

اصول سرپرستی

ناصر صدرا ابرقویی

عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی



اصول سرپرستی

ناصر صدرا ابرقویی

ویراستار و نسخه پرداز: نادیا فرهادتوسکی
حروفچین و صفحه‌آرا: مرضیه دین‌پناه
طراح جلد: علیرضا دربان
ناظر چاپ: حمیدرضا دمیرچی
دانشگاه جامع علمی کاربردی: مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۳۹۸
تعداد ۳۰۰۰
چاپ و صحافی: شرکت چاپ و انتشارات سازمان اوقاف و امور خیریه
۲۵۰۰۰ تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبه‌روی سینما سپیده، پاساژ خبیری، تلفن: ۶۶۴۰۸۸۹۱، ۶۶۴۱۰۶۸۶



فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

171751646110000111111

حق چاپ برای مرکز نشر دانشگاهی و دانشگاه جامع علمی کاربردی محفوظ است
فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: صدرا ابرقویی، ناصر، ۱۳۳۹ -

عنوان و نام پدیدآور: اصول سرپرستی / تألیف ناصر صدرا ابرقویی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه جامع علمی کاربردی: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: درازده، ۲۲۵ ص.

فروست: مرکز نشر دانشگاهی: ۱۵۴۹، مدیریت: ۱۴.

شابک: 978-964-01-1549-7 978-600-5607-92-5

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: کارکنان - مدیریت

موضوع: Personnel management

موضوع: کارکنان - سرپرستی

موضوع: Supervision of employees

موضوع: انگیزش در کار

موضوع: Employee motivation

شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی

شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی

شناسه افزوده: Iran University Press

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۸ الف ۶/ص ۵۵۲۹/ HF

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳

شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۵۹۶۶۰

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

صفحه	عنوان
هفت	پیشگفتار ناشر
نه	پیشگفتار مؤلف
۱	۱ آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی (کلیات)
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی
۳	۳-۱ تاریخچه‌ای مختصر از سرپرستی
۴	۴-۱ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی
۵	۵-۱ مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان
۱۱	۶-۱ نقش‌های سرپرستی
۱۲	۷-۱ ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی
۱۴	۸-۱ مهارت‌های 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	۲-۱ اصول روان‌شناختی کارکنان در واحدهای صنعتی-سازمانی
۳۴	۲-۲ مشاوره و مشورت کارکنان
۴۱	۳-۲ روش‌های برقراری ارتباطات

صفحه	عنوان
۵۲	۲-۴ پرورش و تقویت روحیهٔ پسندیده
۵۵	۲-۵ نحوهٔ برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان
۶۱	خلاصه
۶۲	خودآزمایی
۶۳	۳ مسئولیت 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 گروه‌های 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 برنامه‌ریزی روزانه و هفتگی برای کارکنان
۱۲۹	۶-۴ زمان‌سنجی در کارها
۱۳۳	۷-۴ آیین‌نامهٔ انضباط کار
۱۳۶	۸-۴ بهره‌وری و تأثیر نیروی انسانی روی آن
۱۵۲	۹-۴ نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت
۱۵۵	خلاصه
۱۵۵	خودآزمایی
۱۵۷	۵ شیوه‌های انگیزش خود و دیگران
۱۵۸	۱-۵ مقدمه
۱۵۸	۲-۵ تعریف انگیزش

صفحه	عنوان
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	۸-۶ 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
۲۱۵	منابع و مراجع
۲۲۰	واژه نامه

پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین 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 نمی شود.

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 می رود، 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 می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گستره مخاطبان دروس مهارت های 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

پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش‌های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها 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 شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی
و مرکز نشر دانشگاهی
زمستان ۱۳۹۷

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 خواسته‌های خود تغییر دهد. بدون تردید در این راه مشکلات زیادی را متحمل شده و می‌شود. از طرفی در جهان کنونی، علوم مختلف بخش عمده‌ای از مشکلات افراد را در سیستم‌های کاری گوناگون حل و فصل کرده است. از طرفی دیگر شرایط محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی متفاوت کشورها، ایجاب می‌کند که رویکردهای بهبود بهره‌وری ویژگی‌های خاصی داشته باشند، اما آنچه در تمامی کشورهایی که در ارتقای بهره‌وری و تسریع در روند توسعه موفق بوده‌اند، در خور توجه است، گستردگی و همبستگی فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری در چارچوب یک حرکت ملی است. در این راستا علوم و فنونی 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 بهره‌وری و استفاده بهینه از نیروی انسانی بخش‌های گوناگون اقتصادی جامعه نقش بسزایی داشته باشد.

واضح است که سرپرستان اولین رده‌ای هستند که به‌طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان‌های تولیدی و خدماتی‌اند. 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، کمیّت و کیفیت کار، انضباط کار و ساخت و پرداخت پیشنهادات برای مدیریت، خود را به مثابه عاملی اساسی در سازمان‌ها رشد داده‌اند.

بنابراین سرپرستان باید با شیوه‌های 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 مدبّر، رسول، امام و خلیفه استفاده شده است. خداوند سبحان، نخستین مدبّر، 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 می‌فرمایند: 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 کرده‌اند:

۱. نخ تسبیح: که اگر پاره شود، دانه‌ها 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).

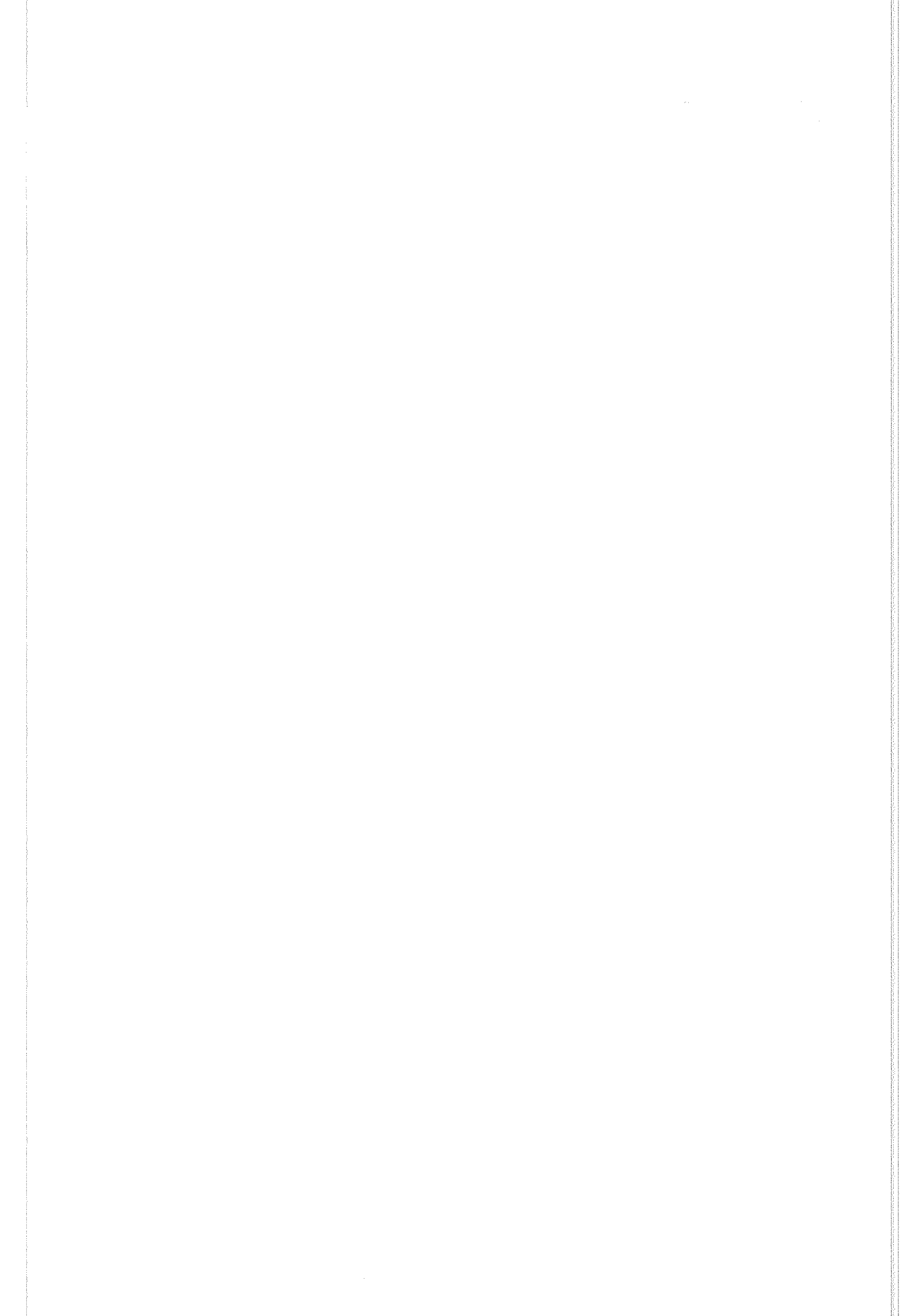
سرپرستی در مجموعه فعالیت‌های تولیدی کارخانه‌ها، مراکز صنعتی و خدماتی اهمیت و ارزش ویژه‌ای دارد و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند، چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می‌کنند و فعالیت‌ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت می‌کنند، با بهره‌گیری از امکانات موجود می‌توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذی‌ربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری کنند. تنش‌ها، 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 تنش‌ها را کاهش داده، انگیزه‌ها 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 شاخص‌های بهره‌وری 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 دانشگاه‌های کشور ارائه و تجربه کرده‌ام را در قالب کتاب حاضر تدوین و به جامعه دانشگاهی و دست‌اندرکاران اقتصادی کشور ارائه دهم. ان‌شاءالله توانسته باشم دین خود را هر چند ناچیز برای پویایی و بهره‌وری اقتصاد جامعه، ادا کنم.

در پایان لازم می‌دانم از کلیه کسانی که در تهیه و تدوین مطالب این کتاب همراهی و یاری‌ام کرده‌اند، 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. تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت؛
۳. مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان؛
۴. ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی؛
۵. مهارت‌های سرپرست؛
۶. نقش‌های سرپرستی؛
۷. عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان؛
۸. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن.

۱-۱ مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته

۲ اصول سرپرستی

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 بهره‌وری، ارزیابی عملکرد، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و ... است.

۲-۱ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی

برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا باید رده‌های 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^۱ به کار گرفته شده است.



نمودار ۱-۱ هرم مدیریت در سازمان.

1. supervisor

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ... ۳

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 به‌طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند. به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده‌اند.

بنابراین سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، 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.

۳-۱ تاریخچه‌ای مختصر از سرپرستی

پیشینه موضوع سرپرستی به‌منزله شغل، بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد (کنترل کیفیت) بیشتر 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 تأسیس 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^۱ وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی^۲ نیز در زمینه تهیه استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت‌های فراوانی داشته است.

1. International Labour Organization (I.L.O)

2. World Health Organization (W.H.O)

همان طوری 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 روزافزون روبه‌رو کرده است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد، ولی پیدایش مکتب «مدیریت علمی» تیلور^۱ 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، عهده‌دار تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی 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 فرا گیرند و نقش خود به‌منزله 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 به‌کار بردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند. یکی از دغدغه‌هایی که ذهن مدیران مؤسسات به‌ویژه واحدهای صنعتی را به خود مشغول کرده، وجود مسائل در قسمت‌هایی که رؤسا و سرپرستان اداره می‌کنند، است. اگر بتوان عملیات را در هریک از قسمت‌های مؤسسه به‌درستی، 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.

۴-۱ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی

مدیران کسانی هستند که فعالیت‌های افراد سازمان را هدایت می‌کنند. مدیران با هماهنگی کار دیگران به اهداف سازمان جامه عمل می‌پوشانند. آنان وظایف خود را از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ... ۵

در راه نیل به اهداف سازمان به انجام می‌رسانند. همان طور 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 برخلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ امریکایی از سرپرست به‌عنوان 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 تغییرپذیری در واح 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 به‌طوری 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 به‌عهده اوست، درضمن جزء مدیران رد بالای سازمان نیز به‌شمار نمی‌آید، برای اینکه او از متخصصان علوم رفتاری است که به مشکلات کار رسیدگی می‌کند و تخصص وی روابط انسانی است.

۱-۵ مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان^۱

انسان اشرف مخلوقات و خلیفه خدا بر روی زمین است، اما دستیابی به این مقام، به‌سادگی 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 اسفل‌السافلین 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 هدایت الهی را بپذیرد و با بهره‌گیری از تعالیم روشنگر وحی، نیک و بد را باز شناخته و پس از آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های خویش در عمل به آن کمر همت بندد.

۱. وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی در در بخش (۱۰-۱) مطالعه کنید.

در ابتدای بحث، لازم است که ضمن بررسی مفاهیم واژه‌های کلیدی و شرایط مسئولیت‌پذیری، به اهمیت و ضرورت و جایگاه مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی پردازیم و سپس مسئولیت‌ها و وظایف سرپرستان را مطرح کنیم. واژه‌های کلیدی که در این بحث مهم هستند، عبارت‌اند از: مسئولیت، وظیفه، تکلیف، تعهد، حق، وزر و مشارکت‌جویی که هر کدام را به‌طور مختصر شرح می‌دهیم:

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 می‌شود 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 بی‌وقفه در مسیر هدف؛

هر یک از این واژه‌ها به نوعی ملازم یکدیگرند. مثلاً، تا وظیفه‌ای 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 آنچه 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.

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

پس از آشنایی مختصر با مفاهیم واژه‌های کلیدی و ارتباط آنها با یکدیگر، لازم است بدانیم که مسئولیت‌پذیری، مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می‌توان 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:

۷ آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ...

۱. مسئولیت زمانی محقق می‌شود 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 به‌عهده بگیرد، نه کارهایی که تحت تأثیر جاذبه میل‌ها و دافعه خوف‌ها انجام می‌دهد.

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

۳. زمانی می‌توان فرد را در مقابل وظیفه‌ای 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 به‌دلیل اینکه کار از حوزه عمل و قدرت 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 به‌عهده 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 مسئولیت‌پذیری است.

مسئولیت‌های سرپرست کسور؟

قبلاً متذکر شدیم که وظیفه سرپرستی طی سالیان تغییرات چشمگیری کرده است. سرپرستان کارآمد در به‌کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند. 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.

به‌طور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرست‌ها، کار و محیط کار مسئولیت‌های متعددی دارد. اهم مسئولیت‌های 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، برنامه‌ها و سیاست‌هایی 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: کمیت (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 کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ...

سرپرست برای اینکه بتواند ارتباط مؤثری 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 گشاده‌رویی 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 یادشده ارتباط بین سرپرست و کارکنان یک ارتباط دوطرفه است و در این نوع ارتباط اولاً سرپرست صبورانه به مشکلات و انتقادات سازمانی کارکنان گوش می‌کند و ثانیاً در پاسخ دادن نیز باید مطمئن شود که کارکنان مطالب گفته‌شده را فهمیده‌اند.

بنابراین در یک دسته‌بندی کلی می‌توانیم مسئولیت‌های سرپرست را به این صورت معرفی کنیم:

۱. برنامه‌ریزی 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؛

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ... ۹

۹. اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن؛

۱۰. آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار.

وظایف سرپرست

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

وظایف عمومی سرپرستان

۵- (۱) برنامه‌ریزی^۱

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت و سرپرستی است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین راه‌های اجرای آن به منظور تأمین اهداف سازمان است.

(۲) سازماندهی^۲

سازمان‌دهی در واقع بیانگر سازوکارهای 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^۳

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

(۴) فرماندهی و هدایت^۴

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^۵

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

1. planning
2. organizing
3. staffing
4. directing
5. coordinating

۶) ارتباطات^۱

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. گزارش‌دهنده باید از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

۷) نظارت و کنترل^۲

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم می‌فرماید:

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى 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 به‌وجود 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 هدف‌های سازمان را بشناسد و نقش خود را در دستیابی به هدف‌ها 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 تغییرپذیری در واحد خود را داشته باشد.

1. communications and reporting

2. monitoring and control

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ... ۱۱

۶. تأمین و تدارک ابزار کار و آماده‌سازی 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 براساس نیازهای افراد و اجرای آن.
۱۱. نظارت و مراقبت مستمر و غیرمستقیم (نظارت بهتر است به گونه‌ای باشد که روحیه خودبازرسی و خودکنترلی 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 براساس وظایف محوله.

۱-۶ نقش‌های 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 به‌عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما، رویه‌روی کارگران یا مافوق آنها قرار می‌گیرد.
۳. سرپرست در نقش نماینده کارگران: سرپرست به‌عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالای سازمان مطرح می‌کند.

۱۲ اصول سرپرستی

۴. سرپرست در نقش حاشیه‌نشین: 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 قرار می‌گیرد و از نظرات او در تنظیم روابط انسانی و خط تولید استفاده می‌شود.

۹-۱ ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی

یک فرد در مقام سرپرست باید این ویژگی‌ها را داشته باشد:

۱. توانمندی در تخصص: سرپرست باید دانش کار را داشته باشد.
۲. جسارت در عمل: توان استفاده از آموخته‌ها در بهبود کارها را داشته باشد.
۳. توانمندی در تجربه‌آموزی: 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 پدیده‌ها را داشته باشد.
۶. روحیه کار، تلاش، وجدان کاری، و کمک به افراد در انجام کارها را داشته باشد.
۷. برای تقویت فرهنگ مشارکت روحیه تفویض کارها و تصمیم‌ها به کارکنان را داشته باشد.
۸. از طریق درگیر کردن افراد، از تجربیات، ایده‌ها، و پیشنهادات آنان استفاده کند.
۹. از طریق ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان، آنها را درباره تحقق اهداف حساس‌تر کند.
۱۰. در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال کند و با پیش‌فرض‌ها مقابله کند.
۱۱. خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در بین کارکنان ترویج، تشویق و تفویض اختیار کند.
۱۲. باید با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها، دیدگاه مشترک در سازمان تداعی و ایجاد کند.
۱۳. باید قادر باشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را برای اهداف سازمان به کار گیرد.
۱۴. باید روحیه پذیرش دستور مافوق را داشته باشد. به عبارتی دیگر سیستم‌پذیر باشد.

آشنایی با مفهوم سرپرستی واحدهای ... ۱۳

۱۵. سعی کند تهدیدات را به فرصت تبدیل کند و معتقد باشد که کار غیرممکن وجود ندارد.

۱۶. در برابر تغییرات محیطی انعطاف پذیر، خطرپذیر و به استقبال خطر برود.

۱۷. همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات جدید باشد.

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

در جدول ۱-۱ برخی از ویژگی های کار سرپرست با کارکنان مقایسه شده است.

جدول ۱-۱ مقایسه ویژگی های کار سرپرست و کارکنان

سرپرست	کارمند (کارگر)
۱- با افراد، افکار، طرح ها و برنامه ها سروکار 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- براساس 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 متغیری 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 کار را تدوین و اجرا می کند.	۹- کار را طبق برنامه انجام می دهد.
۱۰- موجب انگیزش خود و دیگران می شود.	۱۰- برانگیخته می شود تا کار انجام دهد.

۸-۱ مهارت‌های سرپرستی

در اغلب کشورهای صنعتی به منظور افزایش بهره‌وری و توانمندسازی سرپرستان، آموزش‌هایی از طریق برنامه‌های «آموزش در حین کار» برای کمک به افزایش مهارت‌های سرپرستان استفاده می‌شود.

اگر سرپرستان قسمت‌ها، مهارت‌های 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^۱: سرپرست باید توانایی کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه مربوط به حوزه سرپرستی خود را داشته باشد.
- مهارت انسانی^۲: سرپرست باید توانایی کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه تحت سرپرستی خود را داشته باشد و بداند چه راه‌هایی برای ایجاد رابطه خوب با افراد تحت سرپرستی خود وجود دارد و به چه طریق مسائلی را که پیش می‌آید یا موجود است حل کند.
- مهارت‌های ادراکی^۳: سرپرست از نظر فکری باید بتواند مسائل و مشکلات پیچیده را شناسایی و آنها را تجزیه و تحلیل کند.
- مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله: سرپرست باید مهارت شناسایی کانون‌های 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 تأمین کند.
- سرپرست باید مهارت مطالعه روش انجام کارها را داشته باشد و بتواند با تکنیکی علمی ولی ساده، بهترین و ساده‌ترین روش انجام کارها را با خلاقیت پیدا کند.

هریک از مهارت‌های ذکرشده، در دوره‌های کوتاه‌مدت به سرپرستان آموزش داده می‌شود و همگی هم با این امور مدیریتی، با یک روش و زبان مشترک آشنا می‌شوند و

1. training within industry (TWI)
2. technical skills
3. human skills
4. conceptual skills

عمل می‌کنند. البته مهارت‌های دیگر هم برای سرپرستان هست که برحسب اولویت می‌تواند استفاده شود.

۹-۱ عوامل مؤثر 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

۱۰-۱ وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی

نقش مدیران و مسئولان نظام اسلامی چه در بخش دولتی و چه در سازمان‌های غیردولتی اهمیتی بسیار دارد. از این رو افرادی که به‌عنوان مدیر در این سازمان‌ها به کار گمارده می‌شوند، باید معیارهای لازم را برای کار و مدیریت در نظام اسلامی داشته باشند. این معیارها باید بتواند به خواسته‌ها و نیازهای یک مدیریت جامع در نظام اسلامی به‌گونه‌ای پاسخگو باشد که بیان‌کننده نیازهای زندگی بشر برای رشد و تعالی و تکامل باشد. مدیر می‌تواند 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 جهان‌بینی آن جامعه تعریف و اجرا شود. هدف در جهان‌بینی اسلامی در مقایسه با جهان‌بینی مادی، صرفاً تولید بیشتر نیست، بلکه هدف غایی، تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه الهی روی زمین است. این تفاوت در جهان‌بینی 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 سؤال جواب می‌دهیم 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 مباحث قرآنی مرتبط به آن آورده شده است. پرواضح است که نگاشتن معیارهای مدیریتی مبتنی بر آیات و روایات، کار آسانی نیست و هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که توانسته است حق مطلب را در این خصوص ادا کند، لکن امیدوارم که آیات ارائه‌شده در حوزه‌های متفاوت مدیریت بتواند برای کسانی که علاقه‌مند به اشاعه فرهنگ مدیریت دینی در جامعه هستند ثمربخش باشد.

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین طریق اجرای آن به منظور تأمین هدف سازمان است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر برنامه‌ریزی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند 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.

و يُعَلِّمُهُ 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 نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت‌کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند. خداوند می‌فرماید:

وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران، ۱۳۶)

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل.»

۳. برنامه‌ریزی: در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب کرد و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط، مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

وَكَتَبْنَا لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْعِظَةً وَتَفْصِيلاً لِكُلِّ شَيْءٍ فَخَذَهَا بِقُوَّةٍ وَأَمَرَ قَوْمَكَّ يَاخُذُوا بِحُسْنِهَا ... (اعراف، ۱۴۵)

«در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.»

۴. فازبندی در انجام برنامه‌ها: اقدامات و برنامه‌ها باید زمان‌بندی 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 سازوکارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند سلسله مراتب سازمانی چگونه است. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر سازماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی: پست‌ها و مسئولیت‌ها باید به تدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. چنان‌که حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید. خداوند در قرآن می‌فرماید:

وَ إِذِ 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 می‌فرماید: هنگامی که به آنها گفته می‌شود از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند:

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَلْفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ (بقره، ۱۷۰)

«ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگان‌شان چیزی نمی‌فهمیدند 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، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزنند. خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توییح کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول (ص) را انتشار دادند، فرمود:

مَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ (آل عمران، ۱۴۴)

«محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته‌اند، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟»

۴. توانایی رشد: هیچ‌گاه 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 را در زمین قدرت بخشیدیم. (یوسف که برده بود، پادشاه شد).»

۵. کادرسازی: یکی از وظایف اصلی مدیران کادرسازی است. فردی به‌عنوان جانشین، یعنی معاون مدیر، باید در فرازونشیب‌ها 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 مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي 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 تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر وظایف کارگزینی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارت‌اند 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 تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند خداوند به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله می‌فرماید:

وَ قُلْ لِلَّذِينَ آؤْتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران، ۲۰)

۱. فَإِنْ حَاجُّوكَ فَقُلْ أَسْلَمْتُ وَجْهِيَ لِلَّهِ وَمَنِ اتَّبَعَنَ وَقُلْ لِّلَّذِينَ آؤْتُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ أَسْلَمْتُمْ فَإِنْ أَسْلَمُوا فَقَدِ اهْتَدَوْا وَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاغُ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ (آل عمران، ۲۰) اگر با تو، به گفت و گو و ستیز برخیزند، (با آنها مجادله نکن!) و (بگو: «من و پیروانم، در برابر خداوند (و فرمان او)، تسلیم شده‌ایم.» و به آنها که اهل کتاب هستند [یهود و نصاری] و بی‌سوادان [مشرکان] بگو: «آیا شما هم تسلیم شده‌اید؟» اگر (در برابر فرمان و منطق حق، تسلیم شوند، هدایت می‌یابند و اگر سرپیچی کنند، نگران مباش! زیرا) بر تو، تنها ابلاغ (رسالت) است و خدا نسبت به (اعمال و عقاید) بندگان، بیناست. ترجمه آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی.

