منظور کنید.

و) سایر موارد

بجز موارد مشروحه بندهای فوق، برخی موارد دیگری به صورت برنامه ریزی نشده پیش می آید که بنا به شرایط جاری در آن زمان می توان آنها را به عنوان دوره های آموزشی لازم در نظر گرفت. به عنوان مثال برخی اوقات برای تشویق فردی از پرسنل سازمان مدیر مربوطه تصمیم می گیرد که وی را به یک دوره آموزشی بفرستد. این گونه موارد را نیز در هنگام نیازسنجی مد نظر قرار دهید.

برنامه ریزی آموزشی

پس از شناسایی تمامی دوره های آموزشی مطابق ورودی ها از منابع نیازسنجی، آنها را در یک فهرست، گردآوری کنید. سپس از مدیران واحدها بخواهید که دوره های آموزشی را اولویت بندی کنند. برای اولویت بندی بر حسب ضرورت ها، خط مشی ها و سیاست های کلی و نیازهای اصلی سازمان اقدام کنید. برای این کار، عددی از یک تا سه و یا بر اساس عبارت های نظیر فوری، لازم و عادی آنها را اولویت بندی کنید. در وهله اول باید برای برنامه ریزی دوره های آموزشی ضروری و با اولویت یک اقدام کنید و پس از برگزاری آنها برای دوره های با اولویت بعدی اقدام کنید.

اگر امکان برگزاری دوره با کیفیت مناسب در سازمان وجود دارد دوره را به صورت داخلی برگزار کنید و گرنه با جستجو در بین مؤسسات ارائه دهنده خدمات آموزشی و ارزیابی آنها به لحاظ اعتبار مؤسسه، سوابق همکاری و استفاده از خدمات آنها، مسافت، هزینه ها و غیره، شرکت های مناسب را ارزیابی و انتخاب کنید.

پس از انتخاب نحوه برگزاری دوره ها، یک تقویم کلی برای برگزاری دوره ها تهیه کرده و هزینه های برگزاری دوره ها را محاسبه کنید. بجز هزینه شهریه دوره ها، هزینه های جنبی مانند رفت و آمد و اسکان احتمالی در شهرهای دیگر را نیز در نظر بگیرید.

در صورتی که دوره به صورت داخلی و توسط مدرس داخلی برگزار می شود، برای مدرس که از پرسنل شرکت است مبلغی را به عنوان پاداش آموزش، متناسب با میزان نفر - ساعت دوره و سطح علمی مدرس، تعیین و پس از کسب موافقت مدیر عامل به وی پرداخت کنید. این امر به تمایل و اشتیاق پرسنل و داوطلب شدن آنها برای تدریس کمک می کند. برگزاری دوره ها به صورت داخلی، مزایایی دارد که برخی از آنها به شرح زیر است :

- فردی که برای تدریس انتخاب می شود به منظور ارائه بهتر دوره اقدام به مطالعه و تحقیق در آن زمینه می کند و دانش خود را بالا می برد.
- مدرس، همیشه در دسترس پرسنل است و کسانی که در دوره حضور داشته اند در صورت داشتن سؤال و مشکل می توانند از او در این باره بیشتر توضیح بخواهند تا مطلب را به صورت کامل دریافت کنند.
- مدرس با مسائل سازمان کاملا آشناست و در آموزش از مثال های داخلی و آشنا برای پرسنل برای فهم بهتر مطلب استفاده می کند.
- مهارت های کلامی، فن بیان و مهارت های برقراری ارتباط در پرسنلی که تدریس می کنند بهبود یافته و در عملکرد بهتر آنها مؤثر خواهد بود.
- هزینه های کمتری برای آموزش صرف خواهد شد. شهریه دوره و هزینه رفت و آمد وجود نخواهد داشت. با توجه به کاهش هزینه فعالیت های آموزشی شرکت و هزینه های صرفه جویی شده برای بهبود فضای آموزشی و تهیه و تأمین تجهیزات بهتر، قابل مصرف خواهد بود.
- در هنگام برگزاری دوره های آموزشی، پرسنل شرکت در دسترس بوده و در سازمان حضور خواهند داشت. تقویم آموزشی تدوین شده به همراه برآورد بودجه را به صورت یک گزارش به مدیر عامل سازمان ارائه کنید و با ارائه توضیحات لازم، تأیید ایشان را به منظور برگزاری دوره ها و صرف هزینه های پیش بینی شده، اخذ کنید.

اجرای برنامه های آموزشی

پس از کسب تأیید مدیر ارشد برای تقویم آموزشی که معمولاً برای یک دوره شش ماهه (نیم سال اول و دوم) تهیه می شود برنامه اجرایی را به صورت ماهیانه و با تعیین دقیق روز، ساعت و مکان برگزاری دوره ها تهیه کنید. برنامه را به اطلاع مسئولان مرتبط و نفراتی که باید در دوره ها شرکت کنند برسانید و هماهنگی های لازم را انجام دهید. این هماهنگی ها شامل اطلاع به مدیر مافوق، افرادی که در دوره باید شرکت کنند، نحوه رفت و آمد آنها، پرداخت شهریه برای دوره های خارج از سازمان، تهیه جزوه آموزشی و فایل ارائه مطالب توسط مدرس داخلی و غیره است.

افرادی که باید در دوره های بیرون از سازمان شرکت کنند را توجیه کنید که باید حضوری مؤثر، در جلسات آموزشی داشته و علت حضور آنها را کاملا توضیح دهید. ضمنا از آنان بخواهید که جزوات و فایل آموزشی دوره را از مدرس یا مسئول آموزشی دریافت کنند و یک نسخه از آن را بعد از پایان دوره تحویل مسئول آموزش سازمان دهند.

به آنها یک فرم حضور و غیاب بدهید تا توسط مدرس تکمیل و امضا شده و آن را به مسئول آموزش برگردانند. توصیه می شود برای دوره های داخلی و همچنین دوره های خارج از سازمان که در شهر محل سازمان شما برگزار می شود، مسئول آموزش در یکی از جلسات، ترجیح جلسه اول، حضور پیدا کرده و شرایط و کیفیت برگزاری دوره را ارزیابی کند. در صورت مشاهده مسائل و مشکلاتی، هماهنگی ها و اقدامات لازم را برای اصلاح مشکل، صورت دهد.

شرایطی که در برگزاری دوره آموزشی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت اند از:

- شرایط فیزیکی و محیطی مانند نور، صدا، دما، تهویه و غیره
- تجهیزات و وسایل کمک آموزشی
- نظم برگزاری دوره
- کیفیت ارائه مطالب از سوی مدرس و میزان تسلط وی بر مطالب و فن بیان او

ارزیابی اثربخشی آموزش ها

هدف از انجام هرگونه فعالیت و اقدامی، دستیابی به نتایجی است که از پیش تعیین شده و هدف گذاری شده است. علی الخصوص در زمینه ارتقای مهارت و صلاحیت نیروی سازمانی که سازمان با صرف هزینه هایی، سعی در بهبود شرایط و وضعیت منابع انسانی دارد بنا به این دلایل باید اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده مورد ارزیابی قرار بگیرد.

اولین اقدامات ارزیابی را در مرحله پیشین و هنگام ارزیابی شرایط برگزاری دوره ارائه شد مرحله بعدی ارزیابی پس از گذشت مدت زمانی مناسب برای سنجش اثربخشی انجام می شود. این زمان می تواند برای همه دوره ها، یکسان بوده و یا اینکه هر دوره به صورت جداگانه تعیین شود. به هر حال زمان تعیین شده باید به میزانی باشد که اثرات برگزاری دوره قابل بروز و ظهور باشد و بتوان علائم آن را مشاهده کرد تا قابل اندازه گیری باشد.

کمی کردن و عددی کردن میزان اثربخشی دوره های آموزشی، قدری مشکل است. در این راستا باید مواردی را تعیین کرده و از سرپرست و مدیر و فردی که در دوره شرکت کرده نظر خواهی کرد تا برای هر مورد امتیازی را منظور کنید. مبنای امتیازدهی مقایسه شرایط پس از برگزاری دوره و پیش از آن است.

مواردی که در ارزیابی اثربخشی آموزشی نیاز است در نظر گرفته شود، عبارت اند:

- مهارت فرد در زمینه ای که آموزش دیده؛ نسبت به پیش از آنچه مقدار تغییر کرده است؟
- میزان تأثیر دوره آموزشی بر نحوه انجام فعالیتها و وظایف وی چقدر بوده است؟
- آیا مسائل، مشکلات و اشتباهاتی که قبلا مشاهده می شده، هم اکنون نیز روی می دهد؟
- آیا فرد، مواردی را که آموزش دیده به همکاران خود منتقل می کند؟
- و سایر مواردی که با توجه به شرایط خاص سازمان قابل طرح است.

