

سرپرستی واحدهای کسب و کار

سوالات مهم این درس:

۱. سرپرستی یعنی چه و چه اهمیتی دارد؟
۲. موقعیت سرپرست در سازمانها چیست؟
۳. مهمترین اختیارات سرپرست در محیط کار را توضیح دهید
۴. مهمترین مسئولیتهای سرپرست در محیط کار را توضیح دهید؟
۵. بین ویژگی های کار سرپرست و افراد کارمند را مقایسه کنید (۴ مورد را بیان کنید)
۶. چهار ویژگی ارتباطی سرپرست را نام ببرید.
۷. پنج ویژگی اخلاقی سرپرست را توضیح دهید
۸. تفاوت بین سرپرستان خود سالار (اتوکرات) و آزاد منش (دموکرات) را بیان کنید؟
۹. چرا سرپرستان ماهیت دو گانه دارند؟
۱۰. مشکلات اساسی سرپرستان را توضیح دهید
۱۱. وظایف سرپرست در سازمان را نام برده و دو مورد را به دلخواه توضیح دهید
۱۲. پنج عاملی که در تعیین شغل افراد موثرند و سرپرستان می باید به آن توجه کنند را نام برده و دو مورد را به دلخواه توضیح دهید؟
۱۳. مشکلات سازمانی از نظر زمان وقوع به چند دسته تقسیم می شوند توضیح دهید؟
۱۴. چگونه سرپرست در کارکنان می تواند انگیزش ایجاد کند؟

فصل اول: تعاریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی

مقدمه:

اولین رده ای که به طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان می باشند، سرپرست می باشد. نقش محوری سرپرستان به محور قائم چتر که مبین هدایت سازمان بر اساس به کار گیری عناصر فرایند مدیریت به سمت هدف های سازمانی و مبتنی بر چتر فلسفی و نظام ارزش حاکم بر جامعه و سازمان است، تشبیه شده است. سرپرستان با قبول مسئولیت ها، کمیتی و کیفیت کار، انضباط کار و ساختن و پرداختن پیشنهادات برای مدیریت، خود را در حد یک عامل کلیدی در سازمان ها رشد داده اند.

بنابراین سرپرستان باید شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت سرپرستی خویش را به بهترین نحوه اداره نمایند.

تاریخچه سرپرستی:

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت در آن جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد مورد توجه قرار گرفت با گسترش سازمان ها به اهمیت کار سرپرستان نیز افزوده شد به طوری که بدون سرپرستان انجام کار دشوار بود بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح گردید و به لحاظ فزونی یافتن اهمیت نقش سرپرستان به عنوان مدیران نیروی کار در اجرا عملیات سازمان های آموزشی و تحقیقاتی برای آموزش سرپرستی ایجاد گردید اما بهترین سازمان که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیاز های نظری آنها پرداخته است سازمان بین المللی کار وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی نیز در تهیه استاندارد های شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت های فراوانی داشته است.

آموزش سرپرستی در ایران ابتدا از سال ۱۳۴۸ توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی شروع شده و به تدریج توسعه یافت و بعد از آن مرکز آموزش وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان های دیگر اقدام به اجرای دوره سرپرستی کردند و در حال حاضر آموزش سرپرستی به وسیله چند سازمان آموزشی دنبال می گردد. در دهه های اخیر نگرش و توجه به منابع انسانی موجب مطالعه و بررسی عوامل موثر بر کیفیت زندگی کاری شده و یکی از عوامل تاثیر گذار مدیریت تلقی می گردد. و سرپرستی نیز به عنوان یکی از رده های مدیریت که بر زندگی مادی افراد تاثیر امکان پذیری دارد مطرح گردیده است.

ضرورت آموزشی سرپرستی:

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

ارزش و اهمیت سرپرستی در مجموعه فعالیت های تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیت دارند چراکه این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می کنند و کلیه فعالیت ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت می کنند با بهره گیری از امکانات موجود می توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند. تنش ها، اعتصابات، تاخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند نقش ها را کاهش داده و انگیزه ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان بکار گیرد سرپرست است.

تعاریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی :

سرپرست (مدیر عملیاتی) کیست؟

سرپرست فردی است که در پایین ترین رده یا حد سلسله مراتب مدیریت هر سازمان قرار دارد و به طور مستقیم، چهره به چهره و بدون واسطه با متصدیان مشاغل گوناگون یک واحد خاصی از سازمان کار می کند. مثلاً با کارگران در کارگاه، با کارمندان در اداره، با مدرسان و استادان در یک دانشگاه، با سربازان در یک پادگان، موفقیت یا عدم موفقیت سرپرستان خط اول واحدهای هر سازمان با کارایی و بهره وری کلی آن سازمان، رابطه مستقیم دارد در حالیکه سرپرستان کلید اصلی تولید در سازمان می باشند. ولی اغلب با مشکل وفاداری دوگانه یعنی وفاداری نسبت به روسا و نسبت به افراد تحت نظارت خود مواجه هستند.