«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، به‌گماري افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشأ نابسامانی‌ها، ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هرکس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است. در این باره قرآن می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ... (نساء، ۵۸)
«خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها 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 می‌فرماید:

وَ أَنَا لَكُمْ ناصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)

«من برای شما خیرخواه و امین هستم.»

۴. گزینش: افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هرکسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم‌گیری 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. شایسته‌سالاری: رعایت اصل شایسته‌سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان.

إِنَّ وِثِيَّ اللَّهِ الَّذِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَ هُوَ يَتَوَكَّلُ 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 عمل مداوم، اخذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی یکی از اصول چهارده‌گانه هنری فایول است.

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

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

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

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَىٰ 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 به‌منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی فنون و سازوکارهایی خاص دارد که در بخش‌های گوناگون بدان اشاره شده است.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف هماهنگی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند 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 لَا يُؤَدُّهُ إِلَيْكَ إِلَّا مَا دُمْتَ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران، ۷۵)

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

۲. عطفوت، مشورت، و توکل: رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عطفوت 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 تصمیم نهایی، 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: فَاعْفُ 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 تصمیم گرفتی، 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 گروه‌هاست. (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 به‌عنوان وظیفه‌ای که انتقال‌دهنده پیام‌ها، گزارشات، دستورات و ... است، یکی از مهم‌ترین موارد مطرح‌شده در نظریه گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری، کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش‌دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد. معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف ارتباطات می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند 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 وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه بودجه‌بندی^۱

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

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف بودجه‌بندی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

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

اضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اِثْنَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ اُنَاسٍ مَّشْرَبَهُمْ ...
(اعراف، ۱۶۰)

«خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصایت به این سنگ بزنی، 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 اَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللّٰهُ وَرَسُوْلُهُ ... (توبه، ۵۹)

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنائم به پیامبر (ص) اعتراض کرد، این آیه نازل شد: «اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده‌اند، راضی می‌شدند، خداوند از فضلش به آنها بیشتر عطا می‌فرمود.»

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

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُوْلَةً اِلَىٰ غُنْفِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوْمًا مَّحْسُوْرًا
(اسراء، ۲۹)

«نه آن‌قدر سخت‌گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آن‌قدر دست و دل‌باز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت‌خورده 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 بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت داشته باشند تا چنانچه مغایرتی با آن اهداف سازمانی دیده شد، تذکر دهند.

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

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ 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 بدی‌ها بر حذر دارند.»

خلاصه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی هر سازمانی است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط مؤثر و تنگاتنگ داشته باشد.

۳- (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 امر سرپرستی شد. در این زمان اگرچه سرپرست تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. تحول جدید باعث شد تا سازمان‌ها در تعیین سرپرست به‌جای اینکه از بین افرادی که مدتی سرپرست گروهی بوده‌اند استفاده کنند، از ملاک‌های جدید و شاخص‌های علمی- مهارتی سرپرست را انتخاب کنند.) ۳

به‌منظور شناخت واقعی موقعیت و تأثیر سرپرستان در دنیای پرقاب‌ت 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 مؤثر 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 مؤثر 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 مؤثر در موفقیت سرپرستان را بنویسید.
۱۰. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست را از دیدگاه قرآن بررسی کنید.

ارتباط مؤثر

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث اصول روان‌شناختی کارکنان در واحدهای صنعتی و سازمانی.

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

۱. اصول روان‌شناختی کارکنان در واحدهای صنعتی-سازمانی؛
۲. روان‌شناختی صنعتی-سازمانی: عارضه‌یابی سازمانی؛
۳. روان‌شناختی صنعتی-سازمانی: منبع‌یابی نیروی کار؛
۴. روان‌شناختی صنعتی-سازمانی: توانمندسازی نیروی کار؛
۵. روش‌های برقراری ارتباطات؛
۶. مشاوره و مشورت کارکنان؛
۷. آثار و فواید مشورت؛
۸. ارتباطات در سازمان؛
۹. پرورش و تقویت روحیهٔ پسندیده؛
۱۰. نحوهٔ برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان.

۲-۱ اصول روان‌شناختی کارکنان در واحدهای صنعتی-سازمانی

روان‌شناختی صنعتی-سازمانی^۱ 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.

روان‌شناختی 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. روان‌شناختی 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 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 یافته‌های این بخش از علوم در مورد کارکنان بخش‌های صنعتی و تجاری پرداخته شد.

از موضوعات مختلفی که در روان‌شناسی صنعتی-سازمانی مدنظر قرار می‌گیرند می‌توان مواردی را بدین شرح نام برد:

نحوه انتخاب پرسنل، راه‌های پیشرفت علمی و ارتقاء مهارت‌های کارکنان، توسعه و بهبود شرایط کار، نحوه ارزیابی شخصیت فردی کارمندان و مدیران، بهبود شرایط محیطی کارگاه‌ها و ساختمان‌های اداری به منظور آسایش کارکنان، توسعه و بهبود روابط مؤثر 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، انگیزه‌بخشی به کارمندان و بسیاری موارد مشابه در محیط کاری.

زمینه‌های شغلی و کاربرد روان‌شناسی صنعتی - سازمانی

روانشناسان اولیه صنعتی-سازمانی عمدتاً بر بهره‌وری شغلی تمرکز داشتند، مانند بهینه‌سازی تعداد مواردی که کارگر کارخانه می‌تواند در هر روز کاری بازبینی کند. امروزه روان‌شناسان صنعتی و سازمانی از روش‌های علمی برای اعمال اصول روان‌شناختی در طیف وسیعی از مناطق از جمله مدیریت، منابع انسانی، روان‌شناسی پرسنلی، بازاریابی، مدیریت و آموزش استفاده می‌کنند. هدف نهایی آنها شناسایی و حل مشکلات مربوط به محل کار است. روان‌شناختی صنعتی-سازمانی اغلب در یکی از شش موضوع اصلی که در پی می‌آید، به کار گرفته می‌شود:

(۱) آموزش و توسعه: تخصص در این زمینه اغلب تعیین می‌کند که چه نوع مهارت‌ها برای انجام کارهای خاص لازم است و همچنین برنامه‌های آموزش کارکنان را توسعه داده و ارزیابی می‌کند.

(۲) انتخاب کارکنان: این حوزه شامل ارزیابی و انتخاب کارکنان است، در این حوزه آزمون‌های غربالگری برای تعیین صلاحیت متقاضیان شغل خاص انجام می‌شود.

(۳) ارگونومی^۱: زمینه دانش ارگونومی بررسی توانایی‌های ارگانسیم انسان و تطبیق آن با شرایط کار، محیط، ماشین و سازمان است. هدف این دانش طراحی روش‌ها و تجهیزات برای به حداکثر رساندن عملکرد و به حداقل رساندن آسیب‌های انسانی و افزایش بهره‌وری است.

(۴) مدیریت عملکرد: روان‌شناسان سازمانی و صنعتی که در این زمینه کار می‌کنند، ارزیابی‌ها و تکنیک‌هایی را برای تعیین اینکه کارکنان، شغل خود را به خوبی انجام می‌دهند، تدوین می‌کنند.

(۵) زندگی کاری: این حوزه بر بهبود رضایت کارکنان و به حداکثر رساندن بهره‌وری نیروی کار متمرکز است. روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در این زمینه ممکن است برای پیدا کردن راه‌هایی برای جلب رضایت بیشتر شغلی تلاش کنند و یا برنامه‌هایی طراحی کنند که کیفیت زندگی کاری در محل کار را بهبود بخشند.

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

بخشی 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، معنادار کردن سازمان غیررسمی، 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 صرف‌نظر 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 و سازمان تا حد زیادی تضمین می‌کند.

روانشناسان صنعتی و سازمانی می‌توانند در زمینه‌هایی از قبیل: کارمندیابی، گزینش، کارگماری و طبقه‌بندی کارکنان، برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، ارزشیابی شغل و عملکرد شغلی، کاهش سوانح و افزایش ایمنی، بهبود شرایط محیط کار، افزایش انگیزه و روحیه کار، افزایش دلبستگی، خشنودی شغلی و تعهد سازمانی، کاهش فشار روانی شغلی، بهبود ارتباطات، ایجاد تغییرات مناسب، مشاوره شغلی و حرفه‌ای، افزایش بهداشت روانی، روابط فرهنگی و هماهنگی میان انسان و ماشین نقش مؤثر 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 که 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 خاص کاری آن‌هاست. این بخش از 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 تأثیرگذاری 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 و مدیران تأثیر بسزایی بگذارند.

روان‌شناسی صنعتی - سازمانی: عارضه‌یابی 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 فرایند سعی در

یافتن معضلات و تنگناهایی 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 رقابت‌پذیری است و عارضه‌یابی پاسخ به این نیاز بنیادی و مقدم بر سایر تلاش‌ها و اقدامات بهبود سازمانی است. برخی از واحدهای صنعتی در وضعیت نیمه‌تعطیل 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 به آنان پیشنهاد کرد.

مزایای عارضه‌یابی سازمان

۱. تعیین نقاط ضعف، عارضه‌ها و فرصت‌های موجود سازمان؛
۲. شناسایی و تحلیل محیط موجود برای بررسی عملکرد سازمان؛
۳. تعریف آموزش‌ها و پروژه‌های کاربردی؛
۴. علل تأخیر پروژه‌های 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 باتجربه 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 بهبود؛

۸. تدوین و ارائه گزارش.

روان‌شناختی صنعتی - سازمانی: منبع‌یابی 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 تحلیل دقیقی از موقعیت روانی-اجتماعی متقاضیان، به دنبال شناسایی منابع تأمین‌کننده‌ای 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 مشاور مالی مجرب هستیم تا همکاری پاره‌وقتی را به منظور نظارت بر عملکرد امور مالی شرکت‌مان داشته باشد، عمدتاً به پرس‌وجو از دوستان خود می‌پردازیم و یا اگر وکیلی متخصص در حوزه تجارت بین‌الملل را مد نظر داریم از وکیل شخصی خود، سؤال می‌کنیم، در حالی که لزوماً این پیگیری‌ها ما را به شایسته‌ترین گزینه نزدیک نکرده و در مواردی دستیابی ما را به اهداف مد نظر، با تأخیر روبرو می‌کند.

از سوی دیگر در سطح انتخاب کارکنان نیز گاهی برای انتخاب یک کارشناس مالی، با تعدادی زیاد از فارغ‌التحصیلان حسابداری و یا مدیریت روبرو هستیم که انتخاب نهایی را به واسطه مصاحبه‌های زیاد و پرهزینه در مواردی کم بازده می‌کند.

در این میان منبع‌یابی به واسطه بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف خود، ما را در چگونگی انتخاب سریع‌تر و مناسب‌تر یاری می‌رساند.

روان‌شناختی صنعتی - سازمانی: توانمندسازی نیروی کار

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس

خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (امنیت) است. پرورش پنج بعد ذکرشده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند. از طرف دیگر، هنگامی که افراد جنبه‌های مخالف توانمندی را مانند ناتوانی، درماندگی و ازخودبیگانگی تجربه کنند، پیامدهای منفی بسیاری حاصل می‌شود.

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 می‌رود. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. می‌توان گفت که رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌هاست. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان‌ها نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند. مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان است. زیرا مدیر مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. 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 شرایطی که موجب تضعیف کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند.

روان‌شناختی صنعتی-سازمانی: آموزش

آموزش افراد در زمینه شغل و حرفه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند از روزگاران کهن مورد نظر همگان بوده است. نیاز آموزشی پس از وارد شدن فرد به بازار کار نمایان می‌شود. یعنی فرد پس از طی دوره‌های ابتدایی، راهنمایی و متوسطه و آموزش عالی وقتی به شغل و یا کاری مشغول می‌شود، نواقصی از نوع تخصصی در خود احساس می‌کند که باید برای رفع آن نواقص تلاش کند. هر فردی برای رفع این نواقص به

انجام کارها و یا آزمایش‌هایی می‌پردازد که ممکن است زمان طولانی و صرف هزینه زیاد به دنبال داشته باشد. به همین منظور در این خصوص سازمان‌ها به پیش‌بینی 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 می‌آیند علاوه بر معلوماتی که در دوران تحصیل کسب کرده‌اند و برای خدمت مؤثر در جامعه آماده شده‌اند، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام دادن شایسته وظایف واگذار شده به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. در فصل ۵ به اهداف آموزشی و چگونگی اجرای آموزش پرداخته شده است.

روان‌شناسی صنعتی-سازمانی: نظام ارزیابی روان‌شناختی متقاضیان استخدام

با نگاهی به فرایند جذب نیرو در طی سالیان گذشته درمی‌یابیم که متأسفانه این فرایند گاه در سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی، از قوانین مشترک و حتی نظام‌مندی تبعیت نمی‌کرده و از این رو، به واسطهٔ اتکا به سلاتق و تجربیات فردی، شاهد خطاهای مکرری هستیم که مؤید عدم تناسب فرد با شرایط احراز شغل و به‌ویژه عدم توانمندی‌های روان‌شناختی متناسب در قبول مسئولیت‌های محوله بوده و به طبع آن لطمات زیادی را در سطوح خرد و کلان ساختارهای سازمانی دیده و همچنان خواهیم دید.

براساس همین تجارب، باور به ایجاد سیستمی منسجم که مبتنی بر دانش، تجربه و مهارت باشد، روز به روز مشهودتر شد و ما را در تحقق آن مصمم‌تر کرد چرا که از طریق فرایند جذب نیروی کارآمد است که سازمان‌ها می‌توانند، آن منافع انسانی را که به احتمال زیاد با نیازهایشان سازگار است و قویاً بهره‌وری سازمانی را نیز افزایش می‌دهد را به دست آورده و از آن نگهداری 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 مصاحبه‌های روان‌شناختی مورد ارزیابی قرار گرفته تا علاوه بر تأیید اولیهٔ هنجارهای رفتاری مورد انتظار از آنها و توانمندی‌های مورد نیاز برای پست سازمانی مورد نظر و با توجه به شرایط حاکم بر محیط کار، ارزیابی شوند.

این نظام خود از بخش‌های مختلفی برخوردار است که رئوس آن به ترتیب توالی اجرا عبارت‌اند از:

۱. مشاوره در امر به‌روزرسانی آیین‌نامه‌های جذب نیروی کار به منظور اثربخش‌تر کردن آنها؛
۲. استخراج شاخص‌های روانی لازم برای ارزیابی (همچون قدرت استنتاج، تفکر استقرایی، قدرت تشخیص و غیره) از شناسنامه‌های شغلی به تفکیک پست‌های سازمانی؛
۳. برگزاری دوره آموزش مصاحبه تخصصی و انجام مصاحبه‌های آزمایشی، برای آشنایی مدیران و سرپرستان با فنون مصاحبه تخصصی (مصاحبه فنی) و درنهایت اجرای حرفه‌ای آن؛
۴. طراحی قالب‌های نیمه‌ساختاریافته از شاخص‌های مصاحبه تخصصی، به تفکیک پست‌های سازمانی، به منظور کاهش خطاهای متداول ارزیاب‌ها در طی مصاحبه تخصصی؛
۵. تدوین و طراحی آگهی‌های استخدامی، به تفکیک درج رسانه‌ای، سایت و یا سایر روش‌های متناسب، به منظور چگونگی جذب نیروی کار توانمند؛
۶. غربالگری اولیه پرسشنامه‌های متقاضیان استخدام، برای انتخاب نیروهای توانمندتر و پرهیز از اتلاف زمان در ارزیابی‌های روان‌شناختی غیرضروری؛
۷. برگزاری آزمون‌های روانی معتبر به منظور شناسایی صفات برتر شخصیت و همچنین سایر توانایی‌های بالقوه و بالفعل روانی و انطباق آن با پست‌های سازمانی مورد نظر و همچنین تأیید سطوح بهنجار رفتاری؛
۸. برگزاری مصاحبه‌های روان‌شناختی به منظور ارزیابی شاخص‌های بالینی عمومی (از جمله توانایی کار گروهی، ثبات عاطفی، اعتماد به نفس و غیره) و همچنین شاخصه‌های 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 راهبری صحیح نیروها توسط وی؛
۱۰. ارائه راهکار به مدیران، برای حل چالش‌های موردی با نیروهای تحت پوشش و در صورت نیاز برگزاری دوره‌های آموزشی، برای افزایش سطح آگاهی در چگونگی تحلیل رفتار کارکنان و انجام واکنش مناسب به آن؛

۱۱. آموزش چگونگی به کارگیری نیم‌رخ روانی به مدیران، برای پیش‌بینی چشم‌انداز شغلی نیروی کار و استفاده از آن در نظام‌های تشویق، ارتقا، 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 پرسشنامه‌های ذیل‌الذکر در یک سیستم اجتماعی- فنی (هر دانشجو یک موضوع پرسشنامه در یک جامعه آماری ده نفره):

پرسشنامه ارزش‌های شخصی	پرسشنامه ارزش‌های کاری
پرسشنامه سنجش میزان گرایش به معنویت	پرسشنامه معنویت در کار
پرسشنامه هوش سازمانی	پرسشنامه هوش معنوی
پرسشنامه نگرش‌ها 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 خودارزیابی تفکر و حل مسئله	پرسشنامه انتظارات شغلی
پرسشنامه ریسک‌پذیری	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 به افراد آگاه و مطلع برای راهیابی به حل مسئله و بهره‌گیری از تجارب و آگاهی دیگران است.

نقش مشاوره و مشورت در زندگی اجتماعی، کاری و خانوادگی، نقشی اساسی است. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که مشورت اگر مهم‌ترین نقش را در پیشرفت و استفاده بهینه از زندگی کاری و خانوادگی نداشته باشد، دست‌کم می‌تواند یکی از

بهترین نقش‌ها را ایفا کند. در دنیای امروز، زندگی بدون مشورت و مشارکت و همفکری با دیگران، امکان‌پذیر نیست. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «اگر می‌خواهی کاری را به درستی انجام دهی، با سه تن از سالخورده‌گان مشورت کن. در فرهنگ و ادبیات فارسی نیز آمده است: «آن که بیشتر مشورت می‌کند کمتر دچار اشتباه می‌شود.» و به بیانی دیگر: «دو فکر، از یک فکر بهتر است». امروزه مشاوره و مشورت گرفتن به عنوان یکی از حوزه‌های علمی و در حال رشد به مبحثی متحول و بزرگ مبدل شده است که همه مدیران سطوح مختلف سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از خدمات بی‌بدیل آن هستند.

مشاوره شغلی عبارت است از تعیین یک حرفه که با استعدادها و امکانات و خصوصیات روانی و جسمی فرد 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 ویژگی‌ها و استعدادهای فرد است که در جریان مشاوره تلاش می‌شود تا هماهنگی و تناسب بین این دو دسته اطلاعات هماهنگ شود و مشخص می‌شود 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 دربر داشته باشد. به عبارتی 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، خوداتکایی در کشف فرصت‌های شغلی، خلاقیت در فرایند 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 کسب کند. نظر به مطالب مطرح‌شده، مشاوره مانند یک مربی به فرد کمک می‌کند تا نیازها و تغییرات بازار کار را درک کند و براساس آن برای دستیابی به شغل مناسب تلاش کند.

نقش راهنمایی و مشاوره شغلی در رضایت شغلی

آمادگی و سازش فرد با شغل انتخاب‌شده 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 مشاور و با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به انتخاب شغلی که برای فرد مناسب‌تر است، می‌انجامد.

با توجه به تعاریف فوق می‌توان این گونه استنباط کرد که راهنمایی شغلی فرایندی 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 واقعیات 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 جامعه نیز سودمند خواهد بود. اهمیت شناخت زوایای مختلف روانی افراد در روند انتخاب شغل بر کسی پوشیده نیست چرا که افراد بر اساس رشد و نمو در محیطی که در آن قرار گرفته‌اند و همچنین بر اثر اختلافات ژنتیکی دارای روحیات، علائق و سلائیق متفاوت هستند.

می‌توان انسان‌ها را بر اساس ویژگی‌هایشان به شش تیپ شخصیتی مختلف طبقه‌بندی کرد هر چند 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 دانشجو

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 تأثیر رضایت شغلی در افزایش بهره‌وری، باعث می‌شود که فرد به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، باعث افزایش رضایت فرد از زندگی شود و مهارت‌های 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 عبارت‌اند از:

۱. تشویش: تشویش 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 خواب‌آلود شود، فراموشکار شود، در کار بی‌دقتی کند، از شرایط کاری شکایت کند، که همگی این شرایط بر سلامت ذهنی فرد تأثیر منفی بر جای می‌گذارد.

۲. غیبت کاری: مطالعات نشان می‌دهد، کارکنانی که رضایت کمتری دارند احتمالاً بیشتر غیبت می‌کنند. دو نوع غیبت وجود دارد: یکی غیبت غیرارادی است که به علت بیماری یا سایر دلایل موجه و حوادث پیش‌بینی نشده اتفاق می‌افتد که غیرقابل اجتناب است و ارتباطی با رضایت شغلی ندارد. دیگری غیبت اختیاری است که ناشی از عدم رضایت شغلی فرد است.

۳. تأخیر در کار: تأخیر 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 خود را به استراحت در خانه اختصاص می‌دهد. وقتی هم که سرکار حاضر می‌شود، بیشتر به تلفن‌های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است. به عنوان نمونه دانشجویی که دیر سرکلاس 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 پرهزینه بوده و از نظر فنی و اقتصادی نیز 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 دلایل 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 کارکنانی 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 هرچند اکثر این اقدامات مربوط به زمانی است که فرد شغل را انتخاب کرده است اما راهنمایی و مشاوره شغلی قبل از اشتغال می‌تواند به عنوان یک عامل اساسی محسوب شود چرا که تطابق ویژگی‌های شغلی با خصوصیات فرد اهمیت بسیار دارد.

بنابراین برای یک مشاوره موفق باید دو عامل اساسی در نظر گرفته شود:

شناخت خصوصیات و ویژگی‌های روحی، روانی، جسمی، علایق، استعداد‌های تحصیلی و هوش فرد جویای کار.

تطابق ویژگی‌های فوق با شغل یا مشاغل، به نحوی که بیشترین همخوانی را داشته باشد.

روش‌های موفقیت در مشاوره و مشورت

همه افراد، رؤیا و هدفی در سر دارند و در جهت رسیدن به آن تلاش می‌کنند. 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 می‌کند. چرا که حضرت علی (ع) در این باره می‌فرمایند: «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 تصمیم‌گیری 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 نمی‌تواند تصمیم منطقی و درستی در مورد آن بگیرد.

مشورت با آدم بدبین و منفی‌نگر بسیار خطرناک است زیرا او جز سیاهی، بدبختی و شکست، چیزی نمی‌بیند و صرفاً افکار بدبینانه خود را به شیوه نصیحت‌گونه به شما انتقال می‌دهد.

با مردان بزرگ مشورت کنید

امیر مؤمنان حضرت علی (ع) در مورد عواقب عدم مشورت و استبداد به رأی چنین هشدار می‌دهد: «کسی که استبداد در رأی داشته باشد هلاک می‌شود و کسی که با مردان بزرگ مشورت کند در عقل و دانش آنان شریک می‌شود.»

ضرورت مشورت یک مسئله عقلی است و هر انسان عاقل و خردمندی این ضرورت را درک می‌کند و هیچ خردمندی خود را از آن بی‌نیاز نمی‌داند. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «هیچ انسان عاقل و خردمندی از مشاوره بی‌نیاز نمی‌گردد.» بی‌توجه به نظرات دیگران و استبداد به رأی، یکی از خطرناک‌ترین مسائلی است که ممکن است مدیر به آن گرفتار شود. مشورت در نگاه امیر مؤمنان (ع) یکی از ضرورت‌های اساسی برای اداره امور به‌ویژه تصمیم‌گیری است. آن حضرت مشورت و نظرخواهی از دیگران را قوی‌ترین و محکم‌ترین پشتیبان و حامی می‌داند و می‌فرماید: «هیچ حامی و پشتیبانی، استوارتر و محکم‌تر از مشورت کردن نیست.»