به منظور تعیین دقیق تر میزان اثربخشی می توان شاخصی مرتبط، تعریف کرد. به عنوان مثال اگر دوره آموزشی برای بالا بردن مهارت های پرسنل تولید در راستای کاهش ضایعات تولیدی باشد میزان وقوع موارد عدم انطباق و معیوب و

ضایعات شدن قطعات پس و پیش از برگزاری دوره و مقایسه آن، می تواند شاخصی مناسب برای سنجش اثربخشی دوره آموزشی باشد.

اقدامات اصلاحی

در صورتی که نتایج سنجش اثربخشی دوره آموزشی برگزار شده، امیدوار کننده و مثبت نبوده باید علل و ریشه های آن مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و مشخص شود. سپس با رفع آن علت ها، نسبت به برگزاری مجدد دوره و سنجش اثربخشی آن اقدام شود.

نکات و توصیه های قابل توجه در فرایند اجرای آموزش ها

-توجه به نقش فضای آموزشی در فرایند آموزش: آموزش مفید و مؤثر در فضای مناسب فیزیکی و روانی و به دور از ترس، زور و فشار صورت می گیرد و در این میان فراگیر لازم است که احساس راحتی کند و همه مسائل مربوط به مربی از قبیل نحوه :انجام کار، صدای مربی و فرصت لازم برای مرور مطالب را در اختیار داشته باشد.

- انتخاب صحیح افراد برای آموزش: استانداردهای شغلی، میزان مهارت مورد نیاز هر کار را تعیین می کنند و استانداردها سطح قابل قبول دانش کار را برای افراد شاغل مشخص می کند برای مثال فرد ضعیف و یا متوسط ممکن است پایین تر از حد استاندارد قابل قبول یک سازمان باشد اما در برنامه آموزشی با نشانه های قراردادی می توان نشان داد که چه افرادی باید آموزش داده شوند.

- استفاده از مهارت افراد در اجرای برنامه های آموزشی: شناخت افراد به سرپرست کمک می کند تا از وجود کسانی که می توانند برنامه ریزی کنند به دیگران آموزش دهند و یا اینکه قدرت سازمان دهی کار را دارند استفاده کنند و سرپرست به کارهای ضروری خود بپردازد. استفاده از افراد با تجربه، توانمند و علاقه مند به آموزش، یکی از کاربردهای برنامه آموزشی تسن.

- دقت در ثبت مستمر مدت و محل آموزش: بعد از تعیین افراد آموزش دهنده و آموزش گیرنده، باید زمان آغاز و پایان آموزش به منظور امکان نظارت و بازرسی سرپرست بر حسن اجرای آموزش وجود داشته باشد. مکان آموزش نیز باید تعیین شود تا سرپرست بتواند پیگیری های لازم را انجام دهد. برای نظارت و ارزشیابی آموزشی، معیارهای معین وجود دارد که تعریف آن برای هر سازمان مشخص بوده و سرپرستان باید آن معیارها را رعایت کنند.

- ثبت آخرین تحولات در برنامه های آموزشی: همزمان با جلو رفتن برنامه آموزشی با گذشت زمان، تمامی تغییرات از جمله تحولات مربوط به نیروی انسانی و هر گونه تغییر دیگر در مورد کار و افراد نیز در برنامه ثبت می شود. برنامه آموزشی در همه سال به روز است و در پایان آموزش، فرد ضعیف به فرد خوب یا قوی تبدیل خواهد شد. ثبت تاریخ تحولات نیز شناسنامه تغییر پذیری دائم برنامه آموزش است.

۵ - ۱۲ سیستم های تشویق و پاداش پرسنل

مسئله پاداش پرسنل و تشویق کارکنانی که تفکرات و ایده های خلاقانه دارند بسیار حائز اهمیت است. برای رسیدن به این هدف، شرکت ها و مدیران می توانند با ایجاد فراخوان هایی مبنی بر پاداش پرسنل به منظور ایده های نوآورانه به کارکنان خود این اطمینان و آگاهی را بدهند که شرکت از تفکرات خلاقانه آنها استفاده می کند و مشوق آنهاست. استعداد و توانایی خلاقیت که بالقوه است توسط پاداش دادن می تواند شکوفا شود و به مرحله عمل برسد. بنابر این، مدیران

شرکت ها باید با پاداش های پرسنل که به موقع به کارکنان که ایده های نوآورانه دارند از هدر رفتن توانایی خلاقیت آنها جلوگیری کنند.

راهکارهای تشویق و پاداش پرسنل

چند راهکار برای تشویق و پاداش پرسنل جهت حفظ انگیزه آنها در داشتن ایده های خلاقانه عبارت اند از:
-کنترل کردن: افرادی که دارای تفکر نوآورانه و خلاق هستند در تصمیم گیری شرکت دهید.

- معرفی کردن: معرفی کردن، تشویق و قدردانی از افراد خلاق

- دادن فرصت دوباره برای افراد ناموفق: در صورتی که افرادی نتوانسته اند طرح هایی را با موفقیت انجام دهند، باید فرصت دوباره ای به آنها داده شود تا بتوانند اشتباه خود را جبران کنند.

تقسیم بندی حمایت ها و پاداش پرسنل

پاداش درونی: پاداش های درونی پرسنل شامل ایجاد انگیزه، دادن قدرت خطر و ریسک کردن به اعضای گروه برای اینکه فعالانه و با تمام وجود خود در برنامه ها و تصمیم گیری های شرکت حضور داشته باشند و از فعالیت در شرکت احساس رضایت و خشنودی کنند.

پاداش بیرونی: پاداش های بیرونی پرسنل به پاداش هایی همچون دادن پول و یا هر نوع تشویقی که در قبال ارائه کار و تفکر خلاقانه به کارکنان اعطا می شود و انگیزه سایر کارکنان را نیز برای نوآوری و خلاقیت افزایش می دهد.

مدیران شرکت ها باید توجه داشته باشند که هم از تشویق های درونی و هم بیرونی در زمان و موقعیت مناسب خود استفاده کنند و همچنین در نظر داشته باشند که میزان پاداش پرسنل با میزان نوآوری و خلاقیت هماهنگی داشته باشد.

در کل می توان گفت پاداش های بیرونی، مشوق های درونی را کامل می کنند و در افراد گروه، انگیزه زیادی برای وارد شدن به زمینه های تازه ایجاد می کنند. در صورتی که سیستم دچار مشکل و محدودیت شود و نتواند در برابر کار خلاقانه افراد آنها را تشویق کند و در آنها ایجاد انگیزه کند، مدیران شرکت باید به نکات زیر توجه کنند:

۱) آیا افراد به محرک هایی نیاز دارند که در داخل شرکت وجود ندارد و باید در سیستم تشویقی شرکت و سازمان وارد شود؟ اگر چنین است، باید چه نوع مشوق هایی برای افراد ایجاد کنند؟

۲) چه مشوق هایی را می توان از خارج از سیستم پاداش دهی شرکت برای افراد خلاق در نظر گرفت و فراهم کرد؟ چند پیشنهاد برای ایجاد انگیزه و دادن پاداش پرسنل به افراد خلاق:

- ✓ افرادی که بیش از میزان انتظار کار کرده اند و وظایف بیشتری را انجام داده اند جداگانه تشویق کنید.
- ✓ به افراد این امکان را بدهید که طرح هایی که مایل به همکاری در آن هستند خودشان برگزینند.
- ✓ حتی کوچکترین موفقیت ها را با افراد تیم جشن بگیرید.
- ✓ بهتر است مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان، گاهی از افراد گروه ها و شرکت ها بازدید کرده از ایده های خلاقانه آنها آگاه شوند و مراتب قدردانی خود را نسبت به آنها ابراز کنند.
- ✓ افرادی که جرئت دارند تا روش های بسیار متفاوت و نویی را برای حل مشکل سازمان ارائه دهند با پاداش های ممتاز و ویژه ای تشویق کنید.

✓ برای ارتباطات و همکاری های درون گروهی بین افراد، پاداش بدهید. درباره فعالیت های انجام شده و باقی مانده توسط ارسال پیام به اعضای گروه اطلاع بدهید.

✓ در حین اجرای طرح ها، هر از گاهی به افراد مرخصی تشویقی بدهید.