سرپرستان مسئولیت بسیار و اختیار اندک دارند، آنان بیش از هر رده ای از مدیریت، باید خود را با نقش های زیر دستان، همترازان و بالا دستان، سازگار سازند و اگر اشفته و پریشان حال شوند می توانند بیشتر از ناتوان ترین مدیر اجرایی شرکت در برهم زدن روحیه کارگران درون کارگاه موثر باشند.

سرپرست ها حلقه ارتباطی موثری میان کارکنان و مدیران هستند، بطوریکه با استفاده صحیح و مفید از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد واحدهای سازمانی را فراهم می سازند. اهمیت و جایگاه سرپرست ها در هر سازمان ایجاب می نماید تا این گروه نیز همانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره از آموزش های نظری و عملی لازم برخوردار باشند. این امر با برگزاری دوره های آموزشی، فنی، مدیریت و سرپرستی و هم چنین تامین کتب، نشریات و وسایل آموزشی و پژوهشی مورد نیاز می گردد که در نتیجه آن سرپرست ها قادر خواهند بود با رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته ای بهره مند گردند.

فلیسن و سیمون (۱۹۷۰) سرپرست را مدیر خط اول تعریف کرده اند.

تیفن سرپرست را به عنوان مهمترین عامل در ایجاد روابط انسانی کارآمد در سازمان معرفی می کند.

کیت دیویس (۱۹۶۷) سرپرست خط اول را سنگ بنای طاق سازمان می نامد.

سرپرست کسی است که افراد خط اجرایی را برای به اجرا درآوردن هدف های سازمانی و شرکت، هدایت و رهبری می کند و بر کار آنها نظارت دارد. در حقیقت سرپرست بر قرار کننده ارتباط بین خط تولید و مدیران سطوح بالا می باشند.

مدیریتی که نزدیکترین فاصله را با بخش تولید دارد سرپرست گویند. بخش وسیعی از مدیران که برای برنامه ریزی و کنترل کار یک گروه اعمال قدرت کرده و مسئولیت می پذیرند و از طریق ایجاد و حفظ تماس و ارتباط نزدیک به انجام اقدامات لازم در این زمینه می پردازند را سرپرست گویند.

سرپرست کسی است که مسئولیت کار عده ای از کارکنان را به عهده دارد و به آنها دستور کار می دهد و بر کار آنها نظارت مستقیم دارد. بنابراین سرپرست یک مدیر اجرایی یا عملیاتی است که هدایت و رهبری مستقیم عده ای از کارکنان را بر عهده دارد.

نقش و جایگاه سرپرستی

برای سرپرستی تنها دانش کار کافی نیست سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییری در قسمت خود را داشته باشد، شغل اصلی سرپرست این است که کارکنان را در سطوح مختلف سازمان قرار دارند اداره کننده گاهی تصور می شود که سرپرست مانند سایر مدیران در سازمان بوده اما در واقع وظایف و جایگاه او به طوری که در سلسله مراتب سازمان ها مشاهده می شود کاملا متفاوت است . البته گاهی اوقات مدیر، سرپرست را به عنوان یک فرد متخصص روابط انسانی می نگرند. از این رو سرپرست به مشاغل انسانی فعالیت های سازمانی رسیدگی می کند، مدیر مشکلات فنی او را حل می کند، در این مرحله سرپرست حاشیه نشین نیست زیرا که بخشی از وظایف به عهده وی گذاشته شده است. ضمنا فرد اصلی سازمان نیز به شمار نمی آید، بلکه اواز متخصصان علوم رفتاری است که به مشکلات کار رسیدگی می کند و تخصص وی، روابط انسانی است.

نقش های سرپرست :

موقعیت سرپرست خط اول در سازمان ها از این جهت منحصر به فرد است که تنها مدیری است که کار افراد غیر مدیر را سرپرستی می کند، از آنجا که میل به هدف های سازمان به این بستگی دارد که کارها در سطح اجرایی چگونه انجام می شود. بنابراین موقعیت سرپرستان خط اول سازمان اهمیتی بیشتر یافته است حال چند نظر مختلف را در مورد نقش مناسب سرپرست مورد توجه قرار میدهیم. با اینکه امروز سرپرست عضوی از کادر مدیریت به شمار می رود، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره نقش موثر وی در سازمان وجود داشته و تاثیر این نظرات هنوز هم احساس می شود.