آثار و فواید مشورت

مشورت کردن و استفاده از نظرها و دیدگاه‌های دیگران پیامدهای مثبت و فواید زیادی دارد. آثار و برکات فراوانی که از مشورت کردن نصیب فرد می‌شود، هرگز از تفکر فردی و امکانات و منابع فراوان مادی به دست نمی‌آید. در اینجا به بخشی از برکات مشورت به صورت اختصار می‌پردازیم:

مشورت و موفقیت در زندگی کاری و خانوادگی

عوامل بسیاری چون تلاش، پشتکار، توکل به خدا، نظم و برنامه‌ریزی و بهره‌مندی 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 روایات آمده است که مشورت با دیگران، باعث می‌شود که توفیق الهی نصیب انسان شود و در کارها موفق‌تر و عاقلانه‌تر 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.»

بهره‌برداری 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 بر قدرت، وسعت و عمق اندیشه و بینش خود بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه‌های دیگران بهره‌مند شود. حضرت علی (ع) 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 کند، 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 کرده‌اند: «مشورت کردن، پشتیبانی طلبیدن است.» در روایت دیگری از رسول خدا (ص) آمده است: «هیچ پشتیبانی مورد اعتمادتر 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 و راه درستی انتخاب شود. حضرت علی (ع) 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 بی‌تجربه: افرادی که تجربه و تخصص کافی ندارند.

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

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

د) آدم‌های لاف‌زن: کسانی که در طول زندگی هیچ قدم مثبتی برای خویش برنداشته‌اند، چگونه می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها راهنمای شما باشند و توصیه‌های مفید بکنند؟

یادمان باشد، ردویدل کردن مشورت به این سادگی‌ها نیست. همیشه این احتمال وجود دارد که یکی از طرفین مشورت مرتکب یک اشتباه ساده شود و در نتیجه رابطه میان طرفین خدشه‌دار شده یا آسیب ببیند. در واقع اگر فرایند مشورت خوب پیش رود چه اتفاقی می‌افتد؟ مشورت درست، باعث می‌شود از نقطه‌ای کاملاً متفاوت مسئله خود را بررسی کنیم. همیشه ده‌ها راه پیش پای ما قرار دارد و مشورت مثل چراغی است که این راه‌ها را بر ما نمایان می‌کند.

۲-۳ روش‌های برقراری ارتباطات

در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات در رفع موانع ارتباطی و مد نظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است. بیشتر وقت مدیران و سرپرستان به ارتباط رودررو 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 ارتباط را در حوزه مدیریت و سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد.

برقراری ارتباط

ارتباط فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام به تبادل معینی مبادرت می‌ورزند. بخش‌های یک فرایند ارتباط عبارت‌اند از:

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

پیام عبارت است از شکل عینی‌شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیرکلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار یا گفتار است و پیام غیرکلامی 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، بصری-کتبی، سمعی-کتبی، تقسیم‌بندی شده‌اند که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت‌های 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 فعالیت‌ها متناسب با پیام فرستاده‌شده، استفاده کند.

در تقسیم‌بندی دیگر راه‌های شناخته‌شده در ایجاد ارتباط، ارتباطات گفتاری، نوشتاری و غیرگفتاری 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 آن که پیام به نفر آخر رسید محتوای آن کاملاً تحریف شده است. پیام نوشتاری بر پیام گفتاری ارجح است، زیرا هرگاه کسی بخواهد مطلبی را بنویسد دقت بیشتری به عمل می‌آورد و پیام‌دهنده مجبور است ژرف‌تر بیندیشد. بنابراین پیام‌های نوشتاری پشتوانه منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن‌ترند. عیب پیام نوشتاری هم در وقت‌گیر 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 اینکه وی چگونه آن را تفسیر کرده است. ولی در ارتباطات گفتاری می‌توان از گیرنده پیام خواست آنچه را دریافت کرده بازگو کند. ارتباطات غیرگفتاری دربرگیرنده حرکت اعضا و اندام است و شامل آهنگ، صدا، اشاره‌های چشم و ابرو و 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 درهم آمیزیم پیام کامل‌تری به گیرنده می‌دهد.

انواع ارتباطات

ارتباطات یک‌جانبه: هرگاه عکس‌العمل (واکنش) گیرنده به پیام ابراز نشود آن ارتباط را یک‌جانبه گویند. این نوع فرایند ارتباط فاقد بازخورد است. در فرایند ارتباط یک‌طرفه هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل‌کننده 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 و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکاتی چون خمیازه و

حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می‌کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دوطرفه باقی می‌ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط یک‌طرفه می‌شود.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را دربارهٔ محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند به این نوع ارتباط دوجانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده‌ای مؤثر 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 رابطهٔ مؤثر و کاهش تنش‌ها در محیط کار؛

ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می‌شود. پس ایجاد ارتباطات سالم و مؤثر، تنش‌های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می‌برد یا لاقط کاهش می‌دهد.

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

ارتباطات در سازمان

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معنی با افراد فراوان داخل سازمان و افراد در ارگان‌های مربوط به خارج از آن سیستم توانا می‌سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارت‌اند از: ارتباطات عمودی در سازمان، ارتباطات رسمی و ارتباطات غیررسمی. ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان 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 دربابد مافوق به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آنگاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند.

در ارتباط از بالا به پایین هرگاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آنگاه رؤسای اعتماد خود را به آنان از دست داده و نمی‌توانند

پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند و این امور باعث تنش‌هایی در سازمان می‌شود.

ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه‌جانبه، چرخشی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخشی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر 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 سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیررسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیررسمی در سازمان گاهی اوقات آنقدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می‌کند و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد.

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 این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند.

روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع مدیران و کارکنان از موضوعاتی همچون جنبه‌های مختلف شخصیت هر فرد، بازخورد کردن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوءتفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست برحسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

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

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

ناحیه کور: آن رفتارها و ویژگی‌ها 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 هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می‌یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد 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 تنش‌زدایی کند.

از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی 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 نمی‌بینیم زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان 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 و صمیمیت است. البته این امر نسبی است ولی باید آن را مد نظر 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 مؤثر را خدشه‌دار 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 تحصیلات 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 مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و 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 بی‌سروته در ارتباطات مانع پویایی روابط می‌شود. شایعه یکی دیگر 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 عبارت‌اند از اطلاع‌رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت‌و شنود، استقرار نظام پیشنهادها^۱ 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 در آورد 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 غیرفعال است. هرگاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

هفت گام مؤثر در برقراری ارتباط

یکی از ویژگی‌های انسان سالم و موفق، مهارت و توانایی برقراری ارتباط مؤثر 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

درحالی 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؟

۱. فصل ۴، شیوه‌های انگیزش خود و دیگران، را مطالعه کنید.

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 تأیید 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 درصدد 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 فرایندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار مؤثر نقش بازی می‌کند. تأکید می‌شود این فریند قابل دیدن یا شنیدن نیست. بلکه دو طرف درگیر ارتباط، آن را حس می‌کنند.

اگر ارتباطی فاقد صراحت و صداقت باشد، بدون شک، یا قطع خواهد شد و یا به شکل مخدوش، مبهم و ناسالم ادامه می‌یابد. اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان کنیم طرف مقابل به اشتباه می‌افتد و به حدس و گمان متوسل می‌شود و از واقعیت دور می‌شود.

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

گام سوم: همدلی و همدردی

اغلب ما زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانی‌ها و ترس‌های خود را آشکار می‌کنیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً درک درستی از ما داشته باشند و ثانیاً با ما در زمینه نگرانی‌ها، ترس‌ها 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 می‌توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بداند که شما منظور او را دریافته‌اید. مثال: دوست‌تان به شما می‌گوید: هم‌اتاقی‌ام اعصاب من را خرد کرده است به هیچ وجه نمی‌توانم او را تحمل کنم، با استفاده از طرز رفتار همدلانه می‌توانید به او بگویید: «مثل اینکه از دست او خیلی عصبانی هستی، این طور 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 حرف‌های طرف مقابل قضاوت و نتیجه‌گیری کنید. نکته قابل ذکر اینکه میان همدلی و همدردی تفاوت وجود دارد، در همدردی شنونده سعی می‌کند با احساسات و عواطف گوینده همنوایی داشته باشد. بدین معنی که خوشحال شدن به خوشحالی او و متأسف شدن به ناراحتی او منجر می‌شود ولی همان طور که اشاره شد در همدلی، شما الزاماً درصدد تأیید و موافقت با طرف مقابل خود نیستید.

همدلی و همدردی هر دو در تداوم ارتباط نقش بازی می‌کنند، با این تفاوت که در همدلی نقش منطق، قوی‌تر از احساس است و شنونده با همدلی به‌خوبی به حرف‌های گوینده گوش می‌دهد تا بتواند برای حل مسئله به او کمک کند، ولی در همدردی صرفاً با تخلیه هیجان‌ات و عواطف منفی به او کمک می‌کند.

گام چهارم: حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل

ما اغلب در ارتباطات خود با دیگران درصدد ارزیابی آنها برمی‌آییم و گاه فکر می‌کنیم یا باید نظرات و احساسات آنها را رد کنیم و یا به نوعی (مستقیم و غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمان را به آنها تحمیل کنیم. ارتباطاتی که برپایه این روش شکل می‌گیرد غالباً تداوم نمی‌یابد و هر دو طرف درگیر در ارتباط را دچار مشکل می‌سازد. همان طور که قبلاً نیز اشاره شد، ما بدین دلیل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم تا از طریق آن به حل مسائل و مشکلات، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل 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 نمی‌یابد، بلکه آرامش لازم در ارتباطات انسانی نیز از بین می‌رود. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می‌خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند و یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آنها را تأیید کنند. در مقابل اگر در روند ارتباط ما با دیگران این تصور پیش آید که به نظرات آنها احترام نمی‌گذاریم، ارتباط روند مناسب و هدفمند خود را طی نمی‌کند. در نظر گرفتن این نکته که اغلب مردم مانند ما فکر نمی‌کنند، احساس نمی‌کنند و به روش خود به دنیا نگاه می‌کنند بسیار اساسی است.

گام پنجم: مخالفت کردن به شیوه مناسب

اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند آن وقت می‌توانیم 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 می‌توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسب‌ترین شیوه‌ها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل حقیقتی را پیدا می‌کند (حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نباشد) و سپس در مقام موافقت و تأیید آن حرف می‌زند. این روش بر طرف مقابل تأثیر آرام‌بخشی عجیب می‌گذارد.

ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد ولی جدل، بی‌فایده و همیشه بی‌سرانجام است، با این شیوه در واقع شما پیروز از بحث خارج می‌شوید و طرف مقابل نیز احساس پیروزی می‌کند و با آمادگی بیشتری به حرف‌های شما گوش می‌دهد.

مثال: همکار شما می‌گوید: اصلاً حرف‌های تو را قبول ندارم! پاسخ شما: بله حق با توست، ما همیشه نباید درست و به صورت صددرصد حرف‌های دیگران را بپذیریم. باید به خاطر داشت که لحن پاسخ شما نیز مهم است. اگر پاسخ تحقیرآمیز 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 بحث‌های ما با دیگران نیازمند خودشناسی و تلاشی برای افزایش اطلاعات و آگاهی‌های خود به منظور شناسایی دیگران و محیط زندگی است.

آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترس‌ها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آنها، کمک می‌کند ویژگی‌ها و خصوصیات دیگران را واقع‌بینانه‌تر ببینیم و آنها را بپذیریم.

در خودشناسی پاسخ دادن به سؤالاتی نظیر پرسش‌های زیر کمک‌کننده است:

۱. دوست دارم دوستان و افرادی که با آنها ارتباط نزدیک دارم چه ویژگی‌هایی

داشته باشند؟

۲. آیا می‌توانم 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 می‌توانم به دوستانم کمک کنم؟
۶. آیا در دوستی و ارتباط با دیگران پیش‌قدم می‌شوم؟
۷. زمانی که مسئله یا مشکلی در ارتباط با دیگران پیدا می‌کنم چگونه عمل می‌کنم؟
۸. آیا انتظارات من از دیگران واقع‌بینانه است؟

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

گام هفتم: شناسایی افکار تحریف‌شده

اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود و احساسات از پیش تعیین‌شده و کلیشه‌ای خود رفتار می‌کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیت‌ها موجود نیست. بدین معنی که ما در فرایند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم دستخوش خطای شناختی می‌شویم. برای روشن‌تر شدن مطلب مثالی بیان می‌کنیم:

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؟ مطمئناً همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته‌ایم به این قبیل تجربیات در علم روان‌شناسی احساس و ادراک، «خطای حسی» گفته می‌شود.

سیستم شناختی ما نیز گاه دچار خطا و تحریف می‌شود. این خطاها را روان‌شناسان شناختی «تحریف شناختی یا خطای شناختی» می‌نامند. تحریف‌های شناختی مثل آینه و یا دوربینی هستند که اشکال را به همان گونه که هستند بازنمایی نمی‌کنند، بلکه شکل‌های عجیب و غریب و نادرستی را نشان می‌دهند.

تحریف‌های شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می‌کنند، لذا باید آنها را شناخت و در جهت تصحیح آنها گام برداشت. در اینجا به برخی از مهم‌ترین تحریف‌های شناختی همراه با مثال اشاره می‌کنیم:

مثال: یکی از همکاران را در خیابان می‌بینید و سلام می‌کنید، اما او جواب سلام شما را نمی‌دهد و بی‌تفاوت از کنار شما می‌گذرد.

در این حادثه: ذهنی که دچار تحریف و خطای شناختی است، امکان دارد به یکی از شیوه‌های زیر این رفتار را تعبیر و تفسیر کند.

- او چقدر خودخواه و مغرور شده است (پیش‌داوری)

- حتماً خطایی از من سر زده است (شخصی‌سازی)

- همیشه دیگران را نادیده می‌گیرد (تعمیم مبالغه‌آمیز)

- رابطه‌ام را باید با او قطع کنم (نتیجه‌گیری و یا تصمیم‌گیری شتاب‌زده)

همان طور که می‌بینید، هرکدام از شیوه‌های مذکور به نوعی منجر به قطع یا مخدوش شدن ارتباط ما با دیگران می‌شود، 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 تحریف‌های شناختی باورهای غیرمنطقی است. برای شناسایی این قبیل باورها و مبارزه با تحریف‌های شناختی علاوه بر آگاهی، کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روان‌شناسان بسیار کمک‌کننده است.

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

با توجه به مطالب گفته‌شده در مورد عوامل پدیدآورنده تنش در سازمان، فرایند ارتباط و اجزای آن، راه‌های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، روش‌های بهبود ارتباطات و شناسایی و رفع موانع ارتباطی، بهترین راه برای مدیران و سرپرستان به منظور ایجاد محیط و ارتباطات پویا در سازمان، تنش‌زدایی و افزایش آگاهی است.

۲-۴ پرورش و تقویت روحیهٔ پسندیده

داشتن روحیهٔ شاد باعث لذت‌بخش‌تر شدن زندگی کاری و خانوادگی می‌شود. برای رسیدن به روحیهٔ شاداب از حداکثر توانایی‌هایتان 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 روحیه‌ای قوی دارند، با مسائل مختلف راحت‌تر کنار می‌آیند و در کارهای خود موفق‌ترند. در این مطلب ده نکته برای تقویت روحیه پسندیده به شما معرفی می‌کنیم:

۱) خود را بشناسید

پیشنهاد سقراط که در قرن پنجم قبل از میلاد که در آن متنی بر خودشناسی ارائه شد امروزه نیز به قوت خود پا برجاست. اهداف مبتنی بر احساسات و محدودیت‌های خویش را بشناسید و با آرامش با آنها برخورد کنید. خواه از طریق مطالعه، خواه از طریق اندیشیدن و تفکر، سعی کنید بعضی راه‌هایی را که باعث شناخت شما از خودتان می‌شود و اینکه چه چیزهایی شما را خوشحال می‌کند، 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 می‌کنید. حتی اگر همیشه احساس عدم اطمینان می‌کنید، 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 سخت‌کوشی، خواهان تأمین امنیت و رفاه خانواده‌مان هستیم. اما مهم این است که تعادل را در زندگی حفظ کنیم. معمولاً آنچه از نظر مالی دنبال می‌کنیم با آنچه که تحقق می‌یابد یکسان نیست. اگر برای شما تأمین معاش مهم‌تر از صرف وقت با عزیزان یا لذت بردن از زندگی است، بهتر است در تعیین اولویت‌ها بازنگری کنید. سعی کنید برقراری تعادل را از کسی که بین زندگی شغلی و خانوادگی‌اش این توازن را ایجاد کرده بیاموزید یا اینکه با خانواده یا دوستانتان راجع به تأثیرات شغلی‌تان بر روی آنها صحبت کنید.

۴) از افراد منفی دوری کنید

از ارتباط مسموم که در شما احساس ناراحتی، عصبانیت یا ناامنی می‌کند اجتناب کنید. حتی المقدور ارتباط خویش را با کسانی که برای شما افسردگی به ارمغان می‌آورند به حداقل برسانید، کسانی که اکثراً محبت‌های دریافتی را بدون پاسخ می‌گذارند و یا کسانی که دائماً از شما انتقاد می‌کنند. صداقت سخنان چنین افرادی را ارزیابی کنید تا

ببینید که میزان حقایق موجود در سخنانشان تا چه حد براساس ارتباطی مثبت و خوش‌بینانه است. اگر کسانی شما را تحت فشار روانی قرار می‌دهند صریحاً از آنها بنخواهید شما را رها کنند.

۵) مثبت فکر کنید

سعی کنید از حداکثر توانایی خود استفاده کنید و به قدرت خویش اتکا کنید. علائق شخصی‌تان را با مطالعه و رفتن به کلاس و مطالعه توسعه دهید. علائق جدید را امتحان کنید و شکست‌هایتان را به کار بگیرید.

همه ما بخشی از اوقاتمان را از دست داده‌ایم اما افراد موفق از شکست‌هایشان درس گرفته‌اند و مغلوب شکست‌شان نشده‌اند. اگر شما توانایی‌های خود را به‌خوبی افزایش دهید و نقش مثبتی داشته باشید واقعاً قادر به تغییر موقعیت‌های منفی به موقعیت‌های مثبت خواهید بود.

۶) ورزش روزانه و مداوم را فراموش نکنید

یک رژیم غذایی مناسب و قدری فعالیت بدنی روزانه، اعم از این که پیاده‌روی آرام باشد یا کار بیرون، فشار و اضطراب را تخفیف می‌دهد و روحیه را شاداب نگه می‌دارد. ورزش و تمرینات بدنی، افراد را از احساس برتری‌طلبی رهایی و توانایی‌های سرکوب‌شده ذهن را ترقی می‌دهد. همین امر منجر به جلوگیری از افسردگی می‌شود. برای اشخاص متفاوت ورزش‌های مناسب آنها وجود دارد. تمرینات کششی و یوگا برای تخفیف فشار بسیار مناسب‌اند. بعضی تمرینات نیز می‌توانند 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 اوقات‌تان را تنها بگذرانید

لذت بردن از جمع دوستان و تنهایی دو بخش از زندگی‌اند 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 موسیقی‌های 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 مشکلات تان طاقت فرسا به نظر می‌رسد نشان دهید که کمک دیگران می‌تواند
 اضطراب و دلواپسی شما را برطرف کند، بنابراین مشکلات تان را کاملاً 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 آن‌ها 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 اضطراب مددکار شما خواهند بود.

۹) ارتباط و مراودات

با روشی روشن و در عین حال همراه با آرامش و متانت، احساسات تان 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 ناشی از عدم بیان احساسات تان 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، مشکلات تان 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.

۵-۲ نحوه برخورد با مشکلات و تخلف کارکنان

مشکلات، معمولاً شرایطی را به وجود می‌آورند 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
 جدایی‌ناپذیر زندگی کاری، اجتماعی و خانوادگی آدمی است. به منظور کاهش تأثیر و

تنش‌های ناشی از آن بر روی کارکنان، باید با روش‌های مقابله و رویارویی منطقی با مشکلات و تنش‌ها آشنا شد و این روش‌ها را در زندگی روزانه کاری پیاده‌سازی کرد. از جمله مسائلی که همواره موجب نگرانی مدیران سازمان‌ها می‌شود، نحوه برخورد کارکنان با مشکلات، یافتن بهترین راه حل و به کارگیری مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری مناسب است.

فرض کنید شما سرپرست هستید و تلاش می‌کنید کارمندان را به مشارکت بیشتر 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 کسب‌وکار 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 می‌کند یا اینکه به قوانین و سیاست‌های شرکت احترام نمی‌گذارد و از آنها تخلف می‌کند. تغییر شرایط و قوانین شرکت می‌تواند یکی از دلایل تخلف کارمندان باشد.

هر تخلف و نافرمانی هرچند کوچک، می‌تواند به نظم و فرهنگ سازمانی آسیب بزند. اما مستقل از اینکه دلیل تخلف و نافرمانی افراد چیست، هر تخلف و نافرمانی هرچند کوچک، می‌تواند 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 می‌دهیم که چگونه باید با کارمند متخلف برخورد کنید:

رفتار حرفه‌ای در برابر تخلف

رفتار حرفه‌ای در مقابل یک تخلف یا بی‌ادبی، شامل موارد گوناگونی است. اگر یکی از کارکنان شما تخلف، بی‌ادبی یا بدرفتاری می‌کند، 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 غیرمحترمانه نیز داشته باشد. یادتان باشد به هیچ وجه نباید مشابه او رفتار کنید. اگر فکر می‌کنید که نمی‌توانید خونسردی خود را حفظ کنید و نمی‌دانید چگونه تحت فشار آرام بمانید، سعی کنید کمی از محیط دور شوید تا بتوانید به قضیه فکر کنید. وقتی مسئله را برای خود حل‌جایی کردید و تصمیم گرفتید، دوباره برای انجام اقدام‌های لازم به محیط کار برگردید.

مسئله را به روشنی بیان کنید

اگر یک کارمند متخلف دارید، به جای اینکه غیرصریح 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 سیاست‌ها و منافع شرکت است.

برای برخورد حرفه‌ای با کارمند متخلف لازم است آرامش خود را حفظ کنید، از رفتارهای تکانه‌ای پرهیزید و به حل و فصل مشکل پردازید.

همچنین با این کارمند دربارهٔ عواقب رفتارش صحبت کنید. به او توضیح دهید که رفتارش می‌تواند منجر به جریمه یا اخراج شدن او شود. این صراحت باعث ایجاد یک تصویر جدی و محکم از شما در ذهن او می‌شود. 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 پردازد، احتمالاً رفتارش را تغییر دهد.

سعی کنید درک منطقی از مشکل پیدا کنید

اگر یک کارمند متخلف دارید که قبلاً این‌گونه 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 داده‌اید و به دلیل اشتباهاتی که در مدیریت تحول و تغییرات رخ داده، او نتوانسته خود را با شرایط جدید سازگار کند.

با این کارمند دربارهٔ عواقب رفتارش صحبت کنید. به او توضیح دهید که رفتارش می‌تواند باعث جریمه یا اخراج او شود.

بنابراین بهتر است بلافاصله پس از مشاهدهٔ تخلف، جلسه‌ای 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 ریشهٔ تخلف چیست، به این فکر کنید که آیا می‌توانید کاری برای آن بکنید یا اینکه مسئله غیرقابل حل است.

برای پیشگیری از اتفاقات مشابه در آینده برنامه‌ریزی کنید

اگر کارمند متخلف شما واقعاً می‌خواهد در آینده از این مشکلات دوری کند، با او با صراحت و شفافیت صحبت کنید. ببینید آیا می‌توانید 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 دقیقاً چه اتفاقی افتاده است. همچنین در کنار آن باید توضیح دهید که برای رفع مشکل چه اقداماتی انجام داده‌اید 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 حتماً باید امضای شما هم زیر آن بیاید.

طبق برنامه عمل کنید

از دست دادن کارمندان برای هر شرکتی هزینه‌بر است، زیرا استخدام افراد جدید زمان و انرژی می‌برد و همچنین ممکن است کارها روی زمین بمانند. خصوصاً اگر او جزء افرادی است که طبق قانون پرایس^۱ 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 برنامه‌ای که برای تغییر شرایط چیده‌اید پیش بروید، مثلاً ممکن است متوجه شده باشید که این کارمند از تغییر موقعیت کاری خود ناراضی است. یا به نظرش حقوق کافی نمی‌گیرد. یا خیلی ساده‌تر از آن، از شما خوشش نمی‌آید.

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 واقعاً پس از تمام این اقدامات نتیجه‌ای نگرفتید یا متوجه شدید عملاً نمی‌توانید کاری برای بهبود یا تغییر وضعیت انجام دهید، تنها در این صورت می‌توانید به اخراج او فکر کنید.