خلاصه

در تبیین مفهوم ((انگیزه)) گفته شده است، انگیزه ها عبارت اند از: «چراها»ی رفتار. انگیزه ها باعث شکل گیری و ادامه فعالیت شده، جهت کلی رفتار فرد را نیز مشخص میکنند. از انگیزه ها، گاه به نیازها، خواست ها، کشش ها، سائقه ها یا محرک های درونی فرد نیز تعبیر می شود.

ایجاد انگیزه شاید مهم ترین وظیفه رهبری و مدیریت باشد، وظیفه ای که مدیران گاه آن را به بوته فراموشی سپرده اند و گاه با بی توجهی آن را دنبال می کنند. ایجاد انگیزه وظیفه اصلی مدیران است که باید در لحظه به لحظه فعالیت ها ساری و جاری باشد.

نمی توان ایجاد انگیزه را صرفا در شرایط دشوار کاری یا در حضور بحران ها پی گرفت. کاری که بسیاری از مدیران انجام می دهند، یعنی زمانی به یاد انگیزه آفرینی می افتند که دیر شده است. هیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضا نمی تواند در رسیدن به اهداف خود موفق شود. از این رو، مدیران همواره ناگزیرند انگیزش، یعنی عواملی که باعث به وجود آمدن رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم آن می شود را درک کنند. گفته می شود، اصولا انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی زند. پس هر رفتاری بر اساس انگیزه ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه نمی شود، مگر بر اساس نیازی که برای او مطرح شده است، یعنی انسان برای پاسخگویی به نیازش، دارای انگیزه می شود و با برانگیخته شدن، رفتاری از او سر می زند.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه گاه اصلی، انگیزه های معنوی است و این مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی امکان پذیر می شود. عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هموع، مخصوصا نسبت به محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

خودآزمایی

۱. انگیزش را تعریف کنید.
۲. نظر اسلام را در مورد انگیزش بنویسید.
۳. صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش را بنویسید.
۴. روش های ایجاد انگیزش در مدیران از نظر اسلام بنویسید.
۵. روش های مختلف انگیزش در کارکنان را بنویسید.
۶. نظریه خودمختاری را توضیح دهید.
۷. عوامل مهم انگیزش را بنویسید.
۸. انواع برنامه های مشارکت کارکنان در کارها را مشخص کنید.
۹. اثرات به کارگیری نظام پیشنهادات در سازمان را بنویسید.
۱۰. مراحل برنامه ریزی آموزشی را بنویسید.

۱۱. مراحل آموزش افراد جدیدالورود را بنویسید.

۱۲. چند راهکار برای تشویق و پاداش پرسنل بنویسید.

۱۳. تقسیم بندی حمایت ها و پاداش پرسنل را معرفی کنید.

کار دانشجو

-به بررسی طرح بومی فعالیت تیمی در کارهای تولیدی- خدماتی.

- انگیزش های درونی و بیرونی

- انگیزتن دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی).

- نظریه ارزیابی شناختی برانگیزنده بیرونی.

- انگیزتن از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزتن خود

- تعریف های گوناگون توانمندسازی

- اهمیت، هدف، ضرورت ها و مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

- عوامل مؤثر بر توانمندسازی.

- روش های اجرایی توانمندسازی.

ایمنی و بهبود شرایط محیط کار

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث ایمنی و بهبود شرایط محیط کار؛

اهداف رفتاری: انتظار می رود که دانشجویان با مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. ایمنی و بهداشت در محیط کار شامل:

ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار، عوامل فیزیکی زیان آور محیط کار، ایمنی در جرثقیل، ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه ها و پروژه های ساختمانی.

۲. پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار شامل:

مطالعه و شناسایی خطرات، تجزیه و تحلیل حوادث، نگرشی جامع بر پیشگیری از وقوع حوادث شامل:

نقش فرهنگ سازمانی در وقوع حوادث، جایگاه پیشگیری از حوادث در سیستم های مدیریتی، استراتژی های ارتقای عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست

۶-۱ مقدمه

فارغ از زمینه کاری، عاملی که به طرز چشمگیری بر احساس یک کارمند به کار خود تأثیر می گذارد، محیط کار اوست. منظور از محیط کار هر چیزی است که بخشی از درگیری کارمندان را با کار تشکیل می دهد، مثل رابطه با همکاران با سرپرستان، فرهنگ سازمانی امکان توسعه فردی و یک محیط کار ایده آل به کارمندان حسی خوب از حضور در محل کار می دهد و همین امر به آنها انگیزه میدهد که با حداکثر توان خود به فعالیت بپردازند. عوامل فیزیکی یعنی متغیرهای سخت، از عواملی هستند که بر رفتار کارکنان اثر می گذارند. این عوامل بیش از عوامل دیگر ملموس و عینی هستند. در این زمینه دو فرضیه وجود دارد: نخست اینکه اگر فرد بتواند عوامل فیزیکی را در محیط کار خود تحت کنترل و مهار داشته باشد و آنها را به دلخواه تغییر دهد، احساس ایمنی بیشتر می کند. منظور آن دسته از عواملی است که فرد به صورت ابزار و وسایل، با آنها درگیر است. دوم اینکه اگر محیط فیزیکی سازمان و کار بر طبق سلیقه و رجحان های فرد آرایش یافته باشد، در او احساس لذت و شادی ایجاد می کند و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت بخش بودن آن خواهد شد. گرچه تفاوت های فردی موجب ظهور گستره وسیعی از برتری ها می شود، اما می توان در مقیاس ملی یا منطقه ای به اشتراکات سلیقه ای دست یافت. این برتری ها، هم در ارتباط با محیط کار اهمیت دارند و هم در عرضه کالا و خدمات. زیرا هرگاه مردم در انتخاب این عوامل آزاد باشند، با برتری های گوناگونی روبه رو خواهند شد. سؤال مطرح این است که عوامل فیزیکی که می توانند بر عملکرد فرد نفوذ داشته باشند کدام اند؟ ما به مجموعه متغیرهایی که پیرامون فرد در محیط کار او قرار گرفته و سر و کار آنها با حواس است و از این طریق می توانند با تغییرات خود اثرات فیزیولوژیکی یا روانی بر انسان و در نتیجه بر عملکرد او به جا بگذارند، عوامل فیزیکی می گوئیم. مهم ترین این عوامل عبارت است از: صدا، حرارت، نور، رطوبت، فشار هوا، و رنگ.

یکی دیگر از مباحثی که کارکنان را راغب به کار کردن بدون دغدغه در محیط کار می کند تامین ایمنی برای آنهاست. ایمنی به عنوان حفاظت و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف می شود. در محیط های صنعتی با وجود ماشین آلات و ابزار فراوان، غالباً کارگران و دیگر افراد مشغول در سازمان در معرض مخاطرات گوناگون قرار دارند. با توسعه تکنولوژی و افزایش کاربرد ماشین در تولید نیز احتمال مخاطرات و حوادث در این گونه محیط ها زیادتیر می شود. بنابراین، ضرورت ایجاد سیستم های سازمان یافته کار در عصری که با تکنولوژی های پیچیده و روزافزون مواجه هستیم، اجتناب ناپذیر بوده، به گونه ای که درک و توجه انسان ها را به کنترل خطر، به عنوان یک مسئله و کلید حل برای امنیت، ایمنی و بهره وری، تسریع کرده است، از این رو، به رسمیت شناختن ایمنی به عنوان یک تابع مدیریت مشروع نسبی، برای سیستم های تولیدی- خدماتی یک ضرورت است. از ویژگی های کنترل خطرات به عنوان کلید ایمنی، در ایمن بودن سیستم و در نتیجه بهبود بهره وری است. تشخیص ایمنی و ایجاد یک سیستم ایمن به عنوان یک عمل مدیریتی صحیح و درست نسبتاً جدید است به گونه ای که در دهه های اخیر به تدریج پدیدار شده است. به علاوه، در بحث کنترل و پیشگیری از خطر، هیچ مبنایی برای یک توافق و رضایت عمومی راجع به اینکه چه چیزی در مورد ایمنی باید مدیریت شود، وجود ندارد. در واقع «کنترل زیان»، «جلوگیری از سوانح و حوادث» و «ایمنی» به خودی خود اغلب خیلی بیشتر از چگونگی شناسایی دلایل موارد خطر به عنوان یک نقطه تمرکز مدیریت کارآمد مورد توجه قرار می گیرد. برای رفع این نقیصه ضرورت دارد که سازمان های اجتماعی - فنی از تفکر جمعی کارکنان خود در قالب دانش ارگونومی کلان به منظور شناسایی دلایل بروز خطر بهره بگیرند.