نخستین نظر که به طور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در زمان تکیه دارد وی را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند. در قالب عضو موثر، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد.

نظریه دیگری سرپرست را یک واسطه به شمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

نقش دیگری که به سرپرست اطلاق می شود این است که او را فردی حاشیه نشین می داند که فقط عنوان سرپرست را یدک می کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند.

نظریه دیگری درباره سرپرست هر چند که امروزه مورد قبول نیست این است که به جای آنکه او را عضو کادر مدیریت به حساب آورد. متعلق به گروه دیگری از کارکنان می‌داند. (نماینده کارگران). در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنان را برای مقامات بالا تشریح و طلب حقوق و منابع آنهاست و از کارگران حمایت می‌کند. و در مواردی ممکن است به مدیران بالا دست تحمیل شده باشد با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است اکثر آنها هنوز چنین تصور می‌کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران.

نقش دیگری برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. از دید این نظریه سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسائل مربوط می‌شود. این نظریه بیشتر در سازمان‌هایی که تا حد زیادی متمرکز است مصداق دارد. با این وجود صرف نظر از نوع سازمان هرگاه از سرپرستان سوال می‌شود که عمده‌ترین مسائل شغلی خود را مشخص کنید به طور ثابت همیشه از مسائلی مانند انگیزش کارکنان و تضاد میان افراد نام می‌برند و به این ترتیب به نقش ضروری خود به عنوان کارشناس روابط انسانی اعتراف می‌نمایند.

در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آید پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت بودند: از عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمند دیگر و کارشناس روابط انسانی، اگر چه امروزه تا حدودی کلیه این نظریات درباره نقش سرپرست مصداق دارد با این وجود به منظور بهبود موقعیت سرپرست در کارایی موثر باید کوشش شود که نقش اصلی او به صورت نقش عضو موثر در کادر مدیریت درآید.

اختیارات، مسئولیت‌ها سرپرستان :

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

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

مسئولیت جنبه‌های مختلفی دارند مانند مسئولیت کاری، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت اجتماعی و.....

بنابراین مسئولیت کاری عبارت از سوال و بازخواست قرار گرفتن در مورد کاری است که فرد بر عهده دارد.

اهمیت اختیارات سرپرست در محیط کار عبارت است از :

۱-دستور دادن و تشویق و تنبیه و نظارت

۲-دادن دستور کار

مسئولیت های سرپرست :

به طور کلی سرپرست در برابر مدیران، کارکنان، سایر سرپرست ها، کار و محیط کار مسئولیت های متعددی دارند که شامل موارد زیر است :

۱-مسئولیت در برابر افراد تحت سرپرستی: آموزش حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول

۲-مسئولیت های در برابر مدیران مافوق: ارائه گزارش کار به مدیران بالاتر ایجاد هماهنگی در پیشبرد کار (نقاط ضعف پیشرفت کار و نقاط مثبت) به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه ها و سیاست هایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.

۳-مسئولیت در برابر سایر سرپرستان: حصول اطمینان از کار گروهی با دیگر سرپرستان و توجه به اهداف سازمان در سطحی بالاتر از اهداف قسمت یا بخش

۴-مسئولیت در برابر کار انجام شده: کمیت (مقدار) کار و کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار

۵-مسئولیت نسبت محیط کار: ۱-ایجاد نظم و ترتیب ۲-نگهداری صحیح ماشین الات ۳-نظافت محل کار

بنابراین در یک دسته بندی کلی می توانیم مسئولیت های سرپرست را به صورت زیر بر شمریم :

-برنامه ریزی اجرایی کار

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

-تعیین نیاز و برنامه ریزی آموزشی کارکنان

-رسیدگی به مشکلات کارکنان

-تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان

-تقسیم کار بین افراد

-تفہیم قوانین، مقررات و هدف های سازمان برای کارکنان

-بهبود روش کار

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

-آگاهی از استانداردهای عملیاتی

ویژگی های کار سرپرست :

کار سرپرست کاری جمعی است و گروهی و با کار فردی کارکنان متفاوت است. برای شناخت ویژگی های کار سرپرست می توان کار فردی دیگران را با کار سرپرست مقایسه کرد.