کار دانشجوی

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

نحوه برخورد با همکاران در محیط کار

نتایج تحقیقات جامعه‌شناسی و روان‌شناختی سازمانی و شغلی نشان می‌دهد که آن دسته از کارمندان دفتری که به نیازهای دیگران حساس بوده، با وجدان و وظیفه‌شناس باشند و در

۱. قانون پرایس می‌گوید حدود ۵۰ درصد کار همواره توسط جدر تعداد کارکنان انجام می‌گیرد.

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 نمی‌دهند. افراد ملایم و مطبوع استعداد فراوانی در از خودگذشتگی دارند و مصالح خود را به خاطر دلخوشی دیگران به خطر می‌اندازند. از آنجایی که افراد «خوب» تنها برای رضایت دیگران کار می‌کنند، معمولاً وظایفی کم‌ارزش و پرزحمت که هیچ‌کس دیگر انجام نمی‌دهد، به آنان واگذار می‌شود و این عده در نهایت تنها به انجام اموری می‌پردازند که در ارتقا حرفه‌ای آنان هیچ تأثیری ندارد.

اصولاً فرهنگ غالب بر محیط کار نیز، اقتدار و حتی تهاجم را بیشتر می‌پسندد. گاهی خوب بودن آدم را به دردسر می‌اندازد و موجب استعمار شدن است.

افراد خوب به چند روش مختلف پایه کار خود را تحلیل می‌برند که در اینجا به پنج مورد از رایج‌ترین آنها و روش‌هایی برای خارج شدن از این دایره اشاره شده است:

۱. شما اجازه می‌دهید اشتباهات دیگران موجب دردسرتان 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 زمان‌هایی نیز وجود دارند که شما در آن حد آزادی عمل دارید که بایستید و بگویید: «این آن چیزی نیست که ما از ابتدا درباره‌اش گفتگو کرده و به توافق رسیده‌ایم. از آنجایی که من باید برای انجام این برنامه جدید زمان بیشتری را به بررسی و کار اختصاص دهم، نمی‌توانم 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 اعتمادبه‌نفس 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 کرد، با گفتن چیزی مانند این «به نظر می‌رسد که شما هم با آنچه من قبلاً گفته‌ام موافق هستید،

متشکرم و همین جا اعلام می‌کنم که در این باره می‌توانید روی کمک من هم حساب کنید.» توجه دیگران را به خود جلب کنید.

۳. در مواقع غیرضروری عذرخواهی می‌کنید.

معذرت‌خواهی را برای زمانی که واقعاً خرابکاری کرده‌اید نگهدارید. اگر دچار اشتباهی شدید که واقعاً ارزش عذرخواهی داشته باشد، تنها یک مرتبه پوزش بخواهید و سپس وارد مرحله رفع مشکل شوید. مشکل پیش‌آمده را به طور واقع‌بینانه ارزیابی کنید و روش‌هایی برای رفع آن بیندیشید. همواره از جایگاه برابر با قضیه برخوردار کنید. برای مثال: «با در نظر گرفتن اطلاعاتی که در ابتدا در اختیار من قرار گرفته بود، من به هیچ وجه نمی‌توانستم حدس بزنم که شما چنین انتظاری داشته‌اید. اگر درباره آنچه 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. بی‌وقفه کار کردن موجب می‌شود که سراسیمه، بی‌کفایت 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 واقعاً نیازی باشد، شما را مأمور 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 می‌خواهد کمک کنم اما واقعاً 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 بی‌توجهی به نیازهای خود را کنترل و تعدیل کنید، می‌تواند محسناتی هم داشته باشد. اما آیا واقعاً می‌خواهید روی سنگ قبرتان بنویسند: «در اینجا کسی آرمیده که همواره در محل کار نیازهای دیگران را 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، برخلاف 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 مؤثر، 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 به‌سادگی در قالب کلمات قابل تشریح نیست.

مهارت‌های ارتباطی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که اعضای یک تیم کاری و به‌ویژه رهبران و سرپرستان یک گروه یا واحد تولیدی-خدماتی باید بیاموزند. هنگامی که رابطه ما با دیگر اعضای تیم و یا همکاران صحیح و مناسب باشد، سوءتفاهم 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 به‌روز 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. راه‌های 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.

مسئولیت و تفویض اختیار

اهداف آموزشی

- هدف کلی: آشنایی با مباحث مسئولیت و اختیار در واحدهای صنفی.
- اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:
۱. نحوه به‌کارگیری 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 سازمان‌ها؛
 ۴. تفویض اختیار و رابطه آن با دوره‌های عمر سازمان؛
 ۵. تقسیم کار در سازمان؛
 ۶. اصول سرپرستی مبتنی بر اختیار؛
 ۷. اصول واسپاری کارها؛
 ۸. گروه‌های کاری؛
 ۹. سرپرستی تیم.

۳=۱ 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 گونه‌ای که

درنهایت، مسئولیت متوجه تفویض‌کننده باشد. شاید مسئولیت‌پذیری، مسئولیت‌سپاری و یا تقسیم کار کلمات مناسب‌تری باشند اما تفویض اختیار، کلمه‌ای است که در مبحث راهبری و هدایت سازمان‌ها و شرکت‌ها بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است.

تفویض، اختصاص دادن و انتقال مسئولیت یا قدرت (اختیار) به یک فرد دیگر، برای انجام فعالیت‌های مشخص است. معمولاً اختیار یا قدرت، از سرپرست، رئیس و یا مدیر، به یک زیردست، منتقل می‌شود. تفویض، یکی از مفاهیم اساسی سرپرستی، مدیریت و رهبری است. فردی که انجام کاری را به دیگری تفویض یا محول می‌کند، درباره پیامد و نتیجه کار محول‌شده، پاسخگو و مسئول خواهد بود. تفویض اختیار به فرد زیردست یا شخصی که در رده پایین‌تر از مدیر قرار دارد، قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و تصمیم‌گیری را از سطح سازمانی و مدیریتی، به سطحی پایین‌تر منتقل می‌کند. به‌طور کلی، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، کار مفید و ارزشمندی است که می‌تواند در زمان و هزینه صرفه‌جویی کند. از سوی دیگر، تفویض اختیار نامناسب و نادرست، در هر دو طرف تفویض (سرپرست و زیردست) به حس ناامیدی، ناکارآمدی، درماندگی و سردرگمی منجر می‌شود. برخی از کارکنان ممکن است تفویض اختیار را نپسندند و آن را خسته‌کننده و سنگین بدانند. تفویض اختیار مؤثر، نیازمند انتخاب فرد مناسب برای انتقال اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، 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 تصمیم‌گیری به فردی در رده پایین‌تر 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 برعهده می‌گیرد، 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 به تفویض اختیار، ممکن است سازمان دچار بحران شود.

نحوه به‌کارگیری تفویض اختیار و اثربخش در سازمان

همان‌طور که مطرح شد مبحث تفویض اختیار در حوزه مدیریت و سرپرستی مطرح می‌شود. مدیران برای آن که کارها و مسئولیت‌ها سریع‌تر، بهتر و صحیح‌تر انجام شود، آنها

را به افراد تحت سرپرستی که واجد شرایط و تخصص لازم هستند می‌سپارند و خود پاسخگوی آن مسئولیت هستند و این معنای تفویض در مدیریت و سرپرستی است.

حال این سؤال به ذهن می‌رسد که برای اینکه تفویض اختیار با موفقیت همراه باشد چه باید کرد؟ اولاً در قبال کار واگذار شده به افراد لازم است ارزیابی شود و براساس ارزیابی انجام شده پاداش پرداخت شود. اگر به این نکته مهم توجه نشود آنها مشاهده می‌کنند که چه کار بکنند و چه نکنند، پاداش یکسان دریافت خواهند کرد. لذا کار را به درستی انجام نمی‌دهند. ثانیاً در مقابل مسئولیتی که افراد می‌پذیرند، لازم است حمایت لازم صورت گیرد.

تأثیر تفویض اختیار

- باعث می‌شود وقت مدیر و سرپرست آزاد شود؛
- فشار روانی مدیر و سرپرست کاهش می‌یابد؛
- باعث می‌شود مدیر و سرپرست از تخصص‌های کارکنان، بیشتر استفاده کند؛
- باعث می‌شود از تداخل مسئولیت‌ها جلوگیری شود؛
- باعث ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان می‌شود؛
- درجه رضایت در داخل سیستم و خارج سیستم افزایش می‌یابد؛
- احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد شد؛
- در منابع و وقت سازمان صرفه‌جویی می‌شود؛
- تفویض اختیار اثربخش، باعث رشد شخصیت و روحیه مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود؛

- بهبود تصمیم‌گیری‌ها را به دنبال دارد؛
 - موجب افزایش کارایی و به هنگام بودن تصمیمات می‌شود.
- 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 سازمان‌هایی که تمرکز در آنها بیشتر است، کیفیت کارهای انجام شده کمتر خواهد بود. مدیر با کمبود وقت مواجه می‌شود و باعث افزایش خستگی‌های مدیر و سرپرست می‌شود.

اگر مدیر تمامی کارها و مسئولیت‌های خود را به عهده بگیرد، درجه تمرکز در آن مدیریت به سمت صد در صد حرکت می‌کند. در تمرکز درجه تفویض اختیار کم است. در عدم تمرکز، درجه تفویض اختیار بالاست. کارهای مدیر انجام می‌شود، اما با استفاده از کارمندان و کارکنانی که گزارش کارهای انجام‌شده خود را به مدیر و یا سرپرست می‌دهند و سرپرست بر آنها نظارت می‌کند و پاسخگویی انجام آن کارها خواهد بود.

مشکلات تمرکز

- افزایش بیش از حد فشار بر مدیران و سرپرستان؛
- کندی و رکود کارها؛
- پایین آمدن کیفیت تصمیم‌گیری‌ها؛
- کاهش احساس مسئولیت؛
- عدم امکان رشد و پرورش مدیر و سرپرست جدید؛
- مدیر یا سرپرست تمرکزگرا نمی‌تواند بر روی مسائل اساسی فکر کند و منفعل می‌شود؛
- در سازمانی که تفکر تمرکز مدیریت و یا سرپرست حاکم است، نمی‌تواند برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه پویا داشته باشد.

مشکلات عدم تمرکز

- در برخی موارد باعث ضعیف شدن هماهنگی‌ها می‌شود؛
 - اتلاف منابع را دربر دارد؛
 - عدم تمرکز باعث می‌شود بین کارکنان ناهماهنگی ایجاد شود؛
 - عدم تمرکز باعث ایجاد رقابت مخرب می‌شود؛
 - باعث ایجاد فشارهای عصبی می‌شود؛
 - باعث افزایش هزینه‌های کنترل و نظارت می‌شود.
- تمرکز و عدم تمرکز، امری اقتضایی است. در برخی سازمان‌ها باید تمرکز و در برخی عدم تمرکز اعمال شود. تمرکز و عدم تمرکز، هیچ کدام قطعی نیستند، نباید در تفویض اختیار افراط یا تفریط صورت گیرد.
- در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و یا سازمان‌های در حال توسعه، ناچارند درجه تمرکز را کم کنند. مهم‌تر از همه اینکه تمرکز و عدم تمرکز، خود امری نسبی هستند. هیچ سازمانی نمی‌تواند به طور صددرصد متمرکز یا غیرمتمرکز باشد.

اگر در سازمانی مشاغل خوب تعریف شده باشند، مراحل، فرایند، رویه‌ها و مراحل انجام کارها استاندارد باشند، می‌توان درجه تفویض اختیار را افزایش داد؛ اما اگر مشاغل به‌خوبی تعریف نشده باشند، کم کردن درجه تمرکز، کمی مشکل خواهد بود.

اگر مدیر یا سرپرست افراد کارآموده‌ای را زیردست خود داشته باشد، می‌تواند درجه تمرکز را کم کند و از تفویض اختیار استفاده کند. اما اگر زیردستان، تازه کار و ناآزموده 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، به‌خصوص در هوش و قدرت ارتباطات، می‌تواند تفویض اختیار را افزایش دهد و اگر شجاع و ریسک‌پذیر باشد، درجه تمرکز را کاهش می‌دهد.

اگر خدمات سازمان در حال تنوع باشد، مدیر یا سرپرست ناگزیر است که تمرکز را کاهش دهد. اگر مدیر وقت آزاد داشته باشد می‌تواند 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 گروه‌های کاری براساس تعداد است؛

۲) براساس تخصص‌ها؛

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

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

۵) براساس دوره‌های زمانی (شیفت‌های روزانه و شبانه)؛

۶) براساس مراجعان و مشتریان؛

۷) براساس نتیجه و محصول؛

۸) براساس پروژه؛

۹) براساس تقسیم‌بندی ماتریسی.

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

کار دانشجو

تقسیم‌بندی تفویض کار به شکل ماتریسی را بررسی و مشخص کنید که کدام سازمان‌ها و شرکت‌ها در انجام تفویض کار و وظایف از تقسیم‌بندی ماتریسی استفاده می‌کنند.

آفات و مشکلات تفویض اختیار

آفات و مشکلات تفویض اختیار به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

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 نمی‌کند. باید دقت داشت در هر تفویض اختیاری گزارش‌گیری و کنترل وجود داشته باشد و باید از سبک‌ها و روش‌های گزارش‌گیری سستی اجتناب شود.

یکی از روش‌های 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 شده‌اند یا خیر. این پاسخگویی فقط باید بلی یا خیر باشد. در صورتی که پاسخ منفی باشد، باید مهم‌ترین مشکلی را که باعث شده تا آن کار انجام نشود را بنویسند. با این روش می‌توان مشکلات را ریشه‌یابی کرد. این کار باید هر روزه انجام شود تا به‌خوبی کارها و مسئولیت‌ها کنترل شوند.

۲) افزایش بار مسئولیت کارمندان

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

کار دانشجو

بررسی کارسپاری و تفویض اختیار براساس تمرکز بر مهارت‌ها.

۳) سپرده شدن کار به افراد بی تجربه

باید دقت کرد تا کارها و مسئولیت‌ها به افراد باتجربه سپرده شود. اگر مدیر یا سرپرست کار پیچیده‌ای را به فردی که توانایی انجام آن را ندارد، بسپارد باعث می‌شود حجم کار سرپرست افزایش یابد، زیرا پروژه‌ها و کارهای نیمه‌تمام به مدیر ارجاع می‌شود 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 می‌ترسد که زیردستان تمامی کار را یاد بگیرند و کار را از او ببرایند. حالت دیگر این است که مدیر می‌ترسد زیردستانش کار را به خوبی انجام ندهند. تفویض اختیار در چارچوب برنامه باید مشخص باشد. اگر بدون برنامه باشد مشکل‌آفرین خواهد شد.

در پایان باید به این نکته اشاره کرد که شرح وظایف باید واضح و روشن باشد. مسئولیت‌ها، محدودیت‌ها و اختیارات باید مشخص باشند. گاه دیده می‌شود مدیر یا سرپرست مسئولیتی را به کارمندی می‌سپارد با فرض اینکه آنچه می‌دانم، کارمند نیز می‌داند؛ بنابراین آن مسئولیت به درستی انجام نمی‌شود. باید کار به زیردست تفهیم شود؛ در غیر این صورت هر دو مقصر خواهند بود.

مراحل مؤثر تفویض اختیار در سازمان‌ها

مدیران و سرپرستان برای بالا بردن اثربخشی مدیریت در سازمان‌ها مجبورند که بعد از تجزیه و تحلیل کارها، حجم عمده‌ای از کارها را به زیردستان بسپارند. حتی موفق‌ترین مدیر و سرپرست هم که ادعا می‌کند خود بهتر از دیگران کارها را انجام می‌دهد، مجاز به انجام فردی تمام امور نیست، چرا که در دنیای واقعی چنین چیزی امکان‌پذیر نیست و مدیران و سرپرستان ناگزیرند که با تفویض اختیار علاوه بر اینکه وقت خود را برای کارهای مهم‌تر آزاد می‌کنند، در عین حال فضایی را برای زیردستان فراهم آورند که در آن بتوانند برای مسئولیت‌های بیشتر آماده شوند.

بسیاری از مدیران در پاسخ به این سؤال که چرا تفویض اختیار نمی‌کنند؟ می‌گویند که ما از تفویض به عدم تفویض رسیدیم. یعنی قبلاً تفویض اختیار می‌کردیم اما تجربه‌های 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 برایمان 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 به‌خوبی 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. به‌کارگیری راه‌ها و فرمول‌های منابع انسانی هم لزوماً تضمین‌کننده انتخاب صحیح نیست و به علت همین پیچیدگی‌هاست 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 انتخاب‌شده 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 است. بررسی اینکه پیشرفت کار چگونه بوده است. اگر کار خوب پیشرفته است لازم است که 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 تصمیم 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 به‌خوبی 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، مهم‌ترین دلیل عدم تفویض اختیار از سوی مدیران به زیردستانشان 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 مهم‌تر خواهد شد، علاوه بر آن، کیفیت تصمیمات به علت مشارکت بیشتر افراد و انجام فرایند تصمیم‌گیری در جایی که افراد اطلاعات بیشتری در اختیار دارند، افزایش خواهد یافت و در نتیجه انگیزه کارکنان هم بالاتر خواهد رفت و مهم‌تر از همه اینکه، افراد به علت فرصت‌های ایجاد شده برای تجربه‌های جدید و امکان آزمون و خطا، توانمندتر خواهند شد. همه این موارد باعث بالا رفتن کارایی و اثربخشی سازمان‌ها می‌شود. 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، نمی‌توان 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 نداده‌ایم.

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 غیراصولی انجام شود، می‌تواند مشکلات سازمان یا شرکت را دو چندان کند.

دو نکته مهمی که در تفویض اختیار باید مورد توجه بیشتر واقع شود عبارت‌اند از: اول، مدیران ناگزیرند که با تفویض اختیار علاوه بر اینکه وقت خود را برای کارهای مهم‌تر آزاد می‌کنند، در عین حال فضایی را برای زیردستان فراهم آورند که در آن بتوانند برای مسئولیت‌های بیشتر آماده شوند.

دوم، مدیران گاهی می‌ترسند که زیردستان جای آنها را بگیرند، بنابراین تفویض اختیار نمی‌کنند.

اصول و آداب تفویض اختیار

همان طور که مطرح کردیم به منظور تحقق اهداف سازمان، اختیارات مدیران سطح بالای سازمان ناگزیر باید به رده‌های پایین سازمان با اصول و آداب ثمربخش و مشخصی تفویض شود. علاوه بر مواردی که در بخش ۲-۵ مطرح شد برخی از این اصول را می‌توان 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 پیش‌پاافتاده و دست و پاگیر اکتفا شود.
۴. به جای ارائه راه‌های انجام دادن کار، روی نتایج حاصل از آن تمرکز شود.
۵. برای بررسی کارهای زیردست وحدت فرماندهی ایجاد شود.
۶. برای اطلاع از میزان پیشرفت کارهای زیردست 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. مسئولیت‌ها 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 نه با تحکم و زور.

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

همچنین در تفویض اختیار رعایت چند نکته ضروری است:

اولاً باید بدانیم که انتقال اختیارات مسئولیت تفویض‌کننده را سلب نمی‌کند و او به هر حال در برابر وظیفه تفویض‌شده خود مسئول است؛ و در واقع باید به این نکته توجه داشته باشیم که مسئولیت غیرقابل تفویض است. همچنین تفویض نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن. مثلاً در یک سازمان امور پرسنلی، امور محرمانه، تنبیه و اخراج کارمندان، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعیین خط‌مشی‌های 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 می‌تواند کلاً پس گرفته شود. در این خصوص باید توجه کرد که نباید کار را به بیش از یک نفر سپرد و از هرکدام جداگانه مسئولیت خواست. بعضی از مدیران به تصور خودشان برای محکم کاری به چنین اقدام بدعاقبتی دست می‌زنند، غافل از اینکه این نوع محکم کاری، آنها را به شدت دچار مشکل خواهد کرد.

تفویض اختیار و رابطه آن با دوره‌های عمر سازمان

مقوله مدیریت زمان سال‌هاست که ذهن افراد و صاحب‌نظران رشته‌های مختلف را به شناخت صحیح و به‌موقع عواملی که وقت ما را هدر می‌دهند، مشغول کرده است. زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد. برای صرفه‌جویی در وقت دو راه داریم یا کارمان را کم کنیم و یا تند و بهتر کار کنیم.

بسیاری از افراد ادعا می‌کنند که وقت آنها به هدر نمی‌رود و ابراز می‌دارند که سازماندهی شده کار می‌کنیم، اگر شما واقعاً جزء این دسته از افراد هستید باید بگوییم که در گروه اقلیتی جای گرفته‌اید.

بسیاری از افراد نسبت به روزهای بدون بهره‌وری (بی‌حاصل) خود بی‌تفاوت هستند. در حالی که همگی مایل هستیم کارهای بسیاری را در یک روز انجام دهیم، ولی معلوم نیست کارهایمان چقدر ارزش داشته و بر چه اساسی اولویت‌بندی شده‌اند و چه مقدار وقت باید برای آنها صرف کنیم.

حقیقت آن است که ما باید خود را اداره کنیم نه زمان را. چرا که زمان اساساً اداره‌شدنی نیست و خواه ناخواه زمان می‌گذرد و این ما هستیم که باید از آن به‌خوبی استفاده کنیم. ما برای اداره کردن خود و استفاده درست از زمان به مهارت‌هایی نیازمندیم مانند توانایی و مهارت در برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، سازماندهی، رهبری و کنترل تا بتوانیم به‌خوبی زمان را مدیریت کنیم.

تا به حال به این موضوع فکر کرده‌اید که واقعاً وقت شما در طول روز صرف چه کارهایی می‌شود؟

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

- عدم تفویض اختیار؛
- عدم برنامه‌ریزی مناسب؛
- جلسات بسیار (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)؛
- قبول بیش از حد مسئولیت و کار؛
- امور شخصی و گرفتاری‌های خانوادگی؛
- آشفتگی و بی‌نظمی فردی و عدم تمرکز فکری؛
- نداشتن کارکنان و همکاران شایسته و کارآمد؛
- مسافرت‌ها و مأموریت‌های متعدد اداری؛
- کار امروز را به فردا سپردن.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود موضوع «عدم تفویض اختیار» به عنوان شاید مهم‌ترین عامل اتلاف وقت به‌ویژه 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 دوره‌ای 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 می‌شود. در هر دوره از عمر سازمان موانع و محرک‌هایی 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 کارگیری آن در بسیاری موارد در تفویض اختیار به نتایج مناسب دست یابند.

سازمان و دوره‌های عمر آن

ما برای اینکه بتوانیم اختیار را در سازمان به‌خوبی تفویض کنیم باید ابتدا سازمان و دوره‌های عمر آن را بشناسیم و بدانیم که سازمان در هر کدام از این دوره‌ها چه خصوصیات و شرایطی دارد تا به‌راحتی مشکلات و محاسن سازمان را در دوره‌های مختلف تشخیص دهیم.

واژه سازمان یا شرکت به الگوی پیچیده‌ای از ارتباط و پیوندهای میان گروهی از منابع اشاره دارد. سازمان وسیله‌ای 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 محیط‌های اطلاعاتی، رشد افراد و نظارت بر کار آنان را دنبال می‌کند؛ همچنین وسیله اعمال قدرت و نفوذ بر دیگران را ایجاد می‌کند و می‌تواند از طریق تدوین سیستم‌های تشویق و تنبیه تفویض اختیاری سودمند را برنامه‌ریزی کند.

سازمان‌ها مانند تمامی موجودات زنده دارای یک طول عمر و سیکل حیات هستند و اگر سازمانی می‌خواهد در موقعیت‌های پیش‌آمده به حل مشکلاتش بپردازد باید ادوار زیستی و دوره‌های حیاتی خویش را بشناسد. هر سازمانی از ابتدای به وجود آمدنش تا زمان مرگ خود دارای دوره‌هایی با خصوصیات خاص است:

دوره ایجاد

این دوره شامل مراحل قبل از تولد و تولد می‌شود. در این دوره عنصری که بیش از همه برای سازمان لازم و ضروری است ایده نو است و در واقع تأکید سازمان بر ایده‌ها و آرمان‌هاست.

آنچه که در این دوره بسیار حائز اهمیت است دیدگاه غیرمنفعت‌طلبانه بنیان‌گذاران است که با عناصر تعهد ترکیب شده و اساس سازمان را بنا می‌نهد.

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

دوره طفولیت

در این دوره تمام ایده‌های دوره ایجاد تبدیل به عمل می‌شوند. مشخصه‌های این دوره عبارت‌اند از: فضای بسیار صمیمی، سلسله مراتب محدود، فقدان سیستم برای ارزیابی افراد، عدم تقسیم مسئولیت‌ها براساس توانایی‌ها و وجود افراد.