در سازمان ها و کارخانجاتی که اصول و موازین ایمنی و حفاظت فنی مراعات نمی شود روحیه کارکنان نیز ضعیف و متزلزل است و کمتر امکان دارد کارگر خوب و طراز اول در خدمت چنین سازمان هایی مشغول به کار باشد. بنابراین، اجرای تدابیر و برنامه هایی به منظور ایمنی و حفاظت فنی کارگران، در درجه اول اهمیت، در راستای تأمین و نگهداری نیروی انسانی قرار دارد. در عین حال، صرف هزینه و تخصیص اعتبار در برنامه های سازمان، به منظور ابداع تدابیر و استقرار وسایل برای جلوگیری از حوادث، در مقابل منافع حاصل از آن، اندک و ناچیز به کار می رود. خلاصه اینکه هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل های مربوط به آن، امکان به وجود آوردن محیط سالم و بی خطر است، به نحوی که کارگران و کارکنان بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت و محیطی که در آن مشغول اند، به کار خود ادامه دهند.

۶ - ۲ ایمنی و بهداشت در محیط کار

انسان از ابتدا در پی تلاش و فعالیت بوده و طبیعتاً در مسیر زمان، تحولاتی را پشت سر گذاشته است. در دوره هایی که زندگی بشر از شکار و صید و یا کشاورزی تأمین می شده، به سبب ابزار، عوارض وابسته به شغل (ایمنی و بهداشت محیط کار) ناچیز بوده است و در اکثر موارد بیشتر از چند خراش یا زخم ساده یا حداکثر شکستگی اعضا نمی شده است ولی به تدریج که صنعت پیشرفت کرد و نیروی محرکه مکانیکی و الکترونیکی به وجود آمد خطرات نیز به همان نسبت رو به افزایش گذاشته است.

با وقوع انقلاب صنعتی در سال های بین ۱۷۶۰ تا ۱۸۳۰ در انگلستان و پس از آن در و کشورهای اروپایی، نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به وجود آمد. با گسترش اختراعات و اکتشافات به تدریج کارهای دستی، ماشینی شد.

استفاده از انرژی های ماهیچه ای، حیوانات، باد، و جریان آب به حداقل رسید و استفاده از انرژی جریان الکتریسیته، انرژی بخار (از طریق ماشین بخار و توربین بخار) و انرژی فسیلی (گازها، بنزین و گازوئیل) افزایش یافت و جایگزین آنها شد. انقلاب صنعتی که با اختراع ماشین بخار (۱۷۸۲) ((جیمز وات)) آغاز شد و جهشی در صنایع نساجی و به دنبال آن در صنایع دیگر در انگلستان ایجاد کرد. سپس با اختراع وسایل ماشینی متعدد (به منظور تغییر و تبدیل انرژی) به سرعت در تمام اروپا و امریکا و بعد هم در نقاط دیگر جهان گسترش یافت.

در نتیجه انقلاب صنعتی و اختراع و تکامل ماشین های تولید جدید، محیط کار از خانه ها و کارگاه های کوچک به کارخانه ها کشانده شد و صنعت چهره جدیدی به خود گرفت.

هرچند انقلاب صنعتی منجر به تغییرات بنیادین و تحولاتی عظیم در شرایط موجود شد، لیکن این دگرگونی ها جنبه های منفی نیز به دنبال داشت که می توان به مهم ترین آنها مانند حوادث صنعتی، سروصدا، آلودگی محیط زیست و آلودگی هوا اشاره کرد.

اولین قانون کار در فرانسه در خصوص کارخانه ها و کارگاه هایی که از انرژی مکانیکی استفاده می کردند و یا کار به طور مداوم هم در آنها صورت می گرفت، تدوین شد.

در این قانون یک نظام بازرسی در کارخانه هایی که دارای ۲۰ کارگر بودند پیش بینی شد در سال ۱۸۳۹ قوانین لازم در خصوص حفاظت فنی به طور جامع و کامل تدوین نشد.

حمایت عمومی از کارگران، در مقابل حوادث و بیماری های ناشی از کار با تدوین قوانینی به وسیله کنفدراسیون آلمان شرقی در سال ۱۸۶۹ تامین شد.

به موجب قانون امپراطوری مصوب ۱۵ ژوئیه ۱۸۷۸، بازرسی کارخانه ها در کلیه ایالت ها و مناطق آلمان اجباری شد. انجمن ژاپنی برای رفاه در صنایع که در سال ۱۹۲۸ تأسیس شد، یکی از قدیمی ترین سازمان های آسیا است و به دنبال آن انجمن هندی برای حفاظت که در سال ۱۹۳۱ تأسیس شد.

هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل های آن، فراهم کردن محیطی سالم است به نحوی که کارگران بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت به کار خود ادامه دهند. بدین ترتیب ترس از آینده نامعلوم که زائیده و معلول حوادث و سوانح در محیط کار است از جامعه صنعتی از بین خواهد رفت. بدون وجود مسئول ایمنی نه تنها گامی در راه پیشرفت صنعتی برداشته نمی شود، بلکه صنعت دچار هرج و مرج و از هم پاشیدگی شده و دیر یا زود به سوی زوال تدریجی سوق پیدا خواهد کرد.

تاکنون سازمان ها و انجمن های زیادی در خصوص توجه و دفاع از حق و حقوق کارگران و کارکنان و همچنین تدوین آیین نامه ها در سراسر دنیا ایجاد شده است. یکی از مهم ترین سازمان های که در این مورد تشکیل شده است، سازمان بین المللی کار است.

کار پژوهشی دانشجوی

۱) بررسی لازم در مورد وظایف سازمان بین المللی کار؛

۲) بررسی ساختار و نحوه کار سازمان بین المللی کار؛

۳) چگونگی عضویت در سازمان بین المللی کار؛

۴) ارتباط کشورمان با سازمان بین المللی کار؛

۵) بررسی تأثیر به کارگیری اصول ایمنی و بهداشت حرفه ای در بهره وری.

ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار

لازم است مدیران و کارفرمایان به اهمیت و ارزش حفاظت صنعتی پی ببرند. باید از زیان های مادی ناشی از حوادث صنعتی (اعم از مستقیم و غیر مستقیم) آگاهی داشته باشند و از همه مهم تر به ارزش و منزلت عامل انسانی و سلامت او توجه کنند. لازم است مدیریت بر تمام کارکنان و محیط کار تأثیر داشته باشد و عوامل ایمنی محیط را که در کم کردن حوادث مؤثرند شناسایی کنند و کوشش و توان خود را در حفظ و سلامت کارکنان و ماشین آلات به نحو مطلوب به کار بگیرند.

ایمنی شرايطی است که منابع انسانی را از عوامل مضرى که می تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون می دارد مسئولیت عمده ایمن سازی محیط کار به عهده مدیران سطوح بالای سازمان به ویژه مدیران پرستلی است، البته اهمیت همکاری و مشارکت کلیه کارکنان را در محیط امن نمی توان نادیده گرفت. به عبارت دیگر ایمنی کار عبارت است از: فراهم آوردن موجباتی که از بیماری ها و حوادث ناشی از کارهای صنعتی جلوگیری می کند. یعنی هر چه تعداد حوادث ناشی از کار کمتر باشد می توان گفت که ایمنی بیشتری در محیط کار وجود دارد.

عوامل فیزیکی زیان آور محیط کار

عامل و شرایط فیزیکی محیط کار عبارت است از مجموعه عوامل و شرایط قابل درک به وسیله حواس پنجگانه که جزئی از محیط فیزیکی کار را تشکیل می دهند. علاوه بر جا و مکان و وسایل و ابزار کار مورد نیاز کارکنان عواملی نظیر روشنایی گرما، سرما، رطوبت صدا، فشار هوا، و ... نیز به طور مستقیم یا غیر مستقیم در بازدهی کار مؤثرند.

جا و مکان وسایل و تجهیزات

محیط کار در مبحث حفاظت، عامل روانی مهمی است. استقرار کارکنان در مکان و فضای مناسب و دسترسی آنان به لوازم مورد نیاز یکی از ضروریات محیط کار است.