مقایسه ویژگی های کار سرپرست و افراد

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

ویژگی های ارتباطی سرپرست

- ۱- همکاران خود را خوب می شناسد و به بی تفاوتی آنها توجه می کند.
- ۲- ارتباط میان افراد گروه همکاران را درک می کند، تحلیل می کند به انگیزه رفتارهای فردی، گروهی و اجتماعی می پردازد.
- ۳- ابعاد کار را به روشنی می شناسد و در تقسیم کار با توجه به خصوصیات فردی کارکنان عمل می کند
- ۴- هدفها - امکانات و روش ها را به خوبی می شناسد
- ۵- از حس تعلق سازمانی برخوردار است و در ارتباط با سازمانهای دیگر خود را نماینده سازمان خویش می داند.
- ۶- اصل تغییر و تحول در محیط پیرامون خود را یک واقعیتی انکار ناپذیر می داند
- ۷- کار خود را دوست دارد و از انجام آن لذت می برد.

لذا با توجه به موارد یاد شده ارتباط بین سرپرست و کارگران یک ارتباط دو طرفه است و در این نوع ارتباط، اولاً سرپرست صبورانه به مشکلات شخص و انتقادات سازمانی شخص خوب گوش می دهد و ثانیاً در پاسخ باید مطمئن شود که کارگر او مطالب گفته شده را نیز فهمیده است.

ویژگی اخلاقی سرپرست

بی شک رسیدن به هر موفقیتی بدون داشتن ابزار و لوازم آن امکان پذیر نیست. مدیریت هم ابزار خاصی نیاز دارد که اصلی ترین آن کارا کتر و شخصیت مدیر است. در این متن چند خصوصیت اخلاقی لازم برای یک سرپرست موفق را لیست کرده ایم، به این امید شناخت آنها از نقاط ضعف و قدرت خودتان و فاصله ای که از لحاظ شخصیتی با یک سرپرست موفق دارید آگاه شوید.

- ۱- شایستگی و امانت داری: یعنی داشتن مهارت هایی نظیر دانش، بینش و اخلاق و رفتار پسندیده با زیر دستان
- ۲- شخصیت: برخورداری از ویژگی های شخصیتی نظیر هوش، ذکاوت، خلاقیت و درک صحیح از خود و دیگران از مهم ترین ویژگی های که مدیر، رهبر و سرپرست را در بین زیر دستان و پیروان ارجحیت می دهد.

۳- شور و اشتیاق به کار

شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد. و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود و عشق و علاقه به کار و رفتار فرد دیده شود، این بهترین روش برای برقرار کردن ارتباط است که به آن روش مستند به عمل می گویند در این روش فرد با رفتار و حرکاتش افکارش را بیان می کند تاثیرگذاری این روش بسیار بالا بوده و از شک جلوگیری می کند.

۴- شهامت و جسارت

سرپرست در رهبری کارکنان و اداره کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد. و سرپرست لازم است توانایی برخورد با مشکلات را در خود تقویت کرده و به استقبال مشکلات برود و با مقاومت در برابر موانع و مشکلات زمینه را برای پیروزی و رسیدن به هدف آماده نماید.

۵- اعتماد به نفس

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

۶- صداقت وفاداری خیر خواهی و خوش قولی

سرپرست لایق باید به قول و حرف خود پایبند باشد و افراد به او اعتماد کنند وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود.

۷- مهربانی و همدلی :

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

انواع سرپرست :

سرپرستان را می توان به گروه هایی تقسیم نمود کمترین فایده ای که این تقسیم بندی دارد آن است که می توان تفاوت بین سرپرستان خود سالار (اتوکرات) و ازاد منش (دموکرات) را مورد بررسی قرارداد

الف) اتوکرات یا مستبد (Autocratic supervision) از کلمه المانی باس baas مشتق و به معنی ارباب آمده است. ارباب کسی است که معمولاً فرمان می دهد، کنترل می کند و افراد تحت سرپرستی خود را به انجام وظایف و مسئولیت های خود هدایت می نمایند. چنین سرپرستی از کارکنان طوری کار می کند که راهی جز انجام دستورات ندارند و باید زیر دستان و پیروان او اوامر کور کورانه او را تبعیت نمایند. در این نوع سرپرستی با وجود عدم رضایت کارکنان مشاهده می شود که توفیق سرپرستانی که کمتر اتوکرات یا ارباب هستند در عمل بیشتر است.

ب) سرپرست ازاد منش و دموکرات (Supervision Democratic) کسی است که تمایل به ارباب بودن را ندارد. او با کارکنان خود در انجام کارها شرکت می نماید. با زیر دستان با صبر و حوصله و شکیبایی رفتار می کند و کارکنان را شریک خود می داند. بنابراین کسانی که با این گونه سرپرستان کار می کنند خوش اقبال تر و خوشحال ترند.