مرگ در طفولیت نیز تحت دو عامل شناخته می‌شود:

- ۱) ترک بنیان‌گذار، که با خسته شدن وی از سازمان و ترک سازمان به وجود می‌آید.
- ۲) فقدان تعهد بنیان‌گذار که حاصل بیگانه شدن بنیان‌گذار با سازمان و بخشیدن عطای سازمان به لقاییش است.

همچنین در این دوره کمبودهای شدید مالی مانع ایجاد زیرساخت‌های اقتصادی می‌شود. به طور کلی این مرحله یکی از سخت‌ترین مراحل رشد سازمانی است.

دوره رشد سریع

این مرحله زمانی است که سازمان بر مشکلات مالی خود فائق آمده و موفق به ایجاد زیرساخت‌های 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 بنیان‌گذار پس از پشت سر گذاشتن مشکلات مالی مغرور شده، از سازمان غافل می‌شود و به کارهای حاشیه‌ای می‌پردازد و به این ترتیب باعث فقدان انسجام و تمرکز در سازمان می‌شود. در این مرحله است که در صورت خروج بنیان‌گذار از متن سازمان «چه فوت و چه انزوا» سازمان به سمت پدیده ترک بنیان‌گذار می‌رود و پس از آن به انحطاط و مرگ سوق داده می‌شود.

دوره بلوغ

مهم‌ترین مرحله در چرخه زندگی سازمان دوره بلوغ است. این دوره که در آن ساختار سازمانی شکل می‌گیرد و ارائه ایده‌ها کاهش می‌یابد به دو دلیل زیر بسیار حادثه‌ساز است:

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

۲. تغییر اهداف اولیه سازمان یا اصلاح آنها؛

در این دوره است که در پی ناموفق بودن بنیان‌گذار در رشد سریع، مدیران و افراد جدید وارد سازمان می‌شوند و این امر باعث بروز تضادهایی بین کارکنان قدیمی و

تازه‌واردها می‌شود. در صورت عدم توافق بین باسابقه‌ها و افراد تازه‌وارد جدایی صورت می‌گیرد؛ اگر در نتیجه این جدایی افراد قدیمی‌تر در سازمان باقی بمانند سازمان دچار پیری زودرس می‌شود و اگر حاصل این جدایی باقی ماندن تازه‌واردها باشد تله خلاقیت به وجود می‌آید و این افراد جدید به نام نوآوری و خلاقیت، امکان دارد ریشه و اصل سازمان را به کلی نابود کنند.

دوره تکامل

مرحله تکامل دوره‌ای است متعادل در بهترین حالت ممکن برای یک سازمان. در این مرحله سازمان به‌خوبی تولید کرده، سیستم اداری قوی دارد و ایده‌های خوبی نیز ارائه می‌دهد. البته این دوره از سازمان نیز مشکلات کمی مانند تقابل اداری‌ها با کارآفرینان و یا از خود راضی بودن افراد را به دنبال دارد که با توانایی مدیریت قابل حل است.

دوره ثبات

با کاهش ایده‌ها در دوره تکامل، سازمان به دوره ثبات وارد می‌شود. از این مرحله به بعد دوره افول سازمان آغاز می‌شود. در این دوره سازمان قدرتمند است اما به تدریج انعطاف‌پذیری خود را از دست می‌دهد و به سمت پیری می‌رود. دلیل این افول در سازمان می‌تواند ابراز نشدن مشکلات سازمان به دلیل همبستگی بیش از حد افراد باشد که در دوره ثبات به وفور دیده می‌شود.

دوره اشرافیت

این مرحله یکی از مراحل نزول سازمان به سمت انحطاط است. از مشخصه‌های این دوره می‌توان نوآوری کم، نقدینگی بالا، کاهش تولید، سیستم‌های اداری قوی، تجمل‌گرایی و روابط قوی بین افراد را نام برد. در این دوره افراد دیگر تعهدی به شرکت یا سازمان ندارند و فقط در این اندیشه‌اند که چگونه از شرکت ثروتمند اشرافیت به نفع خود سود ببرند. سازمان زمانی به این مصیبت گرفتار می‌شود که رهبران آن در پس موفقیت‌های چشم‌گیر دوره تکامل به خود مغرور شده و از رسالت اصلی خویش غافل شوند.

دوره بوروکراسی اولیه

در این دوره سازمان دیگر ثروتمند نیست و نمی‌تواند برای همه منفعت داشته باشد؛ به همین دلیل جنگ‌های داخلی شروع می‌شود زیرا سوء ظن در سازمان بالا می‌گیرد. افراد سازمان به جای آنکه به دنبال راه حلی برای مشکلات بگردند به دنبال مقصر هستند.

در پی مشکلات سازمان انجام کارهای مشتریان نیز پردردسر و همراه با کاغذ بازی‌های زیاد طی می‌شود و مدیران نیز به سیاست‌بازی و گفتمان غیرشفاف روی می‌آورند.

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 به‌خصوص دولت از آنهاست که سازمان را مانند مرده‌ای متحرک نگه داشته‌اند.

۲-۳ تقسیم کار در سازمان

ساختار سازمان سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، رابطه‌ها و اختیار است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود. با استفاده از ساختار سازمانی کارها به صورت رسمی تقسیم، گروه‌بندی و هماهنگ می‌شود. هنگامی که مدیران درصدد طرح‌ریزی ساختار سازمان برمی‌آیند باید به شش عامل یا رکن اصلی توجه کنند. اینها عبارت‌اند از تقسیم کار، گروه‌بندی 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 دو 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 تقسیم کار استفاده می‌کنند.
۲. ساختار باید وظایف تقسیم‌شده را به گونه‌ای ترکیب و هماهنگ کند که بازده مورد نظر به دست آید. هر اندازه وظیفه‌های تقسیم‌شده به یکدیگر وابسته‌تر 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 امیرالمومنین 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 یا 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 است که منظور از آن به دست آوردن نتیجه بهتر و بیشتر است. هرچه عملیات سازمان توسعه یابد اهمیت تخصص و تقسیم کار بیشتر می شود. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده کرد؛ زیرا افراد کاری را که به خوبی از عهده آن برمی آیند، با میل بیشتری قبول می کنند و این عمل به کارایی آنها می افزاید. 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 امیرالمؤمنین (ع) تقسیم کار براساس شایستگی ها انجام می پذیرد. مدیر امور را بر مبنای لیاقت و شایستگی افراد توزیع می کند. 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 می شود. وظیفه مدیر و حاکم اسلامی تبیین وظایف است. رعایت اصل لیاقت از احراز مشاغل بر مبنای جایگزینی روابط بر ضوابط جلوگیری می کند.

کار انجام شدنی باید به یک فرد و یا 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 هر کدام از کارهای 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 هریک از زیردستان کاری تعیین کن تا اگر آن را انجام نداد او را مؤاخذه 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

۱. واجعل لراس كل امر من امورك راسا منهم لا يقهره كبرها و لا يتشتت عليه كثرها.

۲. واجعل لكل انسان من خدمتك عملا تاخذه به فانه احري ان لا يتواكلوا في خدمتك.

سازمانی پیش‌بینی شده است، ندارد. بنابراین ضروری است که فعالیت‌های سازمان، به وظایف کوچک‌تر تقسیم شود. تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می‌شود که مدیران و کارکنان به حوزه‌های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه‌های تخصصی آنان پرورش می‌یابد و کارایی سازمان بالا می‌رود. یکی از اولین پیشنهاددهندگان تقسیم کار اقتصاددان قرن هیجدهم، آدام اسمیت، مشاهده کرد که سازندگان سنجاق که به تنهایی کلیه مراحل کار را انجام می‌دهند فقط می‌توانند بیست عدد سنجاق در هر روز تولید کنند ولی گروهی ده نفره از این افراد که با هم کار می‌کردند و هریک در یکی از زمینه‌های 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 گسترده‌ای بهره‌وری فردی و گروهی را افزایش می‌دهد. همچنین به کارگران کمک می‌کند 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 طبقه‌بندی وظایف در سازمان

در حالی که اکثر قریب به اتفاق دانشمندان علوم اداری، اصول تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف را قبول کرده‌اند ولی در نحوه اجرای آن اختلاف عقیده وجود دارد. بدین معنی که چگونه کارها را تقسیم و وظایف را طبقه‌بندی کنیم تا حداکثر بهره را با صرف حداقل نیرو به دست آوریم و ضمناً اجرای وظایف به نحوه ساده‌تر انجام گیرد. اکثر پیروان مکتب کلاسیک معتقدند که تقسیم کار و طبقه‌بندی 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 می‌کنند، 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 می‌کند که کلیه فعالیت‌هایی که به یک نوع تخصص و اطلاعات احتیاج دارد در یک گروه متمرکز شود. مثلاً هر سه نیروی دفاعی در کشور، به جمع‌آوری اطلاعات

احتیاج دارند. بنابراین باید یک مرکز اطلاعاتی برای هر سه نیرو وجود داشته باشد تا اینکه اطلاعات مورد لزوم هر سه نیرو را تهیه و در اختیار آنها بگذارد.

ج) تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع

بدین معنی که کلیه فعالیت‌هایی که به یک طبقه به خصوص از مردم یا مشتری مربوط می‌شود، باید در یک دسته قرار بگیرند. مثلاً کلیه معلمانی که کودکان را آموزش می‌دهند از آموزگاران است که برای جوانان تدریس می‌کنند، جدا شوند.

د) تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

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

اصول اساسی تقسیم کار در سازمان

طبقه‌بندی وظایف، لازمه مدیریت و تشکیل سازمان یا شرکت است که در مؤسسه‌های مختلف بر حسب شرایط خاص آنها فرق می‌کند. 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 طبقه‌بندی وظایف و تشکیل سازمان به نحوی که جوابگوی نیازمندی‌های 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) صرفه‌جویی: 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 می‌دهد.

۳) کنترل: طریقه تقسیم کار تأثیر قابل توجهی در کنترل عملیات سازمانی دارد.

بدیهی است چنانچه بخواهیم نتایج فعالیت‌های مختلف سازمان را ارزیابی کنیم، در این صورت باید برای فعالیت‌های مختلف سازمان، واحدهای متعدد ایجاد کنیم و

حتی‌الامکان تقسیم فعالیت‌های مختلف بین واحدهای سازمان به‌نحوی باشد، که نتایج فعالیت‌های یک واحد، وقوع انحراف در یک یا چند واحد دیگر سازمان را ظاهر سازد.

۴) هماهنگی عملیات: نظر به اهمیت هماهنگی، گاهی ضرورت ایجاب می‌کند که حتی وظایف غیرمشابه 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 حتی‌المقدور زیر نظر مقامات عالی‌تر سازمان قرار گیرند تا توجه بیشتری به عملیات آنها معطوف شود. منتهی انجام این عمل مقدور نیست. بدین جهت لازم است تقسیم کار بین واحدهای اصلی سازمان حتی‌المقدور با توجه به وظایف نسبی صورت گیرد.

روش‌های تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف در سازمان

تهیه طرح سازمان و تقسیم کار در داخل سازمان به دو صورت امکان‌پذیر 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 هدف‌های فرعی و هدف‌های فرعی را به وظایف اصلی و وظایف اصلی را به وظایف فرعی و وظایف فرعی را به شغل به‌نحوی 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 می‌کنیم و سپس شاغل را با یکدیگر دسته‌بندی می‌کنیم و به ایجاد وظایف می‌پردازیم. 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 می‌شود:

- 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 می‌کند حرکات بی‌فایده و زاید را انجام ندهد. بنابراین اشتباهات کمتر می‌شود و محصول بهتر و بیشتری نیز تولید می‌شود.

ب) معایب

- فرد نمی‌تواند 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 درخطر می‌بیند.

۳-۳ واسپاری کارها

تقسیم کار و تفویض اختیار از ابتدای زندگی جمعی، مفهومی شناخته‌شده در زندگی ما داشته است. دنیای در حال تغییر ما و توسعه و پیشرفت صنایع و کسب‌وکارها، 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 مهارت‌های خود داشته باشد.
- سطح بار کاری و فشار عصبی مدیر و سرپرست را کم می‌کند.
- مدیر و سرپرست را به سمت هدایت‌گری، تحلیل کسب‌وکار، 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 به‌حق 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 به‌نحو مطلوب، کار را به اتمام برسانند و دوست دارند کارها به‌روش 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 به‌خوبی انجام دهد.

۵. مدیران و سرپرستان با واسپاری ممکن است نقش مدیریت و مهارت و تخصص خود را کم‌کم 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 هزینه‌ای که برای آموزش نیروها باید گذاشته شود نیز، مدیران و سرپرستان را آزار می‌دهد و آنها را به این نتیجه می‌رساند که به جای وقت صرف کردن برای آموزش دیگران و مشاهده خرابکاری کارمندان، خودشان کارها را انجام دهند.

۸. بی‌گمان تمامی این نگرانی‌ها، می‌تواند 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 نگرانی‌ها و تبدیل این تهدیدها به فرصت؟

کار دانشجو

بررسی راهکارهای کاهش نگرانی‌های 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 هشداردهنده نیز وجود دارد که نشان می‌دهد شما به عنوان یک مدیر و سرپرست، حتماً باید به واسپاری و شیوه‌های آن بیش از دیگران بیندیشد:

۱. میز شما و کازیه و کارتابل شما همواره مملو از کاغذها و مدارکی است که بررسی نشده‌اند.

۲. شما مرتباً در خصوص کارهایی که تنها خودتان از عهده انجام دادن آن بر می‌آیید، اضافه کار می‌کنید.

۳. کارکنان برای هر موضوعی کوچکی از شما سؤال می‌کنند.

۴. درخواست راهنمایی و توضیح تکالیف کاری از سوی کارکنان، شما را آزار می‌دهد.

۵. افراد زیر نظر شما احساس می‌کنند که مهم نیستند و دست‌کم گرفته می‌شوند و آمادگی کافی ندارند.

۶. شما مکرراً در کارهای محوله به کارکنان دخالت می‌کنید.

۷. شما تصمیمات و اقدامات کارکنان را همواره چک می‌کنید و معمولاً آنها را از نظرتان درست نیست را دوباره خودتان انجام می‌دهید.

۸. کارکنان سعی می‌کنند از برعهده گرفتن مسئولیت کارها شانه خالی کنند.

۹. گردش کارکنان و تغییر آنان در محیط کاری شما زیاد است.

۱۰. تکالیف تفویض شده، ناتمام می‌مانند و مهلت‌های تعیین شده برای دستیابی به یک هدف مشخص از دست می‌روند.

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 برنامه‌ریزی برای ایجاد زمینه مساعد برای واسپاری موفق، قابل بررسی است. در این زمینه چند راهکار و خط‌مشی مهم وجود دارد که بررسی می‌کنیم:

۱. ایجاد محیط مناسب در واسپاری

- مدیر موفق باید بتواند، محیطی مناسب برای واسپاری ایجاد کند.

- کارکنان را ترغیب کند که علائق خود را مطرح کنند و طبق علائق خود موارد را جلو ببرند.

- از تحمیل کارها و پروژه‌های ملال‌آور 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، خط‌مشی‌های روشن داشته باشد.

۲. انتخاب رویکرد واسپاری

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

واسپاری برحسب وظیفه: این نوع رویکرد، ساده‌ترین نوع واسپاری است، و متضمن تخصیص وظایف یا وظایف فرعی مشخص به کارکنان است. مثل نگارش یک گزارش، صورت جلسه، انجام یک تحقیق، برنامه‌ریزی یک جلسه و غیره.

واسپاری برحسب پروژه: یک پروژه وقتی تعریف شد، برنامه‌ها و اهداف آن مشخص است و براساس آن، برنامه‌ریزی‌ها و اهداف و نتایج دلخواه، به طور کامل به یک فرد واگذار می‌شود و باید بتواند صفر تا صد آن را انجام داده و گزارش ارائه دهد.

واسپاری برحسب کار ویژه: گروهی از پروژه‌ها و وظایف در یک واحد تعریف می‌شود و یک نفر مسئول آن واحد شده و تمامی واسپاری‌های بعدی را هم انجام می‌دهد و گزارش می‌گیرد و گزارش می‌دهد.

۳. مشخص کردن علت واسپاری

یکی از برنامه‌های مهم در واسپاری، مشخص کردن دلیل واسپاری است. شما باید بدانید برای چه واسپاری می‌کنید؟ آیا می‌خواهید بار کاری خودتان را کاهش دهید؟ کارکنان را پرورش دهید؟ کار را توسعه دهید؟ پروژه جدیدی دارید؟ کارکنان را ارزیابی کنید؟ و یا می‌خواهید چند روزی به مرخصی بروید و غیره. هر یک از این اهداف، مشخص می‌کند 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 دقیقاً چه وظایف، کارها، پروژه‌ها، کارویژه‌ها و واحدهایی را قرار است واسپاری کند. مدیر نه باید کارهای خیلی پیچیده را واسپاری کند و نه کارهای خیلی ساده را. بلکه باید کاملاً 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 وقت‌گیر و کسل‌کننده باشد. مثل برنامه‌ریزی، هدایت و دادن انگیزه به نیروهای انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، اداره کردن مذاکرات پیچیده با مشتریان یا فروشندگان، استخدام و اخراج کارکنان. مدیر باید به این موارد نیز حساس باشد و کارهای مهم و ویژه را اصلاً واسپاری نکند تا عنان مدیریت، کلاً از دست خودش خارج نشود.

۶. تعیین مهارت‌های لازم در واسپاری

مدیر قبل از تجزیه و تحلیل کار و تعیین کردن مهارت‌های مورد نیاز، نمی‌تواند واسپاری را به درستی انجام دهد.

مدیر باید تعیین کند که برای این کاری که قرار است واسپاری شود، چه نوع از مهارت‌های اندیشه‌ورزی نیاز است؟ چه نوع از مهارت‌های فنی مورد نیاز است؟ چه تجهیزات و ابزاری نیاز است؟ چه آموزش‌هایی لازم است؟ و چه مهارت‌های میان‌فردی مورد نیاز است؟

۷. کارمندی‌شناسی در واسپاری

مدیر باید از خود پرسد، با توجه به کاری که می‌خواهم واگذار کنم و با عنایت به مهارت‌های 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 محول‌شده، بهتر عمل می‌کند؟ چه میزان وقت برای نظارت و آموزش می‌طلبید؟ آیا امکان تقسیم کار بین دو نفر یا افراد بیشتری هم هست؟ این نیروها تا چه حد می‌توانند با هم کار کنند؟ آیا می‌توانم از نیروی خارج از سازمان هم استفاده کنم؟

از این روست که مدیر باید هم مهارت‌های کارمندان خود را بشناسد، هم با نقاط ضعف و قوت آنها آشنا باشد و هم بتواند از مهارت‌های کارمندانش هم‌افزایی کند و

البته به این نکته نیز واقف باشد که برای واسپاری نباید همه چیز را ایده‌آل ببیند و سعی کند با داشته‌های موجود کنار بیاید.

۸. سازماندهی در واسپاری

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

- در جلسه‌ای مشخص، کار را برای فرد معرفی کند و رؤوس کار و وظایف را به صورت واضح و روشن تبیین کند.

- چشم‌انداز مسئولیت‌های کارمند را مرور کند.

- نقش دیگر افراد را مشخص کند.

- درباره‌ی زمان‌بندی به صورت دقیق، موارد را مشخص کند.

- کلیه‌ی اطلاعات لازم را به فرد منتقل کند.

- ملاک‌ها و استانداردها و اندازه‌های موفقیت را در سطوح پاسخگویی مشخص کند.

- منابع و پشتیبانی‌های لازم را تعریف کند.

- نیاز به مهارت‌ها و آموزش‌ها مشخص شود و زمان و مکان و شرایط آموزش از

ابتدا معین شود.

- سطح اقتدار تفویض‌شده، مشخص باشد یعنی جایی که لازم است مشورت کند و

یا اجازه بگیرد، مشخص باشد.

- و همچنین درباره‌ی پارامترهای گزارش دادن و پیگیری و نظارت و بازخورد، توافق

لازم انجام و مشخص شود.

۹. نظارت و ردیابی در واسپاری

از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیر این است که اطمینان خاطر پیدا کند که کارمند مورد نظر، در امر واسپاری‌شده، 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 پنج شنبه یک کار به اتمام برسد، سه‌شنبه یک جلسه گزارش‌دهی وجود داشته باشد؛ یا به طور مداوم، نظارت کامل و گزارش‌گیری لازم بر امور وجود داشته باشد. این موضوع با گزارش‌های منظم و مکتوب، آنلاین، تقویم دیواری، جلسات منظم، نرم‌افزارهای حرفه‌ای و غیره امکان‌پذیر است.

مدیر باید ضمن نظارت بر افراد، نقش مربی و هدایتگر هم داشته باشد و سؤالات آنها را جواب دهد و در نظارت و ردیابی نباید زیاده‌روی 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؛ هرگونه اطلاعات و مدارک و ابزار لازم را در اختیار او بگذارد؛ توصیه‌ها و راهنمایی‌های لازم را انجام دهد و بیش از آنکه بر روش‌ها تأکید کند و رویکرد مورد استفاده برای او مهم باشد، نتیجه را ارزیابی و بررسی کند.

مدیر حرفه‌ای در صورتی که کاری را به فردی محول کرد، مستمراً از او پشتیبانی می‌کند، به او بازخورد می‌دهد و در صورت موفقیت، او را تشویق می‌کند و در عین حال در صورت اشتباه نیز، از کارمند پشتیبانی منطقی می‌کند.

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

۳-۴ گروه‌های کاری

با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت‌های سازمانی، به جرئت می‌توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروه‌های کاری است. قدرت ایجاد گروه‌های کارآمد 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 یا 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 شیوه‌ای ساختاریافته 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 دانشجو

۱. شیوه‌های مدیریتی که گروه را آزار می‌دهد؟
۲. چرا آینده کسب‌وکارها در دست گروه‌های خودمدیریتی 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 تاکنن^۱ (۱۹۶۰) مطرح کرد. گروه‌ها در آغاز تأسیس، معمولاً نمی‌توانند کار چندان مؤثری انجام دهند، اما هنگامی که می‌کوشند نتایج پُربار 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 تاکنن

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

1. Bruce Tuckman, 1960.

2. Forming

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 غیرمؤثر 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 تصمیم 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 نوعی 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 راه خودشان بروند. در این موارد معمولاً گروه بدون اینکه به اهدافش دست یابد، از هم می‌پاشد.

-
1. Storming
 2. Norming
 3. Performing
 4. Adjourning

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

کار دانشجویی

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 غیررسمی آنهاست. گروه‌های رسمی در سازمان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تشکیل می‌شوند.

۱. 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 تعیین‌شده، برای دستیابی به اهداف محدود و مشخصی با یکدیگر کار می‌کنند و سپس منحل می‌شوند. سازمان اعضای این گروه‌ها را تعیین می‌کند و اهداف و وظایفی را به آن‌ها می‌سپارد. اعضا باید در مدت زمان مشخص‌شده 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.

گروه‌های عملیاتی: گروه‌های عملیاتی توسط سازمان برای دستیابی به اهداف خاص در یک دوره زمانی نامحدود تشکیل می‌شوند. گروه‌های عملیاتی پس از دستیابی به اهداف همچنان باقی می‌مانند. گروه‌های بازاریابی، بخش خدمات مشتری و واحدهای حسابداری نمونه‌هایی از این گروه‌ها هستند.

بعضی از گروه‌های عملیاتی دیگر عبارت‌اند از:

- گروه آموزش
- گروه بهره‌وری
- گروه بهبود سیستم‌ها و روش‌ها

- گروه بودجه
- گروه فناوری اطلاعات
- گروه تحول و تکریم ارباب رجوع
- گروه تشکیلات و طبقه‌بندی مشاغل

کار دانشجوی

بررسی رفتارهای تأثیرگذار برای بالا بردن عملکرد گروه‌های کاری.

۲. انواع گروه‌های غیررسمی

برخلاف گروه‌های رسمی، گروه‌های غیررسمی به طور طبیعی و براساس علائق و ارزش‌های مشترک افراد شکل می‌گیرند. آنها برای مقاصد غیر از انجام کارهای سازمانی ایجاد می‌شوند و چارچوب زمانی آنها نامشخص است. اعضای گروه‌های غیررسمی توسط سازمان منصوب نشده‌اند و بنابراین هر زمان که بخواهند، می‌توانند افرادی را به گروه خود دعوت کنند. گروه‌های غیررسمی می‌توانند در خود سازمان‌ها نیز تشکیل شوند که البته این امر می‌تواند هم مثبت باشد و هم منفی. برای مثال، کارکنانی که یک گروه غیررسمی تشکیل می‌دهند، ممکن است دربارهٔ بهبود فرایند تولید یا مسائل دیگر با هم بحث کنند و به این ترتیب مسائل سازمان را به خطر بیندازند.