تنگی و کوچکی فضای محیط کار و فشردگی افراد در یک محل کوچک، علاوه بر آنکه شوق و علاقه و روحیه کارگران را از میان می برد آنها را معذب می کند و در بسیاری از موارد ممکن است سوانح ناگواری در محیط کار به وجود آورد با توجه به نوع کار وظایف و مسئولیت های محوله و انواع مشاغل، فضای کار تفاوت خواهد داشت. استفاده از وسایل و تجهیزات از قبیل میز، صندلی، مبل، تلفن، و ... در محیط کار با توان مالی و فضای مورد استفاده و شکل ساختمان های مورد بهره برداری واحدهای سازمان ارتباط پیدا می کند. لذا در انتخاب و تخصیص وسایل و تجهیزات باید نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

الف) لازم است از وسایل موجود حداکثر استفاده به عمل آید و حتی المقدور از ایجاد و صرف هزینه برای خرید وسایل و اثاثیه خودداری شود. در عین حال باید به کیفیت وسایل و تجهیزات نیز توجه کافی شود و در صورت فرسودگی و از کارافتادگی فوراً از رده خارج شود.

ب) ابزاری که در دسترس هر فرد در هر شغلی قرار داده می شود باید دقیقاً با احتیاجات شغلی او تطبیق داده شود تا به این وسیله امکان استفاده از انواع ابزار و وسایل مورد نیاز محقق شود.

ج) برای استقرار وسایل و تجهیزات اداری همواره باید فضای کافی در نظر گرفته شود تا آنکه دسترسی به آنها بی اشکال و حرکت و تردد افراد بدون ایجاد ناراحتی صورت پذیرد.

نظم و نظافت کارگاهی

روزگاری فروش زیاد و یا تعداد کارکنان و بزرگی کارخانه موجبات افتخار یک شرکت را فراهم می آورد زیرا ظاهراً فروش بالا و تولید انبوه، کاهش هزینه تولید و سود بالاتر را تضمین می کرد. در دیدگاه جدید مدیریتی، مهارت کارگر خط تولید و نیز شرایط تولید و محیط کارخانه و در نتیجه کیفیت محصول است که تعیین کننده فروش و سود شرکت است. هر چه به پاکیزگی و آراستگی و نظم و انضباط در سیستم مدیریت بیشتر توجه شود موفقیت بیشتر به دنبال خواهد داشت. جهت دستیابی به صنعتی منضبط و کارگاهی تمیز با کارگران بهره ور و کاهش ریخت و پاش در راستای کم کردن هزینه های غیر ضروری راهکارهای زیر توصیه می شود:

۱. علامت گذاری و نوشتن مشخصات مواد و یا قطعاتی که در داخل قوطی ها، بشکه ها و دیگر ظروف قرار دارند.
۲. تفکیک لوازم ضروری از لوازم غیر ضروری و دور نگه داشتن وسایل غیر ضروری از محیط کار.
۳. تمیز کردن ماشین آلات و تجهیزات و کف سالن های تولید و راهروها بعد از هر شیفت کاری.
۴. چینش، نگهداری و در دسترس قرار دادن اقلام پرمصرف.
۵. برنامه ریزی لازم برای به نظم و انضباط در آوردن کارکنان با تأکید بر بهداشت و نظافت شخصی.

کار پژوهشی دانشجوی در موضوعات ذیل الذکر

- ✓ رنگ و ایمنی
- ✓ ابزار و چگونگی استفاده صحیح
- ✓ علل و چگونگی بروز حوادث در استفاده ابزار
- ✓ حفاظت فردی مرتبط با ابزار
- ✓ حمل و نگهداری ابزار
- ✓ پوشش ایمنی مرتبط با ابزار
- ✓ ایمنی و برق، اصول اولیه ایمنی ابزار برقی، کمک های اولیه به هنگام برق گرفتگی
- ✓ بررسی نحوه ایجاد چاه ارت (چاه تخلیه الکتریسیته)؛
- ✓ شناسایی و بررسی کاربرد انواع فیوزها.
- ✓ ایمنی در جوشکاری، انواع جوشکاری، نکات ایمنی مربوط به جلوگیری از حریق در جوشکاری
- ✓ ایمنی در کار با دستگاه سنگ فرز

ایمنی در جرثقیل

تقریباً در اغلب صنایع و سیستم های اجتماعی - فنی نیاز به نقل و انتقال اجسام سنگین و نیمه سنگین وجود دارد، یکی از متداول ترین وسایل جرثقیل است. به لحاظ پیچیدگی سیستم ها و نوع خاص کار با جرثقیل، در ادامه به موارد ایمنی ضروری در زمان کار با این وسیله می پردازیم. ایمنی مهم ترین مسئله ای است که راننده جرثقیل باید به خاطر داشته باشد، زیرا با

یک اشتباه ساده احتمال دارد که صدمات جانی و مالی زیادی به کارگران و کارگاه وارد شود که با هیچ قیمتی قابل جبران نخواهد بود.

انواع جرثقیل

جرثقیل انواع متفاوتی دارد که متداول ترین آنها عبارت اند از:

۱. **نوع تلسکوپي**: بوم آن کشویی است و قابلیت ازدیاد طولی دارد. در این نمونه برای استقرار جرثقیل در هنگام کار حتما باید از جک استفاده شود. جهش ارتفاعی این نوع جرثقیل ها بسته به نوع جرثقیل ها و موقعیت آن متفاوت خواهد بود هرگاه جرثقیل از نوع تلسکوپي باشد می تواند با اضافه کردن ارتفاع قسمت تحتانی خود که ابعاد بزرگتری دارد و با استفاده از سیستم جکی که در جرثقیل ها وجود دارد میتواند هر بار با اندازه ارتفاع یک شبکه، خود را بالا بکشد.

۲. **نوع بوم خشک**: بوم آن به صورت قطعات فلزی است که با پین و اشپیل به یکدیگر متصل می شوند. بیشتر آنها دارای چرخ های زنجیری هستند.

۳. **نوع سقفی**: این نوع جرثقیل ها بیشتر در کارگاه ها، تعمیرگاه ها و فروشگاهها استفاده می شوند.

۴. **جرثقیل برجی (تاور کرین)**: این نوع جرثقیل در جایی ثابت می شود و بوم آن دارای حرکت دوار است

نکات ایمنی کار با دستگاه جرثقیل

- ✓ دستگاه شما باید مجوز سلامت داشته باشد، که پس از کنترل کلیه قسمتها برای مدت معین صادر می شود.
- ✓ هنگامی که حالت طبیعی ندارید (به هر علت) با جرثقیل کار نکنید
- ✓ در موقع کار با کمال خونسردی و دقت و توجه کافی جرثقیل را هدایت کنید
- ✓ روی جرثقیل ن خوابید و چیزی را به بیرون پرتاب نکنید که موجب حادثه می شود.
- ✓ پیش از شروع کار با دستگاه از نشستی روغن، سالم بودن سیم بکسل ها، کلید قطع کننده و ترمزها مطمئن شوید.
- ✓ قبل از شروع کار، از سالم بودن اهرمها مطمئن شوید.
- ✓ قبل از جک زدن، محل را بازرسی کنید و حتما در زیر جکها الوار قرار دهید.
- ✓ مطمئن شوید در بالای سر شما شبکه برق یا مانع دیگری وجود ندارد.
- ✓ مطمئن شوید که ریگر شما علائم و قوانین مربوط به کار خود را می داند و اطلاعات فنی لازم را دارد.
- ✓ راننده باید طرز کار با جدول بار را بداند.
- ✓ اگر وزن بار تقریبا به اندازه ظرفیت نهایی جرثقیل باشد، باید با کنترل واحد ایمنی جابه جا شود.
- ✓ در هوای طوفانی یا بادهای شدید کار باید متوقف شود.
- ✓ نفراتی که در ارتفاع کار می کنند باید با سبد جابه جا شوند و از آویزان شدن به هوک و یا قلاب خودداری کنند.
- ✓ بارهای سنگین با هماهنگی مسئولین ایمنی و حتما در صبح نصب شود تا در صورت بروز اشکال در نصب، زمان کافی برای رفع آن مشکل وجود داشته باشد.
- ✓ در زمان بارگیری یا تخلیه، راننده باید در تمام وقت در کابین خود حضور داشته باشد.
- ✓ تحت هیچ شرایطی نباید بار برای مدت طولانی معلق در هوا نگه داشته شود.
- ✓ اهرم سقوط آزاد که باعث می شود سیم بکسل با سرعت زیاد حرکت کند، را به کار نبرید.