چرا سرپرستان ماهیت دو گانه دارند:

۱) چون سرپرستان از یک جهت، مدیرانی هستند که آنچه مدیران عالی و مدیران میانی سیاست گذاری می کنند باید بفهمند و درک درستی از مسایل داشته باشند و خواسته ها و انتظارات مدیران عالی را در رابطه با انجام درست کارها (کارایی) برآورده نمایند.

۲- از طرف دیگر باید آنچه مدیران عملیاتی در خط مقدم کار و تولید به آن نیاز دارند. فراهم نموده و آنها را هدایت کنند و مسئولیت شان را به آنها گوشزد نمایند. بر این اساس همیشه سرپرستان با دو مشکل اساسی روبرو هستند، یا از سوی مدیران عالی به دلایلی کمترین اشتباه و عدم موفقیت کنار گذاشته شوند یا از ناحیه کارکنان، زیر دستان و پیروان طرد می گردند و مورد حمایت قرار نمی گیرند.

مشکلات اساسی سرپرستان :

از آنجا که مدیران، سرپرست، نقش دوگانه فنی و اداری بر عهده دارند، در نتیجه در عمل با مشکلاتی مواجه می شوند.

۱- مدیران عملیاتی، سرپرستان را جزو خودشان نمی دانند و عقیده دارند که سرپرستان سخنگوی روسای سازمانند و مدیران عملیاتی را درک نمی کنند، نیازهایشان را نمی دانند و بیشتر آنها در سطح عالی و میانی سازمان می دانند.

۲- از طرفی مدیران عالی و میانی هم سرپرستان را در سطح مدیران عملیاتی می بینند و آنان را در تصمیم گیری هایشان مشارکت نمی دهند و کمترین به آنها بها می دهند و بیشتر آنها را مدیران فنی و تکنیکی خط مقدم کار می دانند و اعتقاد دارند که سرپرستان باید بیشتر وقت خود را به نظارت و کنترل کمی و کیفی کار صرف نمایند.

این دوگانگی ماهیت سرپرستان را در سازمان در یک موضع بینابینی قرار داده که از طرف مدیران فوقانی و نیروهای تحت امر، آنها را با مشکل ارتباطی مواجه ساخته است

دلایل عدم موفقیت برخی از سرپرستها

چرا برخی از سرپرستان در رهبری افراد موفق نیستند؟

بسیاری از سرپرست ها به دلیل داشتن دیدگاههای غیر اصولی و نگرش های منفی نسبت به کار و کارکنان با شکست مواجه می شوند، مهمترین دلایل شکست سرپرست ها از این قرارند :

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

۲- بسیاری از سرپرستها قادر نیستند در محیط کار خود جو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند بطور کامل و ازادانه صحبت کنند و نظرات خود را بیان نمایند.

۳- برخی از سرپرستها به این نکته مهم توجه ندارند که پیشرفت کار یک شرکت یا سازمان بدست کارکنان ان سازمان بوده و آنها هستند که می توانند با همکاری بیشتر موجب پیشرفت و شهرت شرکت یا سازمان شوند.

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

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

نقش سرپرست در پیگیری و حل مشکلات :

برای رفع این مشکل ضمن ارج نهادن به جایگاه و موقعیت خطیر سرپرستان بابد آنها را مدیران ارتباطی و کلید اثر بخش حل بسیاری از مسائل و مشکلات اجرایی در سازمان دانست :

سرپرست با ایجاد رابطه خوب و مناسب میان کارکنان و فرادستان می توانند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری می نمایند. رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد و مدیران مانع از بروز مشکلات می گردد. سرپرست می تواند به دور از شتاب زدگی و به وسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان، تعادل رفتار، برقراری روابط حسنه، تمرکز بر روی مشکل و نگرش دو گانه به مسائل و توجه به فرامین فرادستان و درک زیر دستان و پیشگیری و حل مشکلات پردازد

فصل دوم: وظایف سرپرست

وظایف سرپرست

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

۱- سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیت هایش عمل می کند نه فراتر از آن.

۲- سرپرست لازم است هدف های سازمان را بشناسد و نقش خود را در راهیابی به هدف ها بیابد.