گروه‌های ذی‌نفع: 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 اصلاً ارتباطی به اهداف سازمان نداشته باشد. نمونه‌ای از این گروه‌ها، دانش‌آموزانی هستند که برای درس خاصی مثلاً شیمی، فیزیک یا ریاضی، گروه مطالعه تشکیل می‌دهند.

گروه دوستی: این گروه از اعضای تشکیل شده است که از فعالیت‌های اجتماعی، اعتقادات مذهبی، عقاید سیاسی و ارزش‌های مشابه یکدیگر لذت می‌برند و هرازگاهی یکدیگر را ملاقات می‌کنند. کارکنانی که خارج از محیط کار گروه‌های ورزش، تیم فوتبال یا پیاده‌روی تشکیل می‌دهند نیز از نمونه‌هایی از گروه دوستی هستند.

گروه مرجع: معمولاً افراد از این گروه‌ها برای ارزیابی خود استفاده می‌کنند. هدف اصلی تشکیل گروه‌های مرجع، اعتبار و مقایسهٔ اجتماعی است. این گروه‌ها تأثیر زیادی بر رفتار مردم دارند و معمولاً با گروه‌های دیگر تفاوت دارند. مثلاً گروه مرجع برای

یک کارمند جدید ممکن است گروهی متشکل از کارمندان یک سازمان یا اداره دیگر باشد. گروه خانواده، دوستان و گروه‌های مذهبی معمولاً برای بیشتر افراد نوعی گروه مرجع قوی به شمار می‌روند.

ساختار گروه

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

۱. تعداد اعضای گروه

گروه می‌تواند حداقل ۲ عضو داشته باشد. گروه‌هایی که ۲ تا ۱۰ نفر عضو دارند، معمولاً مؤثرترند زیرا این گروه‌ها کوچک هستند و هر یک از اعضا به اندازه کافی فرصت دارند تا در گروه مشارکت و فعالیت داشته باشند. گروه‌های بسیار بزرگ ممکن است زمان زیادی را برای تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای مختلف کاری هدر بدهند. معمولاً افزایش تعداد اعضای گروه میزان رضایت را افزایش می‌دهد. به عبارت دیگر، وجود شش نفر در یک گروه فرصت‌های بیشتری برای تعامل و مشارکت گروهی را در اختیار اعضا قرار می‌دهد تا سه نفر. اما معمولاً اگر تعداد اعضای گروه بیش از ۱۰ تا ۱۲ نفر باشد، میزان رضایت اعضا کاهش می‌یابد؛ چرا که انسجام گروه و شناخت سایرین برای اعضا مشکل می‌شود.

۲. نقش اعضا در گروه

در گروه‌های رسمی معمولاً وظایف از پیش تعیین شده و به هر یک از اعضا اختصاص داده می‌شوند. هر نقش، مسئولیت‌ها و وظایف خاصی دارد. نقش‌های اعضای گروه می‌تواند به صورت زیر طبقه‌بندی شود:

نقش‌های کاری

نقش‌های کاری دربردارنده فعالیت‌هایی به منظور دستیابی به اهداف گروه هستند. موارد زیر نمونه‌هایی از نقش‌های کاری هستند:

پیشگام: اقدامات لازم را پیشنهاد می‌کند و روندها را نشان می‌دهد.
مسئول اطلاع‌رسانی: توصیه‌ها و نظرات را ارائه می‌کند.

شفاف‌ساز: مسائل مختلف مربوط به اهداف گروه را برای اعضا روشن می‌کند. جمع‌بندی‌کننده: پیشنهادهای و تصمیمات را جمع‌بندی می‌کند. تحلیل‌گر: ایده‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند و آنها را در شرایط واقعی آزمایش می‌کند. نقش‌های مربوط به حفظ موقعیت: این نقش‌ها دربردارنده فعالیت‌های اجتماعی هستند که به اعضای گروه کمک می‌کنند تا همچنان مشارکت خود را در گروه حفظ کنند و تعهد فردی بیشتری به گروه داشته باشند. هماهنگ‌کننده: تنش را در گروه کاهش می‌دهد، به اختلافات رسیدگی می‌کند و فرصت‌ها را کشف می‌کند. مسئول ارتباطات: کانال‌های ارتباطی را باز نگه می‌دارد و اعضا را به مشارکت در فعالیت‌های گروه دلگرم می‌کند. مسئول بررسی توافق جمعی گروه: نتایج احتمالی را مورد آزمون قرار می‌دهد و بررسی می‌کند که آیا گروه به تصمیم‌گیری درباره چیزی نیاز دارد یا خیر. تشویق‌کننده: این افراد بسیار خونگرم و دوستانه رفتار می‌کنند و پاسخگوی نیازهای اعضای گروه هستند.

نقش‌های مختل‌کننده: این نقش‌ها دربردارنده فعالیت‌هایی هستند که کار گروهی را مختل می‌کنند. جروبحث با اعضای گروه، شوخی‌های بی‌مورد و توجه به اطلاعات غیرضروری از این دسته فعالیت‌ها هستند و سبب منحرف شدن گروه از اهدافش می‌شوند. این افراد معمولاً با ایده‌های 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 نقش‌ها 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 قابل‌قبولی هستند که به منظور بقای گروه، اجتناب از موقعیت‌های ناخوشایند و بیان ارزش‌های گروه ایجاد می‌شوند. هر گروه هنجارهای مخصوص به خودش را تعریف می‌کند. لباس متحدالشکل گروه یا حتی تعداد نظراتی که باید در یک جلسه ابراز شود، جزو هنجارهای گروه به شمار می‌روند. این هنجارها نشان‌دهنده سطح تعهد، انگیزه و عملکرد گروه هستند.

۴. انسجام گروه

انسجام به پیوند بین اعضای گروه برمی‌گردد و تمایل آنها را برای ماندن در گروه نشان می‌دهد. عوامل زیادی بر انسجام گروه تأثیر دارند. گروه معمولاً هنگامی که با گروه‌های دیگر رقابت می‌کند یا بقای آن از سوی عوامل خارجی تهدید می‌شود، بیشتر تمایل دارد همبستگی خود را حفظ کند. گروه‌های کوچک‌تر و همچنین گروه‌هایی که اعضای آنها مدت زمان زیادی را در کنار یکدیگر صرف می‌کنند، تمایل بیشتری به انسجام دارند.

انسجام در گروه‌های کاری اثرات مثبت زیادی از جمله رضایت شغلی کارکنان، افزایش بهره‌وری کارکنان و نظایر آن دارد. با این حال، گروه‌های بسیار منسجم ممکن است برای سازمان خطرآفرین نیز باشند، به‌ویژه در شرایطی که اهدافشان برخلاف اهداف سازمان باشد.

شواهد نشان می‌دهد معمولاً برای انجام اموری که به مهارت‌های مختلف، تجربیات و تصمیم‌گیری نیاز است، کار گروهی مؤثرتر از کار فردی است. گروه‌ها معمولاً انعطاف‌پذیر هستند و می‌توانند به سرعت گرد هم آیند، به اهداف دست یابند یا مجموعه اهداف دیگری را برگزینند. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که گروه‌ها جنبه‌های انگیزشی زیادی دارند. اثربخشی یک سازمان یا شرکت به اثربخشی گروه‌های آن بستگی زیادی دارد. اعضای گروه بهتر می‌توانند از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری و حل مشکلات، به توانمندی بیشتر و افزایش بهره‌وری کمک کنند.

کار دانشجوی

بررسی راه‌های مختلف برای ساختن یک گروه حرفه‌ای.

چگونه صمیمیت را در گروه کاری افزایش دهیم

یکی از مهم‌ترین مواردی که مدیر و سرپرست یک گروه کاری به آن همواره توجه می‌کند و از دغدغه‌های ذهنی او محسوب می‌شود، 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 می‌گذرانند می‌توانند بیشترین تأثیر را در یادگیری و درک بهتر جهان واقعی بر روی یکدیگر داشته باشند.

تقریباً همهٔ افرادی که به نوعی در مشاغل گروهی مشغول به کار هستند با این واقعیت 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 هم‌عقیده هستند. مهم‌تر از همه اینکه وجود صمیمیت در بین اعضای گروه می‌تواند 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 می‌تواند تا حد زیادی تنش‌ها و یا ناهماهنگی میان اعضا را تا حد قابل توجهی کاهش دهد.

بنابراین به نظر می‌رسد 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 روش‌هایی 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 ارزش‌ترین مواردی است که می‌تواند 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 هرچه سریع‌تر تیم به هدف اصلی و تعریف‌شده آن تأثیرگذار است. اما باید توجه داشت که وجود همدلی و صمیمیت در میان اعضای گروه باعث می‌شود 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 می‌شود می‌تواند به نوعی مشوقی باشد که رضایت اعضای گروه برای بودن در آن تیم و انجام وظایف مربوط به خود را افزایش دهد. هرچه 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 تفاوت‌های فردی که شامل تفاوت در سلیقه، فرهنگ و آداب و رسوم می‌شود، توجه شود. این نکته به خصوص در تیم‌هایی که افراد از قومیت‌ها و ملیت‌های مختلف مشغول به کار هستند بسیار قابل توجه و مهم به نظر می‌رسد. 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 نمی‌گیرد دچار آزار و اذیت می‌شوند.

درواقع برای ایجاد حس صمیمیت در یک گروه مدیر و یا سرپرست گروه باید یک چارچوب اصولی طراحی کند. این چارچوب می‌تواند 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 می‌شود تا افراد مورد احترام یکدیگر قرار گیرند بلکه در هنگام مطرح شدن نظرات متفاوت اعضا بتوانند بدون هرگونه بی‌احترامی نظرات مخالف و موافق خود را رد و یا تأیید کنند.

یکی از موارد مهم در یک گروه حفظ حریم‌های گروه و به نوعی محرمانه بودن فعالیت‌های 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 شد به عنوان ارجحیت گروه تعریف شده است. اما در گروه‌ها و تیم‌هایی که مصلحت گروهی به مصلحت فردی ترجیح داده می‌شود، هدف تعریف شده برای گروه در اولویت است و در این گروه‌ها افراد برای رسیدن به هدف خاص گروهی خود به یکدیگر نزدیک می‌شوند و عموماً مصالح گروه را به مصالح خود ترجیح می‌دهند.

در بسیاری از موارد، ایجاد صمیمیت و همدلی در یک تیم کاری بیشتر به معنی پذیرفتن محرمانه نظرات دیگران و همچنین محرمانه بودن فعالیت‌های یک گروه است. در چنین گروه‌هایی مدیر در ایجاد حس احترام و همچنین صادقانه و محرمانه بودن فعالیت گروه نقش بسزایی را ایفا می‌کند. حتی اگر مدیر در مواردی متوجه می‌شود که قبول کردن یک نظر یا یک عقیده در تیم می‌تواند 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 می‌دهد و نظر و یا عقیده مورد نظر را قبول می‌کند. با این کار اعضای گروه نیز تشویق به رعایت آن موارد می‌شوند.

اما یکی از سخت‌ترین موقعیت‌هایی که فرد در ارجح دانستن مصالح گروهی به مصالح شخصی خود با آن مواجه می‌شود این است که چگونه می‌تواند 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 چالش‌هایی است که اکثر افراد هنگام روبه‌رو شدن با نظرات مخالف و قبول آن با آن مواجه می‌شوند. در واقع در بسیاری از موارد وجود نظرات مخالف منجر به ایجاد فاصله میان اعضای گروه می‌شود. حتی در صورتی که افراد نتوانند خود را مدیریت کنند این اختلافات و فاصله‌ها در زندگی خارج از محیط کاری آن دو فرد نیز اثرگذار است و باعث دور شدن افراد از یکدیگر می‌شود. 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 نوع‌دوستی در میان اعضای یک گروه بهترین کار این است که اولاً مدیر یا سرپرست یک گروه چارچوب و قوانینی را برای رعایت حق دیگران و احترام به تفاوت‌های فردی اعضای گروه تعریف کند. دوم اینکه در یک گروه مصالح گروهی به مصالح فردی به‌خصوص 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 مهارت‌های لازم برای کنار آمدن با نظرات مخالف با نظر خود را در یک گروه داشته باشند و در صورت عدم وجود آن، این مهارت‌ها 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 برنامه‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا در واقع مسئولیت افراد هم در دست اوست. به این دلیل که تصمیم‌گیرنده نهایی سرپرست تیم است و اوست که برنامه را هدایت می‌کند و همه افراد تیم از او تبعیت می‌کنند؛ و همین‌طور 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 لحظه‌ای که مسئولیت گروه و اجرای برنامه به‌عهده یک شخص گذاشته می‌شود، مسئولیت سرپرستی او نیز آغاز می‌شود و باید برنامه‌ریزی 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 مسئولیت‌خواهی است. اداره مطلوب یک سازمان یا شرکت با مشخص کردن وظایف اشخاص و مدیران و پیگیری و پاسخگویی از طرف آنان امکان‌پذیر است. در سیره سیاسی امیرالمؤمنین حضرت علی (ع) اصل «تفویض اختیار و مسئولیت‌خواهی» به عنوان یک سنت پایدار وجود داشت و آن حضرت به کارگزارانش با تکیه بر این اصل اختیارات را تفویض می‌کردند و در مقابل اختیارات واگذارشده نسبت به مسئولیت‌خواهی از آنان با حساسیت شدید پیگیری می‌کردند.

در محیطی که از ویژگی‌های عمده آن رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است، عدم کنترل‌های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، هم‌افزایی و تقویت شبکه‌های ارتباطی خواهد شد.

تفویض اختیار کاهش یا از دست دادن قوت و قدرت نیست بلکه با اجرای آن قوت‌های 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 می‌کنند. 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 می‌شود.

خودآزمایی

۱. نحوه به کارگیری تفویض اختیار اثربخش 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 سازمان‌ها را بنویسید.
۶. تفویض اختیار و رابطه آن با دوره‌های 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 گروه‌های کاری را معرفی کنید.
۱۳. نحوه به کارگیری 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. نگرانی‌های 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 با مباحث هدایت و کنترل در مدیریت و سرپرستی.
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود 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 نفرساعت مورد نیاز برای فعالیت‌ها؛
۸. تهیه آیین‌نامه کاری و پرسنلی و انضباط و بهبود کار کارکنان؛
۹. بهره‌وری و تأثیر عوامل انسانی روی آن؛
۱۰. نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت.

۱-۴ مقدمه

اصول مطرح 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 اهداف فردی و سازمانی سوق دهند. بحث نظارت و کنترل و استقرار سیستم‌های نظارت و کنترل یکی از بحث‌های زیربنایی در مدیریت به منظور هدایت هرچه بهتر سیستم‌های 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 نقش‌های مهم مدیریت مطرح شد. دانشجویان رشته مدیریت باید در نخستین روزهای آموزش خود، وظایف اصلی مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، و کنترل را به خاطر بسپارند و به بهانه‌های مختلف آنها را فهرست کنند.

کنترل یعنی تلاش سیستماتیک مدیران و سرپرستان برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین‌شده، برنامه‌ها و هدف‌ها بسنجند. بر این اساس باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر. طبیعتاً اگر مشخص شود که هریک از منابع سازمان را چگونه می‌توان به شیوه اثربخش‌تر و کاراتر برای رسیدن به اهداف استفاده و هدایت نمود، وظیفه سیستم هدایت و کنترل مدیریت، انجام اقدامات اصلاحی و راهبری سازمان در راستای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود.

کار دانشجوی

بررسی سه اصطلاح کنترل^۱ و نظارت^۲ و پایش^۳ و فرق بین آنها.

۲-۴ شرح وظایف شغلی

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

-
1. Control
 2. Supervision
 3. Monitoring

شرح وظایف، نمایانگر یک ارزیابی جامع از هدفِ شغل، کمک آن به تحقق اهداف سازمان، تناسب آن با ساختار کلی سازمان، وظایف اصلی، مسئولیت‌ها و اصول گزارش‌دهی است. شرح وظایفی که به‌خوبی نوشته شده باشد، به دارنده آن شغل و مدیر مستقیم وی بینشی شفاف از شغل می‌دهد. واحد توسعه منابع انسانی نیز دارای ابزاری است که براساس آن می‌تواند به‌راحتی مهارت‌ها، تجارب و صلاحیت‌های افراد در قبال شغل مورد نیاز را بسنجد. شرح وظایف شکل‌دهندهٔ مبنایی مفید است که می‌توان براساس آن عملکرد را ارزشیابی کرد، تکامل شغل مورد نظر را سنجید، شغل را درجه‌بندی کرد و نیز کارها و فعالیت‌هایی را مشخص کرد که به نظر می‌رسد در سازمان وجود ندارند. ضروری است که شرح وظایف ساختاریافته باشد تا امکان انعطاف‌پذیری در کار مهیا شود و هیچ‌کس نتواند ادعا کند: «این جزء شرح وظایف من نیست».

تعریف شرح وظیفهٔ شغلی

شرح وظایف شغلی، بیان واقع‌بینانهٔ ساختار و واقعیت‌های برگرفته از اهداف و وظایف تعیین‌شده برای یک کار است. شرح وظایف شغلی، حدودمرزهای 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 موازی‌کاری‌ها 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 محدودکننده 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 است، کارکنان خود را به طور کامل از این فرایند مطلع سازید و برای آنها توضیح دهید که این کار با مشارکت همه کارکنان صورت می‌گیرد.

اهداف ارزیابی شرح وظایف شغلی عبارت‌اند 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 تأیید 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 براساس اولویت فهرست شده‌اند؟
- آیا همه کارکنان از شرایط گزارش‌دهی کارشان مطلع هستند؟
- آیا توازنی میان تعداد کارکنان یک مدیر وجود دارد؟
- آیا سطوح گزارش‌دهی بیش از حد زیاد هستند؟
- آیا تداخلی میان کار واحدهای فعال در یک سازمان وجود دارد؟
- آیا مشاغل به طور منطقی گروه‌بندی 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 واقعاً انجام می‌دهند؛
- تمایز میان افکار همکارانی که با فرد مورد نظر ارتباط دارند و آنچه باید انجام شود.

شما می‌توانید از طریق مصاحبه‌های غیررسمی، به راحتی به این اطلاعات دست یابید. می‌توانید از پرسش‌نامه هم استفاده کنید، اما وقتی با افراد مصاحبه می‌کنید، تجزیه و تحلیل اطلاعات مکتوب به دست آمده از آنها، نیازمند صرف زمان بیشتری است و ممکن است نتایج آن هم مبهم باشد.

۴. پیش‌نویس شرح وظایف شغلی تهیه کنید.

شرح وظایف شغلی باید شامل موارد زیر باشد:

اطلاعات پایه: عنوان شغلی و واحد شغلی، عنوان شغلی باید مختصر، روشن و شفاف باشد. به خاطر داشته باشید کارمندان، 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.

ارتباطات 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 یا مسئولیت‌های اساسی: همان وظایفی هستند که نقش بسزایی در تحقق اهداف شغلی و سازمانی دارند. آنها بخش مهمی از شغل را تشکیل می‌دهند. ایده‌آل 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 هرچند که اکثر مشاغل دارای چند وظیفه هستند. وظایف و فعالیت‌های ثانویه را نیز باید فهرست کرد.

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

• تعیین فعالیت اصلی (مانند توسعه، طراحی، اجرا، مشاوره)؛

• ابزار آن فعالیت (سطح موجودی کالا، عرضه‌کنندگان فعلی و یک سیستم جدید رایانه‌ای)؛

• منظور از آن فعالیت (کاهش هزینه‌ها، افزایش اثربخشی و ایجاد درآمدهای جدید).

یک نمونه از شرح وظایف شغلی که شامل تمامی این عناصر باشد، «مشاوره در مورد گزینش و اجرای یک سیستم جدید رایانه‌ای برای ایجاد ارتباطات 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 باید جداگانه بحث کرد و بهتر است آنها را با سیستم‌های عملکرد یا ارزیابی‌های منظم تلفیق کنید.

معمولاً وظایف اساسی بر مبنای درجه اهمیت یا دیگر معیارهای توافق شده همانند فناوری، توالی فعالیت‌ها یا وظایف مرتبط با یک فعالیت خاص فهرست‌بندی می‌شوند.

بایدها برای آماده‌سازی 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 دوباره‌کاری، شرح وظایف شغلی را مرتباً بررسی کنید.
 - به طور منظم، شرح وظایف شغلی را روزآمد کنید.
 - نبایدها برای آماده‌سازی و استفاده از شرح وظایف شغلی:
 - با 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 حوزه‌های زیر

بررسی شود:

- به طور سالانه یعنی زمانی که عملکرد شاغلین بررسی می‌شود.
- زمانی که پستی خالی می‌شود باید همخوانی آن شغل و شرح وظایف آن تضمین شود.
- عملکرد یک شغل به تناسب، پس از مدتی بازنگری و در مورد آن تصمیم‌گیری 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 روزآمد شده است؟
- در خصوص روزآمد کردن شرح وظایف شغلی باید کارکنان را از علل ارزیابی و اصلاح شرح وظایف شغلی مطلع کرد.

کار دانشجو

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 توزیع اولیه کار دقت کافی نشده و از اصول صحیح و علمی و منطقی در این زمینه بهره‌گیری نمی‌شود.

در نتیجه احتمال بسیار دارد که بار کاری به طور عادلانه بین کارکنان توزیع نشود. برخی با کمبود کار و بعضی با تراکم کار مواجه می‌شوند. بخصوص در بخش دولتی قسمت عظیمی از نیروی انسانی شاغل در دستگاه‌ها با کم‌کاری‌ها، تکرارها و تداخل‌های وظیفه‌ای، جایگزینی‌های نامناسب و سایر بیماری‌های سازمانی درگیر هستند و از دانش و توان بالقوه آنها به طور مؤثر استفاده نمی‌شود. ابزاری که در بررسی نحوه تقسیم کار مورد استفاده قرار می‌گیرد 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 بر کمبودها، نارسایی‌ها، تراکم‌ها، تکرارها 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 سازوکارهایی است که مدیریت بدان وسیله می‌تواند کار واحد و یا سازمان خود را به نحو مطلوبی در بین کارکنان سرشکن کند. در سازمان‌ها اگر از این سازوکار 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 ارجاع 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 سازوکار در راستای سازندگی سازمان و بالندگی کار خود بهره گیرد. یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات به منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری است. تمام کارکنان باید بدانند که کار آنها تا چه حد به 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 وقت به هریک از وظایف و فعالیت‌ها.
۵. آگاهی از نحوه تطبیق نوع و ماهیت وظیفه با تخصص کارکنان.
۶. کسب اطلاع از اوقات اضافی کارکنان.
۷. آگاهی از تعداد واقعی نیروی انسانی مورد نیاز.
۸. ارزشیابی کار کارکنان.
۹. به دست آوردن 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 متهم شدن به کم‌کاری 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 دردسر 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 عبارت‌اند از:
- ۱) انتخاب واحد بررسی: تحلیل‌گر در شروع کار باید کل سازمان را به واحدهای کوچک تقسیم کند و جدول تقسیم کار را برای هریک از واحدها به طور جداگانه تنظیم کند. در نهایت، بررسی‌های انجام‌شده را در گزارش 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 هریک 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 تأمین می‌شود. بنابراین لازم است که در تهیه آن دقت بیشتری شود.

۳) تهیه لیست فعالیت‌های واحد: لیست فعالیت‌ها صورتی از کلیه فعالیت‌هایی است که در یک واحد سازمانی انجام می‌شود. در این لیست مجموعه فعالیت‌های اساسی و عمده‌ای که کارکنان آن 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 برآیندی 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، سؤالات 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 تکرار 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 یکی از ابزارهای مهم رسیدن به هدف‌های خود

را در تشکیل جلسه می‌دانند. جلسه از آنجایی 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 عبارت‌اند از:

۱) جلسه حل مسئله: مسائل و ابهامات زیادی در هر سازمان به وجود می‌آید که جلساتی برای حل و روبه‌رو 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 گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. از آنجا که مبادله اطلاعات، حکم 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 پردازند.

۴) جلسه ارزیابی (بازخورد): پویایی جلسات بازخورد، بیشتر از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهارنظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این گونه جلسات ارزشمند است چرا که هریک از افراد، فرصت مشارکت و گوش دادن به نظرات دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخورد باید سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.

۵) اتاق فکر (جلسه): 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 آزاداندیشی و یا محدودیت می‌شوند مانند اعمال قدرت مدیران ارشد. اتاق فکر به دور از تنش‌های 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 جلسه‌ها تفاوت‌های 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 جلسه‌های ترکیبی به بخش‌هایی تقسیم شده و در هر بخش به صورت جداگانه هریک از انواع جلسه برگزار شود.