- ✓ در زمان استفاده از جرثقیل به مقدار باری که می توان با آن بلند کرد توجه کنید.
- ✓ راننده جرثقیل باید فقط فرمان ریگر را برای جابه جایی بارها اجرا کند.
- ✓ بارهای با اندازه های متفاوت باید جداگانه حمل شوند.
- ✓ در زمان نقل و انتقال بار، کسی روی بار یا به قلاب جرثقیل آویزان نشود.
- ✓ در زمان جابه جایی بار تا حد امکان به زمین نزدیک شود.
- ✓ راننده جرثقیل حق ندارد بدون اجازه سرپرست خود دستگاه را در اختیار دیگری حتی همکار خود قرار دهد.
- ✓ ورود اشخاص متفرقه به کابین جرثقیل اکیدا ممنوع است.
- ✓ توجه داشته باشید که راننده نباید در موقع کار و حرکت دستگاه از کابین خارج شود، بخصوص زمانی که بار به قلاب آویزان باشد.
- ✓ هنگامی که کارآموزی در جرثقیل است تمام مسئولیت جرثقیل با راننده اصلی است.
- ✓ راننده باید به محض شنیدن توقف ، از طرف هر کس که باشد، دستگاه را متوقف کند.
- ✓ قبل از شروع کار، راننده باید با بوق یا آژیر افرادی را که در اطراف بار هستند آگاه کند.
- ✓ راننده نباید سیم بکسل قلاب را در حالتی که لنگر دارد، با بار یا بدون بار بالا ببرد، بلکه اول باید لنگرگیری کند و بعد سیم را بالا ببرد.
- ✓ راننده باید توجه داشته باشد هر نوع باری باید با یک وسیله مخصوص بارگیری شود، مثلا بعضی از بارها با تسمه برزنتی بارگیری می شوند.
- ✓ راننده نباید فراموش کند که ابتدا بار را به مقدار ۲۰ سانتی متر از زمین بلند کرده و بعد از اطمینان از ترمزها بار را بالا ببرد و جابه جا کند.
- ✓ تخلیه یا بارگیری تریلی همراه با راننده با کمک راننده، که در کابین تریلی یا روی کفی تریلی باشند، ممنوع است.
- ✓ راننده باید وزن دقیق باری را که می خواهد جابه جا کند بداند.
- ✓ طول سیم بکسل بلند کننده بار باید طوری در نظر گرفته شود که زاویه بین دو شاخه سیم بکسل در داخل قلاب از ۹۰ درجه بیشتر نباشد.
- ✓ لوازم بلند کننده بار شامل: شگل، قلاب، بونکر، زنجیر و ... باید دقیقا آزمایش شوند و دارای برجسب ایمنی باشد
- ✓ کار مشترک دو جرثقیل برای بلند کردن بار بایستی با اجازه سرپرست قسمت و با نظارت مسئول ایمنی باشد.
- ✓ در موقع بلند کردن بار باید سیم بکسل بار کاملا عمود بر بار قرار گیرد.

ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه ها و پروژه های ساختمانی

امروزه در کشور ما پروژه های ساختمانی و عمرانی بسیاری در دست اجراست که اعتبارشان میلیاردها ریال است. نیروهای انسانی زیادی نیز در این پروژه ها مشغول فعالیت هستند. بدیهی است که نیروهای انسانی شاغل در پروژه ها با خطرات زیادی مواجه هستند. با توجه به محیط پروژه برای نیروی انسانی پیرامون و شهروندان نیز خطراتی دارد. بیشتر خطرات به دلیل کم توجهی یا ساده انگاری یا دانش کم در مورد ایمنی و پیشگیری است. احتمال زیاد خطراتی که موجب آسیب به نیروی انسانی کار می شود و باعث خسارت جانی و مادی می شود، لزوم رعایت اصول ایمنی و استانداردهای ساخت را

دو چندان می‌کند. بخش ساخت و ساز در پروژه های ساختمانی یکی از مهم ترین و اشتغال زاترین و در عین حال یکی از صنایع پر خطر محسوب می‌شود. هر ساله تعداد زیادی از کارگران، کارفرمایان و بعضا پیمانکاران جان خود را به دلیل کار در محیط های ساخت و ساز از دست می‌دهند و کارگران زیادی نیز اسیب می‌بینند.

از آنجا که فعالیت های عمرانی بسیار متنوع و پیچیده اند، خطر فراوانی در این گونه فعالیت ها مشاهده می‌شود. حال اگر این پروژه های عمرانی در شهر انجام شوند، پیچیدگی های بیشتری خواهند داشت. حساسیت گروه های اجتماعی رسمی و شهروندان در مورد احتمال خطر زیاد در این پروژه ها، از مواردی است که پیچیدگی پروژه ها و تبعات حوادث ناشی از آن را در پی دارند. محدودیت فضا از نظر فیزیکی و محیطی که پروژه در آن اجرا می‌شود بر پیچیدگی های اجرا و پیشگیری از حوادث بر میزان خطر پذیری آن می‌افزاید. از این رو، آثار و تبعات عدم رعایت ایمنی و پیشامد حوادث برای گروههای ذی نفع بسیار پرهزینه و گاهی غیر قابل جبران خواهد بود.

کار دانشجوی به عنوان پروژه های پژوهشی

۱. بررسی عوامل فرایندی، تکنیکی و سازمانی مؤثر بر ایمنی، سلامت شغلی و افزایش خطر پذیری در کارگاه های ساختمانی و میزان تأثیر آنها بر افزایش هزینه های حوادث جانی و مالی
۲. شناسایی انواع جرثقیل ها و نحوه کارکرد آنها و نکات ایمنی مرتبط با هر کدام از آنها؟
۳. شناسایی متعلقات و قطعات گردنده جرثقیل؟
۴. شناسایی انواع عینک های محافظ در جوشکاری؟
۵. بررسی لازم در مورد دانش ارگونومی و اهمیت به کارگیری آن در محل کار؟
۶. بررسی اصول کار با کامپیوتر و جلوگیری از مشکلات اسکلتی-عضلانی و افزایش بهره وری؟
۷. بررسی ایمنی در یک واحد تولیدی، شناسایی مشکلات و ارائه راه حل؟
۸. بررسی حوادث در یک واحد تولیدی و بررسی علل آنها.

۶-۳ پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار

بر اساس تعریف، «حادثه» رویداد پیش بینی نشده و ناخوشایندی است که فعالیت های کاری را دچار وقفه کرده و ممکن است با جراحت یا خسارت مالی نیز همراه باشد. برخی از حوادث، موجب بروز خسارات و اسیب های انسانی، اجتماعی، و صنعتی جدی میشوند که این امر از طریق کاهش راندمان کاری، تأثیر معنی داری بر بهره وری و تولید خواهد داشت و مکنه مهم تر، اثرات سوء اجتماعی و به تبع آن آثار روانی حاصله بر روی کار است.

در هر صورت تکنیک های ایمنی نشان داده که ما می‌توانیم حوادث را کنترل کرده و از وقوع آنها پیشگیری کنیم. پیشگیری موفق حادثه حداقل نیاز به چهار اقدام اساسی دارد:

۱. مطالعه و بررسی همه جانبه محیط کار و شناسایی خطرات
۲. تجزیه و تحلیل حوادث به وقوع پیوسته
۳. تشکیلات کنترل و نظارت در پیشگیری از بیماری ها و حوادث؛
۴. اقدامات آموزشی و شناسایی خطرات.

۶ - ۴ یازده نکته ایمنی

کلمه خانه داری در ذهن بعضی ها به معنای تمیز کردن زمین و سطوح و گردگیری و مرتب کردن وسایل است. اما در محیط کار، این کلمه معنای گسترده تری دارد. خانه داری در زمینه ایمن سازی محیط کار از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این کار می تواند به جلوگیری از بروز مصدومیت ها و بهبود بهره وری و افزایش روحیه کارکنان کمک کند. همچنین خانه داری به کارفرماها کمک می کند که متحمل جرائم عدم انطباق نشوند. چنین فعالیت هایی که به فرایندهای مربوط به ایمنی و بهداشت محیط کار اختصاص پیدا می کند، چه در دفاتر سنتی و چه محیط های صنعتی از جمله کارخانه ها، کارگاه ها و مراکز تولیدی کاربرد دارد و با چالش های خاصی از جمله مواد خطرناک، گرد و غبارهای قابل احتراق و سایر مواد قابل اشتعال روبه رو است. کارشناسان عقیده دارند که همه ی برنامه های ایمنی محیط های کار باید فعالیت های بهداشتی و ایمنی، در یک کلمه ((خانه داری)) را در برنامه های خود داشته باشند و هر یک از کارکنان باید نقشی در آن ایفا کنند. از طرف دیگر، فعالیت های ایمنی و بهداشتی در محیط کار به تعهد مدیریتی نیازمند است تا کارکنان به اهمیت آن پی ببرند. در اینجا به ۱۱ نکته برای انجام اثربخش این فعالیت ها اشاره خواهیم کرد.