۳- اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی، تعیین وظایف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمان بندی و زمان سنجی کارها

۴- ایجاد ارتباط موثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح بین واحدها

- ۵- آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت های فنی و حرفه ای لازم به زیر دستان
- ۶- ایجاد انگیزه و رضایت مندی کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی با استفاده از نفوذ در زیر دستان و تشویق و ترغیب آن ها در انجام وظایف سازمانی
- ۷- هدایت، رهبری، راهنمایی و ارشاد و نصیحت کردن زیر دستان و ارائه الگوی رفتاری مناسب به آن ها
- ۸- نظارت و کنترل مستمر افراد و زیر دستان و تقویت روحیه خود کنترلی در افراد
- ۹- ارزشیابی و ارزش گذاری بر عملکرد افراد و مقایسه عملکرد موجود با اهداف و تعیین میزان انحراف از هدف و انجام اقدامات اصلاحی و انتخاب معیار مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه و تنبیه
- ۱۰- توانایی بهبود روش ها و تغییر پذیری و تحول در سازمان به منظور رشد و تعالی و نوپایی سازمان
- در دسته بندی دیگر وظایف عمده ای که باید توسط سرپرست انجام گیرد به صورت زیر دسته بندی شده :
- ۱- خلاقیت و نوآوری : خلاقیت عبارت است از به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید ضرورت و پیشنیاز هرگونه تحول عینی و ملموس و نوآوری مادی و فیزیکی (درحکم سخت افزاز) وجود و پیدایش فکر و مفهوم جدید و مجموعه ای از اندیشه ها، الگوها، نظریه ها و روش های جدید یعنی خلاقیت و در واقع (نرم افزار) است. نوآوری (ابداع) یعنی کاربرد فکرها، خلاقیت با ساختن و یافتن فکرها، جدید سرو کار دارد و نوآوری در کاربرد این فکرها و تبلور آن در یک نمود و مصداق مشخص، سرپرستان خلاق غالباً از سایرین متمایز هستند. هم چنین سرپرستان می توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند زیرا یکی از مهمترین راههای ظهور نوآوری و خلاقیت به وجود آوردن فضای محرک خلاقیت است.
- ۲- مسئله یابی و برنامه ریزی : سرپرستان از دو طریق مستقیم و رسمی (انحراف از تجربیات گذشته، انحراف از برنامه تعیین شده، پیشی گرفتن رقبا) رسمی و غیر مستقیم (از طریق کارکنان، از طریق مافوق ها، از طریق ارباب رجوع یا مشتری) از وجود مسئله و مشکل در محیط کار خود آگاه و مطلع می شوند.
- ۳- رهبری، انگیزش و ایجاد تعهد در کارکنان : رهبری وقتی تحقق می یابد که شخصی شخص دیگری را به منظور میل به هدف های پیش بینی شده تحت تاثیر قرار دهد و تعهد، روحیه و وفاداری کارکنان برای گردش کار سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.

۴-انتخاب و گزینش کارکنان: در فرایند استخدام کارکنان، سرپرستان فرصت ان را می یابند که از مون های کتبی را برگزار کنند و یا معرفی نامه ها و گواهی نامه های افراد داوطلب را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند آنچه برای ان ها ممکن و در جای خود موثر است اجرای یک مصاحبه استخدامی از ناحیه سرپرستان در قبال داوطلبان معرفی شده از واحد متمرکز امور استخدامی است.

۵-آموزش کارکنان: آموزش عبارت است از انجام عملیاتی که منجر به ایجاد و ارتقای دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب در نیروی انسانی می شود و استعداد های بالقوه انان را شکوفا می نماید. نیروی انسانی برای انجام کار موثر وظایف و ماموریت های خود باید از دانش، مهارت، توانایی و رفتارهای اجتماعی لازم و نگرش های مناسب برخوردار باشد و آموزش وسیله ای شناخته شده ای است که برای تامین ان ها مورد استفاده سازمان قرار گیرد.

۶-ارزشیابی عملکرد زیر دستان: فرایند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکرد شان را ارزشیابی می نامند. راهبردی ارزشیابی عملکرد یکی از مهمترین وظایف سرپرستان است.

مهارت ها و توانایی های سرپرستی:

مهارت های سه گانه سرپرستی

هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت های مدیریتی نیاز دارد.

رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارت های مورد نیاز مدیران را به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانایی های قابل پرورش مشخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود اشاره می کند.

انواع مهارت ها از نظر رابرت کاتز

۱-مهارت های فنی:

مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انام دادن وظایف خاص که لازمه ان ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. مدیران معمولاً این مهارت ها را طی دوره آموزشی یا کار آموزی فرا می گیرند. نظیر دانش فنون و روش های برنامه ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی، کار پردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی ان است

که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می توان دست یافت زیرا این نوع مهارت دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است.

این مهارت ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرایی یک زمینه تخصصی است. و به عبارت دیگر توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کار گیری: دانش، روش ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص

۲-مهارت های انسانی

یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت موثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تاثیر گذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد. به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تاثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد.