همچنین جلسات از منظر سازمانی و افراد شرکت‌کننده به دو نوع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم می‌شوند. منظور از جلسه‌های برون‌سازمانی 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 تفاوت‌های جلسات اتاق فکر با دیگر 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 تصمیم‌ها براساس نظرسنجی اتخاذ می‌شود؛ رئیس جلسه مانند سایر اعضا دارای یک حق رأی 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 هریک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

دبیر جلسه

دبیر جلسه نقش مؤثری در برگزاری و پیگیری‌های قبل و بعد از جلسه دارد. توصیه می‌شود دبیر جهت انجام وظایف خود از فرم‌های خاصی استفاده و آن را تکمیل کند تا بتواند وظایف خود را بهتر انجام دهد. وظایف دبیر عبارت‌اند 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 هماهنگی‌ها به منظور تهیه ملزومات جلسه؛
- شناسایی ترکیب اولویت مسائل برای طرح در دستور جلسه؛
- زمان‌بندی مسائل در دستور جلسات؛
- تنظیم صورت‌جلسه و امضای آن؛
- ارسال صورت‌جلسه برای اعضا؛
- پیگیری نتایج جلسه؛
- بایگانی سوابق؛
- اعمال و اعلام تغییرات جلسه: چنانچه به عللی تخییراتی 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 و بهتر است که دبیر در زمره اعضای جلسه (که دارای حق رأی و یا نظر هستند) نباشد تا در انجام وظیفه دبیری خود خللی ایجاد نشود. چرا که ممکن است به دلیل مشارکت در مباحث، به‌خوبی از عهده نوشتن صورت‌جلسه برنیاید 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 خلاصه‌نویسی؛
 - روابط عمومی بالا؛
 - منظم و دقیق؛
 - پیگیر و مسئولیت‌پذیر.

دعوت به جلسه

دبیر جلسه برای دعوت از اعضای جلسه، «فرم دعوت به جلسه» (با استفاده از اتوماسیون داخلی، فرم کاغذی و غیره) تکمیل می‌کند. موارد مندرج در این فرم باید به‌دقت تکمیل شود تا برای مدعوین کمترین سؤال یا ابهامی را به وجود آورد. توصیه می‌شود 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 می رود 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 کارمندش 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 رؤسا یا هر یک از مدعوین به عللی موجه نتوانند در جلسه حضور یابند، باید مراتب را قبل از شروع جلسه و در اسرع وقت 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 غیرموجه 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 می رسد و نتایج جلسه پس از تنظیم و تدوین برای شرکت کنندگان ارسال می شود.

- تمام شرکت‌کنندگان در جلسه موظف به حضور در رأس ساعت تعیین شده هستند. هریک از اعضا در صورت تأخیر، وظیفه دارند از سایرین عذرخواهی کنند و از توجیه بپرهیزند.
- شرکت‌کنندگان باید دقت کنند که از موضع‌گیری‌های شخصی و احساسی پرهیز کنند. نیازها، درخواست‌ها و نظرات را براساس استدلال عنوان کرده و جداً از حاشیه‌پردازی بپرهیزند. همچنین ضرورت دارد که شرکت‌کنندگان در جلسه، مباحثه را به مجادله تبدیل نکرده و به دور از تخریب، اجازه دهند تمامی نظرات ارائه شود.
- مدعوین جلسه براساس سه نیاز کلی زیر (و یا ترکیب آنها) انتخاب می‌شوند:
- به عنوان تصمیم‌گیرنده که می‌تواند مسیر جلسه و مصوبات آن را تحت شعاع قرار دهد.
- به عنوان مشاوری که نظرات، توصیه‌ها و پیشنهادهای ایشان در جلسه می‌تواند مفید باشد.
- به عنوان فردی که حضورش در جلسه می‌تواند جنب آموزشی و کسب تجربه داشته باشد.
- شایسته است که مدعوین قبل از جلسه، در صورتی که نمی‌توانند 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 رأی در جلسه حضور دارد و نباید فرصت صحبت از دیگران را بگیرد.

مشکل آفرینان در جلسه

در جلسه‌ها ممکن است افراد مشکل‌آفرینی بخواهند مسیر جلسه را منحرف کنند. در ادامه این افراد به چندین دسته کلی طبقه‌بندی شده و به چگونگی مدیریت آنان نیز اشاره‌ای شده است:

- پیچ‌بیچ‌گران: سکوت و توقف کوتاه سخنرانی؛
- موبایل‌بازان: تذکر جدی در ابتدای جلسه برای خاموش کردن؛
- پرچانگان: قطع صحبت و دعوت از سخنران بعدی؛
- مهمل‌گویان: قطع صحبت و هدایت آنها، عدم توجه در نوبت بعدی؛

- غوغاگران: جلب نظر مساعد جمع برای مقابله با آنها؛
- اصرار ورزان: بی‌اعتنایی مؤدبانه بعد از اظهار نظر؛
- خودخواهان: وا داشتن به کوتاه کردن صحبت؛
- بی‌نظم‌ها: در جریان گذاشتن در فرصت استراحت جلسه؛
- رئیس‌ها: قاطعیت در ابراز مصوبات صورت گرفته؛
- افراد خاموش: تکرار موضوع و درخواست اظهار نظر.

صورت جلسه

با تجمع و مشورت اعضا، جلسه رسمی شکل می‌گیرد و نشانه تحقق جلسه، تنظیم صورت جلسه‌ای است که رسمیت جلسه را موجب می‌شود. صورت جلسه نوشته‌ای است که در آن خلاصه گفتگوها، اظهار نظرها و مباحث مطرح شده اعضای جلسه توسط دبیر جلسه درج می‌شود. در واقع صورت جلسه نوشته‌ای حاوی موضوع مورد بررسی، حقایق مربوط به بحث‌های مطرح شده، نظر اعضا، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای و تصمیمات ارائه شده در جلسه است که به امضای تمامی اعضای جلسه می‌رسد و دارای ارکانی به شرح زیر است:

- زمان و مکان جلسه؛
- ساعت شروع و پایان جلسه؛
- شماره جلسه؛
- مشخصات اعضای شرکت‌کننده و سمت آنها؛
- دستور جلسه؛
- مطرح‌کننده 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 می‌شود؟)؛
- نام مجری مصوبه (چه کسی مسئول اجرایی مصوبه است؟)؛
- زمان دقیق اجرای مصوبه (در چه زمانی مصوبه اجرا می‌شود؟)؛
- شیوه اجرای مصوبه (به چه شکلی مصوبه اجرا می‌شود؟)؛
- پیشنهاددهنده روش اجرا (چه کسی شیوه اجرای مصوبه را پیشنهاد داد؟)؛
- تعیین تکلیف جلسه بعدی؛
- امضای شرکت‌کنندگان.

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.

تنظیم صورت جلسه

تدوین و تنظیم مطالب جلسه ها و نشست های رسمی به وسیله دبیر جلسه انجام می شود. دبیر جلسه معمولاً بدون داشتن حق رأی در جلسه حضور می یابد و لازم است اطلاعات و تجربیات ضروری را داشته باشد.

در اغلب صورت جلسه های اداری نیازی به درج مشروح کامل مذاکرات نیست، بنابراین دبیر جلسه چکیده مطالب عنوان شده هریک از شرکت کنندگان را یادداشت می کند؛ سپس مطالب را براساس اولویت، جمع بندی و تصمیمات اتخاذ شده را مشخص و تنظیم می کند.

دبیر در پایان جلسه، صورت جلسه را برای حاضران قرائت کرده و پس از انعکاس آخرین نظرات اصلاحی به امضای اعضا می رساند. سپس آن را تکثیر و تصویر صورت جلسه را به هریک از آنان ارائه می دهد.

اگرچه بهتر است صورت جلسه در همان جلسه آماده شود و به امضای اعضا برسد، ولی ممکن است بخش هایی از آن مورد موافقت عضو یا اعضای جلسه قرار نگیرد و حتی ممکن است صورت جلسه امضا نشود که آن هم باید منعکس شود. به طور معمول شرکت کنندگان ملزم به امضای صورت جلسه هستند و چنانچه نظر دیگری داشته باشند، باید نظر خویش را با خط خود به صورت جلسه اضافه کنند.

پیگیری نتایج جلسه

همان طور که قبلاً نیز گفته شد وظیفه پیگیری نتایج جلسه بر عهده دبیر جلسه است. برای پیگیری مصوبات بهتر است از ابزارهای کامپیوتری استفاده کرد. در همین راستا اگر هریک از افراد موظف، وظایف محوله خود را به درستی انجام نداده و یا در زمان تعیین شده به اتمام نرسانند لازم است که دبیر دلایل آن را پیگیری کند و گزارشاتی را به

مدیر جلسه و سایر اعضای شرکت‌کننده در جلسه به صورت کتبی ارائه دهد. بنابراین لازم است که تمامی افرادی که وظایفی را به واسطه صورت جلسه بر عهده می‌گیرند همکاری نزدیکی با دبیر جلسه داشته باشند.

گزارش تمامی جلسه‌های درون سازمان و کارکنانی که به جلسه‌های خارج از سازمان اعزام می‌شوند باید در اولین فرصت به اطلاع مسئول بالاتر برسد.

اصول کلی و نحوه برگزاری جلسات ادواری و کاری

برای تشکیل جلسات موفقیت‌آمیز 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 می‌شود. اگر جلسه تماماً صرف یک موضوع می‌شود و به نتیجه‌ای نمی‌رسد، کار را به جلسه دیگر موکول کنید. اگر باید جلسه با اتخاذ یک تصمیم یا اقدام به پایان برسد، باید بر همین اساس زمان‌بندی شود و پیش از آغاز جلسه، به همه شرکت‌کنندگان بگویید جلسه تا زمان نتیجه‌گیری لازم ادامه خواهد یافت. با کم نشان دادن مقدار کار در جلسه، افراد را گمراه نکنید. زیان این کار مستقیماً گریبان‌گیر 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 نمی‌توان آن را به تنهایی و به‌نحوی 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 مهم‌تر 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 گزینه‌ها انتخاب شود. اگر جلساتی را برگزار کنید یا به جلساتی بروید که هدفی غیر از این دارد، وقت خود و دیگران را تلف می‌کنید. 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 می‌آید، قطع کنید. این کار به شدت به روحیه افراد لطمه می‌زند و باید از آن جلوگیری کرد. اگر تمام اعضای گروه به یاد داشته باشند که آنان برای یک کارفرما یا یک تشکیلات کار می‌کنند و در نتیجه عضو یک گروه محسوب می‌شوند، جلوی بسیاری از مشکلات گرفته می‌شود. پیش از آغاز جلسه، به شرکت‌کنندگان یادآوری کنید که رئیس جلسه چه کسی است، جلسه چقدر طول می‌کشد و هدف جلسه چیست. آنگاه باید با تلاش‌هایی که بر اثر سوء تفاهم در مورد قواعد مورد پذیرش همگان برای انحراف مسیر جلسه صورت می‌گیرد، 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 می‌دانید غیراخلاقی یا غیرقانونی 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 غیرقانونی دیگر که معمولاً در شرکت‌ها صورت می‌گیرد، سوءاستفاده نکنید.

۶. از جلسات برای خراب کردن کار فرد دیگری استفاده نکنید. در هر جلسه، می‌توان 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 شرکت‌کنندگان 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 نمی‌توانید به روشنی دلیل جلسه منظمی را بیان کنید، زمان آن رسیده که دست نگه

دارید. اهداف تغییر می‌کند و وقتی دلیل برگزاری جلسه از بین می‌رود، نخستین نفری باشید که آن را متوقف می‌کنید. تمام جلسات ادواری باید ارزیابی ادواری شوند تا معلوم شود آیا هنوز مفید هستند یا خیر.

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

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

۴-۵ اصول برنامه‌ریزی روزانه و هفتگی برای کارکنان

افراد زیادی وجود دارند که مزایای برنامه‌ریزی را می‌دانند اما از آن فراری هستند. آشنایی با روش‌های ساده، انجام این کار را راحت‌تر خواهد کرد. برنامه‌ریزی روزانه بر طبق فعالیت‌های هفتگی بسیار آسان است و پیشنهاد می‌شود اگر شما هم رابطه خوبی با برنامه‌ریزی ندارید، از این روش استفاده کنید.

این روش ساده‌ترین فرم برنامه‌ریزی طولانی‌مدت است که برای افراد فراری از برنامه‌ریزی نیز مفید خواهد بود. برنامه‌ریزی هفتگی دید خوبی از وظایف کاری به شما می‌دهد و به همین دلیل برنامه‌ریزی روزانه را راحت‌تر می‌کند. انجام این کار همچنین برنامه‌ریزی برای طولانی‌مدت را بدون نیاز به درگیری ذهنی و صرف زمان زیاد تسهیل می‌کند. بسیاری از ما به این دلیل از برنامه‌ریزی بلندمدت دوری می‌کنیم که نمی‌توانیم تمام اتفاقات یک ماه آینده را پیش‌بینی کنیم. همچنین اتفاقات غیرمنتظره‌ای که در این مدت پیش می‌آید، اجازه نمی‌دهند فرد به برنامه‌ریزی خود پایبند باشد و در نتیجه ممکن است احساس بدی نسبت به این موضوع پیدا کند و برنامه‌ریزی را کلاً کنار بگذارد. اما برنامه‌ریزی هفتگی این مشکل را حل کرده است و نیازی به پیش‌بینی اتفاقات احتمالی برای یک ماه آینده ندارد. در ادامه این مبحث گام‌های لازم برای برنامه‌ریزی هفتگی را به طور کامل توضیح خواهیم داد.

قدم اول: با دنبال کردن اهداف طولانی‌مدت شروع کنید.

اکثر ما به طور کلی می‌دانیم در هفته پیش رو باید بر چه موضوعی تمرکز کنیم؛ اما به طور دقیق نمی‌دانیم چه کارهایی باید انجام شوند. از طرفی زمانی که کارهای پیش‌بینی نشده اتفاق می‌افتند، نمی‌دانیم چه واکنشی باید نشان دهیم. برای اینکه این

کارها شفاف‌تر شوند، بهتر است چشم‌انداز خود را کمی وسیع‌تر کنید و نگاهی به لیستی از اهداف طولانی‌مدت داشته باشید، یعنی کارهایی که به‌طور طبیعی در برنامه‌ریزی هفتگی جای نمی‌گیرند.

برای انجام این کار یک لیست مادر تهیه کنید. برای نوشتن این لیست می‌توانید از هر برنامه‌ای استفاده کنید و نام آن را اهداف بلندمدت بگذارید. در این لیست اهدافی قرار می‌گیرند که به‌طور واقع‌بینانه نمی‌توانند طی هفته جاری یا هفته بعد از آن تکمیل شوند. قدم بعدی این است که کارهای ریزتر مربوط به اهداف بزرگ را به لیست اضافه کنید. اغلب اهداف بلندمدت به چند دسته می‌شوند. برای مثال اهداف طولانی‌مدت در یک فرایند تولیدی به حداقل رساندن زمان تولید و هزینه‌ها و استفاده از منابع جهت افزایش بهره‌وری و درآمد سازمان می‌باشد. در این راستا برای رسیدن به اهداف بلندمدت می‌توان اهداف جانبی را به شرح زیر معرفی کرد:

- رضایتمندی مشتری
- کمک به مدیران جهت تصمیم‌گیری بهتر
- استفاده مناسب از منابع
- کاهش هزینه‌های تولید ناشی از اضافه کاری
- کاهش هزینه‌های تولید ناشی از قراردادهای جنبی
- کاهش هزینه‌های نگهداری

با استفاده از این روش می‌توانید روزهای خالی هفته را با انجام بخشی از اهداف طولانی‌مدت پر کنید. بعد از مدتی مشاهده خواهید کرد که بخش قابل توجهی از اهداف بلندمدت انجام شده است و دیگر نیازی به رسیدگی ندارد. مزیت برنامه‌ریزی به این روش این است که می‌توانید 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 برنامه‌ای برای هفته آینده داشته باشید.

در این مرحله باید یک دفترچه یادداشت تهیه کنید و در آخرین روز هفته، برای هفته‌ای که پیش رو دارید برنامه‌ریزی کنید. دفترچه‌ای که تهیه می‌کنید بهتر است کاغذی باشد تا یادداشت کردن روی آن راحت‌تر باشد. ۱۰ دقیقه زمان بگذارید و هر کاری که برای هفته بعد به ذهنتان می‌رسد یادداشت کنید. انجام این کار بسیار ساده است و برای

ساده‌تر شدن آن می‌توانید یک دسته‌بندی ۶ تایی در راستای اهداف جانبی که در قدم اول مطرح کردیم برای کارهای روزانه و هفتگی داشته باشید:

- اقداماتی که برای رضایت مشتری باید انجام شود؛
- تهیه لیست کمک‌هایی که می‌توان به مدیران کرد؛
- چگونه می‌توان از منابع در اختیار استفاده بهینه کرد؛
- تهیه برنامه‌هایی که بتواند اضافه کاری را بهینه و کم کند؛
- مشخص کردن راه‌کارهایی که می‌تواند تولیدات مربوط به قراردادهای جنبی را در لابلای تولیدات اصلی انجام داد؛
- مشخص کردن موارد مرتبط با نگهداری و تعمیرات و تعیین برنامه‌های زمانی.

برای کامل کردن هر بخش از کارهای دسته‌بندی شده، نگاهی به عملکرد خود در هفته‌های گذشته داشته باشید. ببینید چه کارهایی را به‌طور کامل انجام داده‌اید و چه کارهایی ناتمام مانده‌اند. از این طریق می‌توانید برای پیشرفت و انجام بهتر کارها در هفته آینده برنامه‌ریزی لازم ارائه نمایید. انجام این کار کمک می‌کند هر هفته با انجام کارهای مرتبط یک گام به اهداف بلندمدت خود نزدیک‌تر شوید.

قدم سوم: هنگام برنامه‌ریزی روزانه نگاهی به لیست هفتگی داشته باشید. هر روز صبح یا هر شب پیش از اینکه بخواهید، کارهایی انجام‌شده را در ذهنتان مرور کنید و اهداف هفتگی را نیز در نظر داشته باشید. سپس کارهای مهم‌تر 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 می‌توانند به یک روز دیگر موکول شوند. لیست کارهای انجام‌شده می‌تواند شامل تصمیم‌گیری‌های مهم نیز باشد. به عنوان مثال: محدود کردن شبکه‌های اجتماعی و استفاده کمتر از پیام‌رسان‌ها، تصمیم‌های مهمی هستند که زمان لازم برای رسیدگی به کارهای مهم‌تر را افزایش می‌دهند.

کار دانشجو

چه مهارت‌هایی در دنیای مکانیزه و اتوماتیک آینده کاربرد خواهند داشت؟

اصول مهم در برنامه‌ریزی روزانه

گاهی به دلیل درگیری ذهنی، بسیاری از امور روزانه را هرچند هم مهم باشند، فراموش می‌کنیم؛ یا آنقدر کارها روی هم تلنبار شده که نمی‌توانیم هیچ کدام را به سرانجام برسانیم. برای سر و سامان دادن به زندگی شخصی و کاری نیازمند برنامه‌ریزی روزانه منسجمی هستیم.

همه ما به برنامه‌ریزی روزانه در کارها نیازمندیم. در واقع برنامه‌ریزی، 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 برنامه‌ریزی انجام دهیم ولی مهم‌ترین کاری که به ما در اجرای درست برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد تمرین و تکرار است. برای برنامه‌ریزی 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 تعیین‌شده کنیم.

تمرین و تکرار شما را در برنامه‌ریزی فردی با تجربه خواهد کرد و همین باعث می‌شود هر روز بیشتر از روز قبل در برنامه‌ریزی و مدیریت زمانی خود موفق‌تر باشید. شما می‌توانید برای خود برنامه کوتاه‌مدت، یعنی برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی و ماهانه، و برنامه بلندمدت، یعنی برنامه‌ریزی سالانه داشته باشید.

یکی از فواید برنامه‌ریزی رضایت خاطر و آرامشی است که شما به دست خواهید آورد. وقتی تمام کارهایتان را بدون از دست دادن زمان انجام دهید می‌توانید مانع از به وجود آمدن بسیاری از تنش‌ها و اضطراب‌ها شوید و تصویر خوبی از شما در ذهن اطرافیان ایجاد خواهد شد و این برایتان رضایت خاطر به همراه خواهد داشت.

برنامه‌ریزی از هدر رفتن زمان جلوگیری می‌کند و شما را موظف می‌کند که طبق برنامه‌ریزی حرکت کنید و اتفاقات ناگهانی، کمتر در کار شما تأثیرگذار بوده و شما را از هدف اصلی دور نمی‌کند.

در برنامه‌ریزی که در زندگی کاری یا خانوادگی انجام می‌دهید باید برای تک تک افراد تحت سرپرستی براساس میزان توانایی آنان وظایفی را در نظر بگیرید.

برنامه‌ریزی که در محل کار انجام می‌شود باید کاملاً مدیریت شود. چون اگر یکی از افراد تحت سرپرستی وظایف خود را به‌درستی انجام ندهد امور دیگران نیز مختل خواهد شد.

هنگام برنامه‌ریزی کاری باید سایر برنامه‌های زندگی از جمله استراحت، ورزش و موارد دیگر را در نظر بگیرید. از طرفی اگر حتماً لازم است ساعاتی از کار را رخصتی بگیرید انجام دهید تا خیلی از زمان‌بندی امور عقب نمانید.

۶) طبق برنامه روزانه پیش بروید؛ همان طور که مطرح شد، بهتر است برنامه یا در منزل انجام کارها تحت عنوان برنامه‌ریزی کاری تدوین کنید اما نکته مهم‌تر (۶) طبق برنامه روزانه پیش بروید؛ همان طور که مطرح شد، بهتر است برنامه یا در منزل انجام کارها تحت عنوان برنامه‌ریزی کاری تدوین کنید اما نکته مهم‌تر این است که خود را مجاب کنید که حتماً طبق زمان‌بندی و ترتیب تعیین شده پیش بروید.

۷) تا حد ممکن برنامه‌هایتان را طبق زمان‌بندی که از قبل تعیین کرده‌اید پیش ببرید؛ البته برخی اوقات مسائل مهمی پیش می‌آید که شما را از مسیری که تعیین کرده‌اید خارج می‌کند. اما در غیر این مواقع حتماً برنامه‌هایتان را به ترتیب مشخص پیگیری کنید تا طولانی شدن برخی کارها باعث از دست دادن زمان برای سایر برنامه‌ها نشود.

۸) نکته مهم این که باید توجه داشته باشیم تا بعضی کارها نیمه‌کاره رها نشود. در صورتی که احساس می‌کنید برخی از کارها زمان نسبتاً زیادی می‌طلبند، زمان لازم را برای این امور در نظر بگیرید و خودتان را در زمان‌بندی‌ها، تحت فشار و اذیت قرار ندهید.

نمونه‌ای از برنامه کار روزانه: برای این که در بحث تولید روزانه مورد نیاز تولید دست جریان را به خوبی رصد و دنبال نماییم باید به موارد ذیل‌الذکر توجه و تصمیمات اساسی اتخاذ نماییم:

- شناسایی و لیست نمودن فعالیت‌های روزانه مورد نیاز تولید.
- اولویت‌بندی فعالیت‌های روزانه که نیازمند منابع هستند.
- تخصیص منابع (افراد و تجهیزات) برای انجام کارهای روزانه (خصوصاً در جابه‌جایی و منصوب کردن منابع انسانی از فعالیتی به فعالیتی دیگر).
- جابه‌جایی و منصوب کردن منابع انسانی از فعالیتی به فعالیتی دیگر (خصوصاً در مشاغل مشابه).
- تعیین جدول زمانی برای فعالیت‌های روزانه به منظور دسترسی به برنامه تولید هفتگی، ماهانه و سالانه.
- متوقف کردن فعالیت‌هایی که در روز جاری نباید ادامه یابند.

اصول مهم در برنامه‌ریزی روزانه

گاهی به دلیل درگیری ذهنی، بسیاری از امور روزانه را هرچند هم مهم باشند، فراموش می‌کنیم؛ یا آنقدر کارها روی هم تلنبار شده که نمی‌توانیم هیچ کدام را به سرانجام برسانیم. برای سر و سامان دادن به زندگی شخصی و کاری نیازمند برنامه‌ریزی روزانه منسجمی هستیم.

همه ما به برنامه‌ریزی روزانه در کارها نیازمندیم. در واقع برنامه‌ریزی، 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 برنامه‌ریزی انجام دهیم ولی مهم‌ترین کاری که به ما در اجرای درست برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد تمرین و تکرار است. برای برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی فردی با تجربه خواهد کرد و همین باعث می‌شود هر روز بیشتر از روز قبل در برنامه‌ریزی و مدیریت زمانی خود موفق‌تر باشید. شما می‌توانید برای خود برنامه کوتاه‌مدت، یعنی برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی و ماهانه، و برنامه بلندمدت، یعنی برنامه‌ریزی سالانه داشته باشید.