۱) از وقوع لغزش و سقوط جلوگیری کنید

سقوط و لغزش دومین عامل جراحات یا بیماری های غیر کشنده محیط کار در سال های اخیر بوده است. همه محیط های کار باید تمیز و منظم و کاملا بهداشتی نگه داشته شوند. این محیط ها معابر، انبارها و اتاق های خدمات را شامل می شود. کف زمین باید خشک و تمیز باشد. در جایی که فرایندهای خیس انجام می شود، حتما باید نرده کشی و یا به طرق مناسب با محل رفت و آمد تفکیک و جداسازی شود. کارفرما باید مواد کافی و مناسبی برای ساخت کف زمین (مثلا سیمان، کاشی سرامیک یا مواد دیگر) با توجه به شرایط محیط کاری و میزان استقامت این مواد در این شرایط انتخاب کنند. سپس باید رویه های توسعه و اجرای فعالیت های ایمنی و بهداشتی محیط کار را با استفاده از روش های مناسب شست و شو، ایجاد کنند.

در خصوص موادی مثل روغن و گریس اگر از مواد شست و شوی درستی استفاده نشود، مثلا تنها با شستن کف، به جای از بین بردن روغن و گریس، لغزندگی به جاهای دیگر پخش می شود. برای جلوگیری از وقوع لغزش و سقوط، موارد زیر را پیشنهاد می شود:

- ✓ گزارش دادن و پاک کردن قطره ها و چکه های مواد لغزنده در محیط کار؛
- ✓ خالی نگه داشتن راهروها و خروجی ها از اقلام موجود در محیط کار؛
- ✓ نصب آینه و علائم هشدار در نقاط کور؛
- ✓ ترمیم یا تعویض کف پوش فرسوده، آسیب دیده و پاره شده؛
- ✓ شناسایی و جلوگیری از نشستی های مواد لغزنده در فرایند تولید؛
- ✓ استفاده از پادری، پلنفرم، کف پوش های کاذب یا سایر کف پوش های خشک کن در جاهایی که می توانند در جلوگیری از لغزش کمک کننده باشند؛
- ✓ خالی کردن محیط کار از میخ های نیمه کوبیده، خرده های چوب و فلز یا سایر مواد و تخته ها و حذف و یا اصلاح مسیرهای رفت و آمد سوراخ دار و ناهموار؛

✓ تشویق کارکنان از طرف کارفرمایان در توجه، بررسی، گزارش دهی و احیانا اصلاح کارهایی در آنها خطرات لغزش وجود دارد.

۲) خطرات آتش سوزی را برطرف کنید

کارکنان وظیفه دارند که از جمع شدن مواد قابل اشتعال غیرضروری جلوگیری کنند. مواردی از تدابیر پیشگیرانه ایمنی برای سرپرستان در خصوص حفظ ایمنی در برابر آتش سوزی:

✓ مواد قابل اشتعال را تنها به مقدار مورد نیاز در محیط کار نگهداری کنید. وقتی نیازی به این مواد نباشد، باید آنها را به یک انبار ایمن انتقال دهید.

✓ مواد قابل اشتعال و زودسوز را در محلی مشخص و دور از منابع احتراق نگهداری کنید.

✓ از آلوده شدن لباس خود با مایعات قابل اشتعال جلوگیری کنید. در صورت وقوع این اتفاق، لباس های خود را فوراً تعویض کنید.

✓ نباید هیچ مانعی در راهروها و درهای خروج اضطراری وجود داشته باشد.

✓ از انباشتن کالاها یا اقلام در راه پله ها اجتناب کنید.

✓ مواد اولیه را حداقل پنجاه سانتی متر از آب پاش های خودکار، کپسول های آتش نشانی و کنترل کننده های آب پاش ها دور نگه دارید. (وجود فاصله پنجاه سانتی متری لازم و ضروری است اما فاصله ای بین ۶۵ تا ۱۰۰ سانتی متری توصیه می شود.)

✓ مواد انباشته تا سقف باید فاصله ای ۱۰۰ سانتی متری را حفظ کنند. اگر این میزان انباشت بیش از ۵۰۰ سانتی متر ارتفاع داشته باشد، فاصله تا سقف باید ۲ برابر شود.

✓ خطرات موجود در محیط های الکتریکی حتما باید گزارش و دستوراتی برای رفع آن صادر شود.

۳) میزان گرد و غبار را کنترل کنید

✓ باید محیط کار در برابر خطرات احتمالی مرتبط با کیفیت هوا و گردوغبار تست شود.

✓ موارد ایجاد کننده گردوغبار را شناسایی و نسبت به کنترل گردوغبار ناشی از فعالیت های صنعتی از طریق مکش گردو غبار به بیرون از محیط کار اقدام کنید.

✓ برای تمیز کردن محیط کار می توانید از کشیدن تی و شستن با آب هم استفاده کنید. برای خارج کردن گردو غبار از محیط کار نایمن یا غیر قابل دسترس از پمپ های باد نیز می توان استفاده کرد.

✓ با استفاده از مکنده های صنعتی دیوارها، سقف ها، ماشین آلات و سایر مکان ها را تمیز کنید.

✓ برای جلوگیری از پخش مجدد گردوغبار مناسب است که از روش های مکش گردو غبار مرطوب استفاده شود. نباید از یک جاروبرقی معمولی یا پمپ باد استفاده شود زیرا که استفاده از آنها باعث معلق شدن مجدد گردوغبار و پخش شدن آن در محیط کار می شود.

۴) از جاری شدن مواد در محیط کار جلوگیری کنید

زیرپایی های محیط کار، که می تواند پارچه ای یا چسبناک باشد، باید تمیز باشند و به خوبی نگه داری شوند. زیرا این کار از ترشح مواد خطرناک به سایر جاها جلوگیری می کند. همه زیر پای ها را بررسی کنید تا مطمئن شوید که مواد خطرناک

از طریق آنها به جاهای دیگر منتقل نمی شود. علاوه بر این، برای جلوگیری از انتقال آلودگی به مکان دیگر هرگز نباید از همان کف شویی که در یک جا برای پاک کردن روغن استفاده شده در جای دیگر استفاده کرد. اگر مواد، سمی باشند ممکن است به تست بهداشت صنعتی، تغییر لباس کار و استحمام نیاز شود. کارکنانی که با مواد سمی سروکار دارند نباید با لباس کار به خانه بروند.

(۵) از ریختن اشیاء در محیط کار جلوگیری به عمل آورید

راهکارهای جلوگیری از ریختن اشیاء در محیط کار عبارت اند از:

- ✓ از جعبه انباشت استفاده کنید؛ ،
- ✓ مواد و ابزار را درست روی میز قرار دهید؛
- ✓ اشیاء سنگین را در قفسه های پایین بگذارید؛
- ✓ تجهیزات را دور از لبه میز قرار دهید؛
- ✓ از انباشتن اشیاء در جاهایی که محل عبور کارکنان است خودداری کنید؛
- ✓ برای محیط کار چیدمانی در ذهن خود طرح کنید که خطری متوجه کارکنان نشود.

(۶) به هم ریختگی ها را مرتب کنید

محیط کار به هم ریخته می تواند منجر به مشکلات ارگونومی و مصدومیت شود چرا که کارکنان فضای کمتری برای حرکت دارند.

وقتی جایی به هم ریخته باشد، احتمال مصدومیت های بریدگی و جراحت بالا می رود. در این صورت شما آنقدر فضا برای راه اندازی درست ایستگاه کاری خود و جابه جایی در محیط نخواهید داشت. در این شرایط کارکنان باید هر لحظه برای عبور از جایی به خودشان پیچ و خم بدهند.

پیشنهاد می شود که کارکنان پس از استفاده از ابزارها و سایر مواد، آنها را سر جای خود بگذارند و مواد غیر قابل استفاده را دفع کنند.

ابزارها و مواد را از راهروها، خروجی های اضطراری، تابلوهای برق و درها جمع کنید و محیط را مرتب کنید. سطل های زباله را پیش از سرریز شدن خالی کنید

(۷) مواد را به درستی انبار کنید

در محل انبار نباید موادی انباشته شوند که خطر انفجار، آتش سوزی یا انتشار سم به همراه دارند. اشتباهی که بعضی از کارکنان مرتکب می شوند، این است که نردبان های انبار یا سایر اقلام، را در کابینت های برق می گذارند، این کار علاوه بر این که خلاف قوانین ایمنی است تابلوی برق را مسدود می کند و ممکن است باعث آتش سوزی شود.