این مهارت به مدیر امکان می دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند. و مهارت انسانی به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، بخوبی استفاده کند

اجزای موثر در مهارت انسانی

مهارت انسانی یکی از مهارت های مهم مدیری است که در سه جزو خلاصه می شود:

۱-درک رفتار گذشته

۲-پیش بینی رفتار آینده

۳-هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

۳-مهارت ادراکی:

مهارت اداری یعنی توانایی درک پیچیدگی های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر توانایی درک و تشخیص اینکه کارکرد های گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش ها، الزاما بخش های دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت های مختلف، مدیر را قادر می سازد که به طریقی تصمیم گیری یا اقدام کند که موجبات اثر بخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.

این مهارت به مدیر امکان می دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کنند.

توانایی لازم سرپرست

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

۱- توانایی استعداد سازماندهی و کارافرینی

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

۲- توانایی انگیزش کارکنان

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

۳- توانایی ایجاد کار کامل یا استاندارد شده :

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

۴- توانایی ایجاد شرایط کار جمعی

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

۵- توانایی یادگیری روابط موثر

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

۶- توانایی تصمیم گیری

مهمترین کار یک مدیر تصمیم گیری است بطوری که برخی از صاحب نظران معتقدند مدیریت چیزی جز تصمیم گیری نیست تصمیم گیری صحیح، تصمیم گیری جمعی می باشد زیرا تصمیم گیری فردی معایبی فراوانی دارد که عبارتند از:

الف/جلوگیری از رشد شخصیت و استعداد افراد

ب/پائین آمدن روحیه افراد زیر دست

ج/عدم رشد قوه قضاوت در بین کارکنان

۷- توانایی برقراری ارتباط موثر با کارکنان

سرپرست بدون برقراری ارتباط نمی تواند کارهای خود را انجام بدهد که چگونگی ارتباط موثر عبارتند از:

الف/اهداف را بطور جمعی و گروهی تعیین کرد

ب/وسایل کافی در اختیار افراد قرار دهید تا به راحتی کار کرده و به هدف برسند

ج/افراد را بطریقی سازمان دهی کنید که با همکاران خود توافق و تفاهم داشته باشند

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

ه/دستور کار باید روشن باشد و از پیچیدگی به دور باشد.

و/بر اطلاعات و تجربیات خود بیافزاید و زیر دستان خود را تشویق کنید

ز/نظریات افراد را مورد آزمایش قرار داده و آنها را از نتایج افکارشان آگاه نمایید

عوامل تاثیر گذار بر توقعات افراد :

واقعیت این است که توقعات اساسی در همه انسانها مشترک است ولی میزان یا شدت توقعات در افراد یکسان نیست در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می کند و عواملی موجب می شوند که گرایش ها نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر شود اما :

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

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

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

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

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

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

اصول ایجاد رابطه خوب با دیگران

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

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

ویژگی های فردی تشکیل دهنده شخصیت افراد می باشند. باید به تفاوت های فردی توجه کنیم تا رفتاری مناسب با دیگران داشته باشیم برای مثال وقتی فردی بسیار جدی است به طور طبیعی رفتار توام با شوخی را در حین کار نمی پذیرد و یا فردی که به طور رسمی ارتباط برقرار می کند شاید هیچگونه علاقه ای به ارتباط دوستانه (غیر رسمی) با همکارش نداشته باشد.

امروزه روان شناسان اعتقاد دارند که هر انسانی صندوق بسته و قفل شده ای است که برای ایجاد ارتباط با او باید کلید گشودن این صندوق را بیابیم در اینجا منظور از صندوق همان شخصیت ناشناخته فرد و کلید نیز شناخت خصوصیت فردی می باشد.

اصل دوم: افراد را از وضعیت کاریشان آگاه کنید:

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

اصل سوم: افراد را به موقع و به شکل مناسب تشویق کنید:

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

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

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

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

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

منابع چهارگانه سرپرستی:

سرپرستان برای اداره امور سرپرستی به منبع چهارگانه زیر نیاز مندند:

۱- منابع اطلاعاتی: شامل برنامه ها، این نامه ها و دستور اعمالها

۲- منابع مادی: شامل اشیاء، وسایل، امکانات و تجهیزات مورد نیاز سازمان نظیر ساختمان، زمین و غیره

۳- منابع مالی: شامل بودجه و اعتبارات و سرمایه های مالی سازمان

۴- منابع انسانی: شامل افراد و کارکنان که به عنوان عنصر حیاتی و سرمایه اصلی سازمان محسوب می شوند و جزو مهمترین و اثر بخش ترین منابع انسانی به شمار می روند.