کارفرمایان باید توجه به محیط تولید، محل های نگهداری، انبار یا سایر مکان های ذخیره سازی داشته باشند.

مواد و تجهیزات استفاده نشده را باید دور از دسترس کارکنان انبار کرد. نباید از محیط کار برای ذخیره سازی و انبار استفاده شود. به یاد داشته باشید که هر چیزی را پس از استفاده، مجدداً به جای خود بازگردانید.

در نظر گرفتن فضای ذخیره سازی در نزدیکی کار کارکنان آنها را تشویق به استفاده از آن می کند.

مرتب نگه داشتن محیط کار و بازگرداندن ابزارها سر جای خود، مسئولیت همه کارکنان است. فضای انبار در صورت قابل استفاده بودن، باید به گونه ای طراحی شود که برای استفاده از آن نیاز به بلند کردن بارهای سنگین یا کش آمدن نباشد. اگر برای استفاده از این فضاها لازم نباشد که مسیری طولانی طی کرد، آنگاه از آنها استفاده بیشتری خواهد شد. در غیر این صورت کارکنان به جای بازگرداندن مواد یا ابزار، آنها را برای مدتی نزد خود نگه می دارند.

۸) از ابزارها و تجهیزات ایمنی شخصی استفاده و آنها را بازرسی کنید

بررسی ها نشان می دهد که بیشتر پرونده های غرامت کارکنان برای کسانی تشکیل شده است که از تجهیزات ایمنی شخصی هنگام تمیز کاری استفاده نکرده اند و دچار جراحت و مصدومیت شده اند. هنگام تمیز کاری محیط کار باید از تجهیزات ایمنی شخصی مثل کفش های جلوبسته و عینک ایمنی استفاده شود. با توجه به ریسک ها و خطرات ممکن، در مورد نوع لباس ایمنی که باید پوشیده شود تصمیم گیری کنید. به طور منظم ابزارها باید بازرسی، تمیز و ترمیم شده و هرگونه ابزار معیوب از محیط کار خارج شود.

۹) میزان تکرار فعالیت های ایمنی و بهداشتی را مشخص کنید

همه ی کارکنان باید در فعالیت های ایمنی و بهداشتی به ویژه مرتب سازی محیط کار شرکت کند، خطرات ایمنی را گزارش دهند و ترشحات و قطرات ریخته شده را تمیز کنند.

هر کارگری باید در این فعالیت ها شرکت کند و در صورت وجود مشکل آن را گزارش دهد.

پیش از پایان شیفت، کارکنان باید محیط کار خود را بازرسی و تمیز کنند و مواد غیر قابل استفاده را دور بریزند. این کار می تواند زمان لازم برای تمیز کاری در دفعات بعدی را کاهش دهد.

میزان تولید خرده ریزه ها یا مواد آلوده در محیط کار می تواند میزان تکرار فعالیت های مربوط به ایمنی و بهداشت را مشخص کند. یک سیستم اجتماعی- فنی باید ترکیبی از تمیز کاری کلی و مفصل و تمیز کاری سبک و پر تکرار شامل رفت و روب و پاک سازی ترشحات را در برنامه خود قرار دهد.

۱۰) قوانین مدون تهیه کنید

برای رعایت ایمنی و بهداشت محیط کار، قوانین کارآمد وضع کنید. کارشناسان بر سر لزوم تدوین سیاست های ایمنی و بهداشتی اتفاق نظر دارند. بدین ترتیب، چنین فعالیت هایی شکل رسمی و تعریف شده به خود می گیرند. برنامه های مدون می توانند مشخص کنند که باید از چه شوینده، ابزار یا روشی استفاده نکرد. در برنامه های تمیز کاری، کف زمین معمولاً نادیده گرفته می شود. به همین علت است که ما فکر می کنیم نوشتن بخشی از برنامه و تعریف دوره آموزشی برای کارکنان به منظور آشنایی و دنبال کردن رویه های مناسب از اهمیت بالایی برخوردار است.

۱۱) تفکر بلندمدت داشته باشید

فعالیت های ایمنی و بهداشتی، تدابیر یک بار یک باره نیستند و باید، به همراه نظارت و ارزیابی ادامه پیدا کنند اسناد و گزارشات را نگه داری کنید، یک برنامه زمان بندی برای بازرسی داشته باشید، خطرات احتمالی را ، گزارش کنید و به کارکنان لزوم استمرار انجام فعالیت های ایمنی و بهداشتی را آموزش داده و مرتب گوشزد کنید. اهداف و انتظاراتی تعیین کنید و ارزیابی های خود را بر مبنای این اهداف انجام دهید.

مسائل و مشکلات مربوط به فعالیت های ایمنی و بهداشتی، بسیار معمول هستند و به راحتی می توان آنها را برطرف کرد. فقط نیاز به مسئولیت پذیری و پافشاری و صرف وقت دارد.

خلاصه

هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل های مربوط به آن، امکان به وجود آوردن محیط سالم و بی خطر است، به نحوی که کارگران و کارکنان بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت و محیطی که در آن مشغول اند، به کار خود ادامه دهند.

بنابراین اجرای تدابیر و برنامه هایی به منظور ایمنی و حفاظت فنی کارگران، در درجه اول اهمیت، در راستای تأمین و نگهداری نیروی انسانی قرار دارد. قابل توجه اینکه هزینه و تخصیص اعتبار در برنامه های سیستم های اجتماعی- فنی، به منظور ابداع تدابیر و استقرار وسایل برای جلوگیری از حوادث، در مقابل منافع حاصل از آن، اندک و ناچیز است. پیشگیری از وقوع حوادث در سازمان ها، از ابعاد مختلف دارای اهمیت است. حفظ و ارتقای سازمان، به عنوان اصلی ترین وظیفه مدیران، بدون در نظر گرفتن ملاحظات ایمنی، بهداشت و محیط زیست، ممکن نیست.

هر سازمانی به واسطه منابع مختلف، با مجموعه ای از خطرات مواجه است. ضروری است تمامی این خطرات به نحو مناسبی مدیریت شوند و از وقوع حوادث ناشی از آنها جلوگیری شود. در سالیان متمادی و پس از وقوع حوادث متعدد در جهان، روش های مختلفی برای شناسایی خطرات و مدیریت ریسک های مربوط به آن ابداع شده است همچنین به منظور شناسایی مکانیزم وقوع حوادث و بهره گیری از آن در تدوین استراتژی های کنترلی، مطالعات گسترده ای به عمل آمده و آمار و اطلاعات مفیدی در این زمینه فراهم شده است. مسئولان امر در سازمان ها می توانند با بهره گیری از این اطلاعات و به کارگیری روش های مختلف، نسبت به تعیین استراتژی های پیشگیری از وقوع حوادث اقدام کنند و از آنها به عنوان ورودی قابل اعتمادی در برنامه ریزی های سازمانی بهره گیرند.

خودآزمایی

۱. هدف از تأسیس سازمان بین المللی کار را بنویسید.
۲. دلایل ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار را بنویسید
۳. عوامل فیزیکی که در محیط کار باید به آنها توجه کرد را بنویسید
۴. راهکارهای دستیابی به صنعتی منضبط و کارگاهی تمیز با کارگران بهره ور و کاهش ریخت و پاش در راستای کم کردن هزینه های غیر ضروری را بنویسید.
۵. چه مواردی می تواند از بروز حوادث و مشکلات برای سلامتی افراد جلوگیری کند؟
۶. ضمن معرفی انواع جرثقیل به چه نکات ایمنی در کار با دستگاه جرثقیل باید توجه شود؟

کار دانشجو

۱. بررسی نقش فرهنگ سازمانی در کنترل وقوع حوادث.
۲. بررسی استراتژی های مطرح در ارتقای عملکرد ایمنی، بهداشت، و محیط زیست
۳. بررسی رویدادها از نقطه نظر ایمنی، بهداشت، و محیط زیست و گروه بندی آنها.
۴. مزایای توجه به رعایت اصول ایمنی و بهداشت حرفه ای (عنوان پژوهشی).

برای مطالعه بیشتر در مورد «ایمنی و بهبود شرایط محیط کار» به فصل ششم کتاب راهبری سیستم های اجتماعی- فنی تألیف نگارنده این کتاب ((دکتر ناصر صدرا ابرقویی)) نشر فن آوران مراجعه کنید.