کاربرد هریک از منابع چهارگانه گامی موثر در مسیر تحقق هدف های سازمانی محسوب می شوند.

مشکل چیست؟

فقط در شرایط ارمانی است که روابط میان افراد خوب بوده و هیچگونه مشکلی پیش نمی آید. مادر زندگی و رسیدن به اهدافشان هیچ مشکلی نداریم، در شرایط طبیعی وجود مشکلات امری طبیعی است و خواه نا خواه اتفاق می افتد. برای غلبه بر مشکلات، حذف و یا حداقل کاهش آنها باید مشکلات را خوب بشناسیم و سپس راه حل مناسب برای آنها بیابیم. رفتار مناسب در مقابله با مشکلات، پیشگیری، پیگیری و مقابله می باشد. فرار از مشکلات و یا انکار آنها موجب پیچیده تر شدن وضعیت سرپرست و ایجاد شرایط بحرانی می گردد. رعایت اصل واقع بینی در برخورد با

مشکلات، سرپرست را از بدبینی و خوش بینی نجات داده و او را قادر می سازد تا رفتاری صحیح، سنجیده و قابل قبول داشته باشد باید توجه داشت که بهرحال در هر سازمانی؛ روابط کار چه خوب باشد چه بد، مشکل به طور طبیعی بروز می کند.

تعریف مشکل :

(الف) فاصله بین وضع موجود (واقعیت) و وضع مطلوب (آنچه ذهن انسان را مشغول می کند) (حقیقت)

(ب) آن چیزی که نباید باشد ولی هست و آن چیزی که باید باشد ولی نیست

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

تعریف اول و دوم به هم نزدیک هستند اما بیشتر جنبه نظری دارند لکن تعریف آخر مفهومی اسان و تا حدی عملیاتی می باشد و برای کارکنان ملموس تر است.

نقش سرپرست در پیشگیری و حل مشکلات - سرپرست با ایجاد رابطه خوب میان کارکنان، رابطه ای که بر اساس توجه به تفاوت های فردی شکل گرفته، می تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری نماید. رفتارهای آگاهانه و صمیمی با تک تک افراد مانع بروز مشکلات می گردد. مشکلات را می توان بدور از شتابزدگی و بوسیله مشارکت افراد با کمترین هزینه و زمان به بهترین شکل بر طرف نمود.

تعادل رفتار، تحمل پذیری، تمرکز بر روی مشکل، نگرش همه جانبه، ویژگی های لازم برای پیشگیری و حل مشکلات بشمار می آیند.

روش علمی حل مشکل :

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

مرحله اول - پیدا کردن حقایق

حقایق اطلاعات صحیح و قابل اعتمادی می باشد، اطلاعاتی که مبتنی بر واقعیت و مستندات باشند از اطلاعات مبهم و پراکنده باید دوری کرد زیرا مارا از راه حل مناسب دور می کند.

سوابق مشکل را بررسی کنید :

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

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

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

مرحله دوم: اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید.

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

چه باید کرد؟

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

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

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

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

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

مرحله سوم: اجرای تصمیم: در این مرحله راه حلی که انتخاب گردیده به اجرا در می آید.

-ایا به تنهایی باید اقدام نمود؟ در پاسخ این سوال می توان گفت. بستگی به نوع مشکل دارد، در برخی موارد به تنهایی نمی توان عمل کرد.

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

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

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

مرحله چهارم - پیامدها را بررسی کنید:

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

انواع مشکل:

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

۱- مشکلات آنی (لحظه ای): این دسته از مشکلات قابل پیش بینی نبوده و هنگامی که اتفاق می افتد باید به فکر حل آنها باشیم مانند زلزله - حادثه و خرابی بدون علت معین و.....

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

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

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

نقش سرپرست در انگیزش کارکنان:

سرپرست می تواند با روش های زیر به کارکنان کمک نماید:

۱- ایجاد آگاهی نسبت به استانداردها

درک و فهم دقیق انتظارات خود از زیردستان را برای آنها میسر نمایند. انتظارات خود و استانداردهای کار را برای آنها کاملاً توضیح دهید.

۲- تقدیر از کارهای خوب زیر دستان: تقدیر از دیگران و گفتن متشکر را بیاموزید.

۳- رعایت نظم: رعایت نکردن نظم، سبب ظلم به دیگران می شود. کارگران خوب احساس می کنند که رعایت نظم به سود آنان است

۴- ارزشمند کردن کارها: سرپرست می توانند با ارزشمند کردن کار برای کارکنان، نیروی انگیزش آنان را افزایش دهد. پاداش بیشتر سبب می شود کارکنان احساس تعهد بیشتری نسبت به انجام کارها پیدا می کند