یکی از فواید برنامه‌ریزی رضایت خاطر و آرامشی است که شما به دست خواهید آورد. وقتی تمام کارهایتان را بدون از دست دادن زمان انجام دهید می‌توانید مانع از به‌وجود آمدن بسیاری از تنش‌ها و اضطراب‌ها شوید و تصویر خوبی از شما در ذهن اطرافیان ایجاد خواهد شد و این برایتان رضایت خاطر به همراه خواهد داشت.

برنامه‌ریزی از هدر رفتن زمان جلوگیری می‌کند و شما را موظف می‌کند که طبق برنامه‌ریزی حرکت کنید و اتفاقات ناگهانی، کمتر در کار شما تأثیرگذار بوده و شما را از هدف اصلی دور نمی‌کند.

در برنامه‌ریزی که در زندگی کاری یا خانوادگی انجام می‌دهید باید برای تک تک افراد تحت سرپرستی براساس میزان توانایی آنان وظایفی را در نظر بگیرید.

برنامه‌ریزی که در محل کار انجام می‌شود باید کاملاً مدیریت شود. چون اگر یکی از افراد تحت سرپرستی وظایف خود را به‌درستی انجام ندهد امور دیگران نیز مختل خواهد شد.

جلوگیری از شکست در برنامه‌ریزی‌های روزانه و هفتگی

۱. انگیزه داشته باشید. اگر در برنامه‌ریزی انگیزه کافی نداشته باشیم شکست خواهیم خورد. به این منظور، از برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت شروع کنید؛ و زمانی که در انجام امور براساس برنامه‌ریزی تجربه کسب کردید، برنامه‌ریزی بلند مدت را در نظر بگیرید.
 ۲. تنبلی نکنید. برای افراد تنبل سختی یا راحتی، زیاد یا کم بودن امور برایشان فرقی نمی‌کند. این افراد در هر حال از زیر مسئولیت شانه خالی می‌کنند. اگر جزء این افراد هستید و فکر می‌کنید بدون تلاش و کوشش، موفقیت و کامیابی خود به سراغتان خواهد آمد سخت در اشتباه هستید. پس تنبلی را کنار بگذارید.
 ۳. بی‌حوصلگی را کنار بگذارید. مهم‌ترین دلیل بی‌حوصلگی نداشتن صبر و تحمل است. معمولاً بی‌حوصلگی در برنامه بلندمدت بیشتر خود را نشان می‌دهد.
 ۴. خستگی را کنار بگذارید. برای داشتن یک برنامه‌ریزی خوب بهتر است خستگی را کنار بگذارید و با آرامش کامل برنامه‌ریزی را شروع کنید. یک شروع قوی و پرنرژی شما را در اجرای برنامه‌ریزی کمک خواهد کرد.
- در برنامه‌ریزی که برای خود انجام می‌دهید 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.

طرح‌ریزی برای یک برنامه روزانه

طرح‌ریزی 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 منعکس‌کننده تغییرات در راستای رسیدن به اهداف سازمان است. در سازمان‌های امروزی خصوصاً سازمان‌های پیچیده، بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه‌ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آنهاست. از طرفی دیگر داشتن برنامه‌های متعدد و فشرده در طول روز اغلب باعث می‌شود تا نتوانید به درستی به تمام فرایندهای روزانه‌تان برسید. همچنین به تعویق افتادن کارهای روزانه در بلندمدت نیز باعث عقب افتادن بسیاری از امور می‌شود. معمولاً وظایفی که در محیط کار انجام می‌دهید امکان دارد که مشخص بوده و یا کارهای هر روزتان متفاوت از سایر روزها باشد. در این مواقع برای اینکه

بتوانید به تمام کارها به موقع رسیدگی کنید نیاز است که برنامه‌ریزی کاری روزانه داشته باشید. در این مطلب سعی داریم نکات لازم برای برنامه‌ریزی کاری روزانه را متذکر شده و درنهایت نیز نمونه جدول زمان‌بندی کار برای برنامه‌ریزی روزانه ارائه دهیم:

۱) مهم‌ترین نکته برای اینکه بتوانید به راحتی به تمام مشغله‌های خود برسید این است که دقیقاً بدانید در روز کاری که پیش رو دارید قرار است چه کارهایی انجام دهید. داشتن یک طرح کلی و یا جزئی به شما کمک می‌کند تا زمان تقریبی که برای هر کار نیاز دارید به همراه اولویت انجام این وظایف را به درستی بدانید. پر واضح است که داشتن برنامه‌ریزی دقیق می‌تواند 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 برنامه‌ریزی کاری روزانه‌تان را یادداشت کنید، برای این کار می‌توانید از دفترچه یادداشت و یا اپلیکیشن‌های کامپیوتری استفاده کنید. یادداشت کردن برنامه‌های کاری باعث می‌شود تا درصد فراموش کردن برنامه‌ها به حداقل رسیده و به تمام برنامه‌هایتان اهمیت بدهید.

۳) زمان‌هایی در طول روز هستند که فرد انرژی بیشتری در آن ساعات دارد و بهره‌وری افراد نیز نسبت به سایر زمان‌ها 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 می‌تواند روی امور تمرکز کند. پس بهتر است کارهای مهم‌تر و سخت‌تر که تمرکز بیشتری نیاز دارند را به این ساعات محول کنید تا نتیجه دقیق‌تر و بهتری عایدتان شود. لذا زمان مناسب برای انجام کارهای سخت‌تر و مهم‌تر در ساعات اولیه روز برنامه‌ریزی و انجام شوند.

۴) توجه به سایر برنامه‌های روزانه؛ طبیعتاً تمام زمان شما در طول روز صرف کارتان نمی‌شود و برخی روزها ممکن است برنامه‌هایی مهم‌تر از کار روزانه نیز داشته باشید. سعی کنید نسبت به اینگونه برنامه‌ها همیشه عکس‌العمل به موقعی نشان دهید. برای مثال اگر قرار است تحویل یک پروژه یا یک محصول مهم داشته باشید حتماً باید در روزهای قبل، کارهای لازم برای تسریع این امر را انجام دهید.

۵) هنگام برنامه‌ریزی کاری باید سایر برنامه‌های زندگی از جمله استراحت، ورزش و موارد دیگر را در نظر بگیرید. از طرفی اگر حتماً لازم است ساعاتی از کار را مرخصی بگیرید کارهای ضروری مربوط به آن روز را در زمان‌های اضافی بین کارتان و یا در منزل انجام دهید تا خیلی از زمان‌بندی امور عقب نمانید.

۶) طبق برنامه روزانه پیش بروید؛ همان طور که مطرح شد، بهتر است برنامه روزانه‌ای برای انجام کارها تحت عنوان برنامه‌ریزی کاری تدوین کنید اما نکته مهم‌تر این است که خود را مجاب کنید که حتماً طبق زمان‌بندی و ترتیب تعیین شده پیش بروید.

۷) تا حد ممکن برنامه‌هایتان را طبق زمان‌بندی که از قبل تعیین کرده‌اید پیش ببرید؛ البته برخی اوقات مسائل مهمی پیش می‌آید که شما را از مسیری که تعیین کرده‌اید خارج می‌کند. اما در غیر از این مواقع حتماً برنامه‌هایتان را به ترتیب مشخص پیگیری کنید تا طولانی شدن برخی کارها باعث از دست دادن زمان برای سایر برنامه‌ها نشود.

۸) نکته مهم این که باید توجه داشته باشیم تا بعضی کارها نیمه‌کاره رها نشود. در صورتی که احساس می‌کنید برخی از کارها زمان نسبتاً زیادی می‌طلبند، زمان لازم را برای این امور در نظر بگیرید و خودتان را در زمان‌بندی‌ها، تحت فشار و اذیت قرار ندهید.

نمونه‌ای 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 ذیل‌الذکر توجه و تصمیمات اساسی اتخاذ نماییم:

- شناسایی و لیست نمودن فعالیت‌های روزانه مورد نیاز تولید.
- اولویت‌بندی فعالیت‌های روزانه که نیازمند منابع هستند.
- تخصیص منابع (افراد و تجهیزات برای انجام کارهای روزانه).
- جابه‌جایی و منصوب کردن منابع انسانی از فعالیتی به فعالیتی دیگر (خصوصاً در مشاغل مشابه).
- تعیین جدول زمانی برای فعالیت‌های روزانه به منظور دسترسی به برنامه تولید هفتگی، ماهانه و سالانه.
- متوقف کردن فعالیت‌هایی که در روز جاری نباید ادامه یابند.

کار دانشجو

عادت‌های زاید که باید از برنامه روزانه حذف شوند را بررسی کنید.

برقراری تعادل میان وظایف روزمره و اهداف بلندمدت

۱. کارهایی که به تحقق اهداف بلندمدت کمک می‌کند در برنامه‌ریزی روزانه قرار دهید. شناسایی کارهایی که باید در طول روز انجام دهید در عین سادگی، دشوار است. زیرا ما همیشه نمی‌دانیم چه هدفی داریم و به چه می‌خواهیم برسیم. به علاوه کاری که اکنون مایل به انجام آن هستید ممکن است در راستای اهداف بلندمدت نباشد. بهتر است میان این دو تعادل ایجاد کنید. اهداف بلندمدت 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 می‌کنند تهیه کنید و در برنامه‌ریزی روزانه زمانی را به آنها اختصاص دهید.

۲. انتظاراتی را که از خودتان دارید و انتظارتی 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. بی‌شک وظایف روزمره زندگی کاری و خانوادگی که ممکن است ربطی به اهداف بلندمدت‌تان نداشته باشند، بخش مهمی از برنامه‌ریزی روزانه‌تان 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 احتمالاً نمی‌توانید قید همه انتظاراتی که دیگران از شما دارند و وظایفتان در قبال آنها را بزنید. اما می‌توانید طوری برنامه‌ریزی کنید که زمان بیشتری به اهداف خودتان اختصاص یابد.

۳. کارها را اولویت‌بندی کنید. برخی کارها باید هرچه سریع‌تر انجام شوند و برخی دیگر را می‌توان به تعویق انداخت. در برنامه‌ریزی روزانه‌تان به اولویت‌ها توجه کنید و سپس مدیریت زمان کنید.

در کنار برخی کارها و وظایف روزانه، گاهی کاری غیرمنتظره برایتان پیش می‌آید که لازم است وقتی برای آنها در برنامه‌تان در نظر بگیرید. بهترین کار این است که برای انعطاف‌پذیری بیشتر در برنامه‌تان با وقفه‌های مناسب وقت‌های آزاد داشته باشید تا در صورت پیشامد یک کار ضروری غیرمنتظره، آن زمان‌ها را به این کار اختصاص دهید.

مراحل و نکات لازم در برنامه‌ریزی 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 می‌روید. در دسترس بودن برنامه امکان مرور پیوسته آن را فراهم می‌کند. بهترین روش و مناسب‌ترین ابزار را پیدا کنید و هر زمان که نیاز داشتید از گام بعدی با خبر شوید نگاهی به برنامه مورد نظر بیندازید. رایانه، لپ‌تاپ، انواع اپلیکیشن‌ها و غیره امکان ثبت و نگهداری برنامه را به شما می‌دهند.
۲. روزتان را به بخش‌های ۳۰ دقیقه‌ای تقسیم کنید. روزتان را به بخش‌های نیم‌ساعته 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 سریع‌تر در برنامه‌ریزی روزانه‌تان بگنجانید. کارهای ضروری و غیرقابل حذف را در آغاز برنامه‌ریزی در نظر بگیرید.
۴. وقت‌های آزاد انعطاف‌پذیر 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 زمان‌ها بخش‌های انعطاف‌پذیر برنامه روزانه هستند. اهداف بلندمدت خود را در نظر بگیرید و فعالیت‌هایی را که به شما در رسیدن به این اهداف کمک می‌کنند به این بخش‌ها اختصاص دهید.
- همچنین وجود بخش‌های انعطاف‌پذیر امکان پوشش وظایف و کارهای پیش‌بینی‌نشده و دقیقه‌نودی را به شما می‌دهند.
۵. مرتب برنامه روزانه را مرور کنید. باید به طور منظم برنامه را مرور کنید تا کارها و فعالیت‌هایی که برای آن برنامه‌ریزی کردید به شما یادآوری شود. این کار همچنین شما را در مسیر درست نگه می‌دارد و باعث می‌شود بیش از اندازه روی کار خاصی توقف نکنید و مطابق با زمان تخصیص‌یافته 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 مثلاً می‌توانید زمان تخمینی تخصیص داده‌شده به فعالیت‌ها را اصلاح کنید و یا ترتیب کارها را تغییر دهید. حواستان به اهداف بلندمدت باشد و از آنها غافل نشوید.

جدول ۴-۱ زمان بندی کار روزانه

توضیحات درباره کارهای امروز:				
تاریخ:				
روز هفته:				
- شنبه				
- یکشنبه				
- دو شنبه				
- سه شنبه				
- چهارشنبه				
- پنجشنبه				
- جمعه				
برنامه کاری:				
ساعت ۱۶-۱۸	ساعت ۱۴-۱۶	ساعت ۱۲-۱۴	ساعت ۱۰-۱۲	ساعت ۸-۱۰
جزئیات تکمیلی کارهای روزانه:				

کار دانشجو

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 زمان‌سنجی

زمان‌سنجی کاربرد تکنیک‌هایی است به منظور تعیین زمان استاندارد انجام کار برای یک کارگر واجد شرایط (نرمال) که کار مشخصی را در سطح کارایی مشخصی به انجام می‌رساند.

مسئولیت‌های فرد زمان‌سنج

- ۱) بررسی کامل روش فعلی به منظور حصول اطمینان از صحیح بودن آن؛
- ۲) بررسی کامل ماشین‌آلات 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 زمان‌های عناصر کار؛
- ۵) ارزیابی کارایی اپراتور به طریق عادلانه؛
- ۶) در طول انجام زمان‌سنجی باید به طریقی رفتار کند که اعتماد کامل اپراتور را به خود جلب کند. صبر و قضاوت صحیح، دو امر مهم در این زمینه‌اند؛
- ۷) قابلیت و توانایی ذهنی خوب برای تصمیم‌گیری‌های مناسب و سریع؛
- ۸) نحوه صحیح استفاده از ماشین‌آلات، ابزار دستی، چپ‌ها و فیکسچرها و ابزار اندازه‌گیری را بداند و از طرف دیگر باید دارای اطلاعات کافی در مورد نحوه برش‌ها، سرعت‌ها، عمق برش‌ها، کیفیت محصول و عمر نهایی ابزار باشد.

اهداف زمان‌سنجی

- ۱) تعیین هزینه نیروی انسانی درگیر در ساخت محصول؛
- ۲) تعیین تعداد کارگران تولیدی و غیرتولیدی مورد نیاز؛
- ۳) تعیین تعداد ماشین‌های تولیدی مورد نیاز؛
- ۴) تعیین حجم و مقدار تحویلی مواد به ایستگاه‌های کاری؛
- ۵) تعیین و برنامه‌ریزی 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 بخش‌ها و یا نیروی انسانی کارخانه؛

- ۱۰) دانستن هزینه واقعی تولید؛
- ۱۱) پرداخت‌های مالی و حقوقی به افراد و تعیین سیستم‌های تشویقی و پرداخت حقوق براساس بهره‌وری؛
- ۱۲) مقایسه گزینه‌های مختلف انجام کار از نظر زمانی و انتخاب بهترین آنها؛
- ۱۳) تنظیم کردن خطوط مونتاژ، ساخت و فعالیت‌های اعضای یک گروه؛
- ۱۴) استفاده از زمان در نمودارهای آنالیز روش‌ها، روابط انسان و ماشین و سایر نمودارهای مهندسی؛
- ۱۵) طراحی خط تولید و ایستگاه‌های کاری قبل از نصب فیزیکی آنها؛
- ۱۶) طراحی ابزار و وسایل و تجهیزات؛
- ۱۷) استفاده از کارشناسان در برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات، کنترل پروژه، مدیریت ظرفیت و برنامه‌ریزی دیگر سیستم‌های مهندسی صنایع؛
- ۱۸) کاربرد در بسیاری از فعالیت‌های اداری پروژه‌های عمرانی و خدماتی، بیمارستان‌ها و غیره.

زمان‌بندی 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 مثلاً زمان تکمیل کل کارها، مجموع دیرکردها یا مجموع دیرکردها و زودکردها مشخص می‌شود. تنها تفاوت کارگاه گردش کاری ترتیبی با کارگاه گردش کاری در حالت عمومی این است که در حالت اول کارها در مراحل مختلف فرایند (ماشین‌ها) از یکدیگر سبقت نمی‌گیرند. به عبارت دیگر ترتیب کارهای ماشین اول، تعیین‌کننده ترتیب کارها روی تمام ماشین‌هاست. 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 می‌افتد.

فرض‌های اصلی مسئله عبارت‌اند از:

- ۱) هرکار باید به ترتیب به وسیله تمام ماشین‌ها پردازش شود.
- ۲) در هر زمان هر ماشین تنها یک کار را پردازش می‌کند.
- ۳) در یک زمان هر کار تنها به وسیله یک ماشین پردازش می‌شود.
- ۴) کارها به طور پیوسته انجام می‌شوند و بریدگی مجاز نیست.

۵) زمان‌های آماده‌سازی کارها مستقل از توالی آنهاست و به عنوان بخشی از زمان پردازش در نظر گرفته می‌شود.

۶) توالی عملیات کارها روی تمام ماشین‌ها 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 مرحله‌ای صورت می‌گیرد. از این رو مسائل زمان‌بندی کارگاه گردشکاری، طیف گسترده‌ای از مدل‌های تولیدی و مونتاژ را دربر می‌گیرد. از طرف دیگر این مسئله با معیار حداقل کردن مجموع دیرکردها و زودکردها یک معیار تولیدکننده مشتری‌پسند و در جهت اهداف سیستم‌های تولید درست به موقع است.

نمودار فرایند عملیات^۱ 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 می‌شود. این نمودار نشان‌دهنده این است که هر یک از محصولات سازمان از چه اجزائی تشکیل شده و هر جزء از چه مواد اولیه و قطعاتی ساخته می‌شود و نهایتاً هر جز برای تولید دقیقاً چه مرحله‌ای با چه زمان ساختی را پشت سر می‌گذارد. به طور کلی چنین اصطلاحی در مباحث مربوط به ارزیابی کار و زمان واحد مهندسی صنایع هم مطرح می‌شود. 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 می‌کند.

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 می‌شود. به عنوان مثال اگر بیان شود که تولید محصولی ۲۰ نفر-ساعت زمان می‌برد 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 تمام‌شده 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 می‌کنند. کارمند اول در ماه ۷۰ ساعت، کارمند دوم ۱۰۰ ساعت و کارمند سوم ۸۰ ساعت کار می‌کند. مجموع کار این سه نفر می‌شود ۲۵۰ ساعت. پس شرکت A در ماه ۲۵۰ نفر-ساعت بر روی این پروژه کار می‌کند.

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 می‌دهد، خیلی بهتر از شرکتی است که با ۲۰۰ نفر-ساعت کار پروژه مشابه را انجام می‌دهد، 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 آیین‌نامه انضباط کار

آیین‌نامه انضباطی کارکنان کارگاه‌ها و شرکت‌ها و سازمان‌ها بر اساس قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های جاری در کشور با هدف ایجاد محیطی سالم در جهت افزایش کارایی و اثربخشی، ارتقاء بهره‌وری، بهبود کمی و کیفی فعالیت‌ها حفظ شرافت و حقوق انسانی کارکنان، بر حذر داشتن کارکنان از بی‌نظمی و کم‌کاری، تنبیه کارکنان خاطی و حفظ و صیانت از نیروی کار، توسط کارگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها تدوین و پس از تایید مراجع قانونی به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

مدارک لازم جهت بررسی و تایید آیین‌نامه‌های انضباط کار عبارت‌اند از:

- تصویر صورت جلسه انتخابات نماینده کارگران یا اعتبارنامه اعضای تشکل کارگری کارگاه

- صورت جلسه انتخاب نماینده سرپرستان

- معرفی‌نامه نمایندگان کارفرما در کمیته انضباطی

- دو نسخه از آیین‌نامه که تمام صفحات به امضای تک تک اعضای کمیته انضباطی

رسیده باشد.

- تکمیل فرم مشخصات آیین‌نامه انضباط کار.

یک نمونه از آیین نامه تشویقی و انضباطی

تعاریف

تخلف: هرگونه فعل یا ترک فعل، عدم انجام تعهد یا تأخیر در انجام آن که برخلاف قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی داخلی کارگاه، شرکت یا سازمان انجام گیرد، اعم از اینکه عمدی باشد یا غیرعمدی و برای آن مجازاتی پیش‌بینی شده یا نشده باشد از نظر این آیین‌نامه تخلف شمرده می‌شود.

شرکت: منظور از شرکت در این آیین‌نامه، کارگاه، شرکت یا سازمان است.

کمیته منابع انسانی: در این آیین‌نامه شامل معاون اداری و مالی (رئیس کمیته)، مدیر اداری (دبیر کمیته)، مشاور حقوقی (عضو کمیته)، نماینده مدیرعامل (عضو کمیته) و معاون/مدیر ذریبط (مدعو) است.

محدوده اعتبار: تمامی کارکنان طرف قرارداد با شرکت

مسئولیت‌ها: مسئولیت اجرای این آیین‌نامه بر عهده معاونت اداری و مالی شرکت است.

هدف: به منظور تشویق کارکنان و افزایش سطح بهره‌وری آنها و بر حذر داشتن از بی‌نظمی، کم‌کاری و مسامحه و اهمال در محیط کار، آیین‌نامه تشویقی و انضباطی شرکت در دو فصل مقررات تشویقی و مقررات انضباطی تهیه شده است.

کلیات

این آیین‌نامه به دو بخش تشویقی و انضباطی تقسیم می‌شود. در قسمت اول به تشریح موضوع تشویق در شرکت یا سازمان پرداخته می‌شود و در قسمت بعدی که درخصوص مسائل انضباطی است براساس آخرین آیین‌نامه‌ها و ضوابط اجرایی مرتبط با شرکت یا سازمان مربوطه اقدام و تنظیم می‌شود.

مقررات تشویقی

به منظور تشویق و ترغیب کارکنان به رعایت ضوابط و مقررات شرکت و کوشش در بهینه کردن فعالیت‌ها، تدابیر تشویقی به شرح زیر برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

مصادیقی از تشویق معمولی

گستره تعریف مصادیق تشویق معمولی زیاد است برای نمونه می‌توان 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 فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که باعث نوآوری در انجام امور، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، افزایش اثربخشی و به نوعی سبب افزایش درآمدهای شرکت شود. از مصادیق آن می‌توان 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 راه‌های عملی و مورد قبول به منظور کاهش هزینه‌ها
 - ارائه راه‌های 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 طرح‌ها و پیشنهادهای مرتبط با بهبود شرایط کار
 - فعالیت و مشارکت فعال در امر افزایش مهارت کارکنان به توصیه مدیریت مربوطه
 - انجام سایر فعالیت‌هایی 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 می‌کند.

زمینه‌های تشویق معمولی به یکی از شیوه‌های 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 غیرنقدی
 - 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

درخصوص این قسمت از آیین‌نامه به لحاظ قابلیت انجام‌پذیری و نیز پیروی از یک روش واحد، طبق آیین‌نامه انضباطی کارکنان تابع قانون کار (مصوب ۱۳۸۵/۰۹/۲۹ سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران) اقدام می‌شود. آیین‌نامه مذکور جزء لاینفک این آیین‌نامه است.

کار دانشجو

تهیه و تدوین آیین‌نامه و مقررات تنبیه انضباطی برای یک شرکت تولیدی.

۸-۴ بهره‌وری و تأثیر نیروی انسانی روی آن

سازمان‌های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه‌ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می‌پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها بوده و از حساسیت خاصی برخوردار است. رسیدن به اثربخشی و کارایی بهینه در کسب‌وکار و افزایش بهره‌وری کارمندان فقط با تدابیر مشترک مدیران شرکت‌ها و مسئولان منابع انسانی محقق می‌شود. به عبارتی دیگر، امروزه سازمان‌ها از طریق منابع طبیعی (مواد اولیه و انرژی)، کمتر می‌توانند به مزیت رقابتی دسترسی یابند و آنچه می‌تواند برای هر سازمانی مزیت رقابتی تضمین‌شده ایجاد کند، بهره‌وری از منابع انسانی کارآمد آن سازمان است. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل در ایجاد مزیت رقابتی، نیازمند

اجرای برنامه‌ها و نظام‌های اثربخش توسعه منابع انسانی است. بهره‌وری که حاصل کارایی^۱ و اثربخشی^۲ است از جمله مواردی است که همه سازمان‌ها در ایجاد و ارتقای آن می‌کوشند. بهره‌وری از مواد، تجهیزات و امکانات به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارند؛ ولی آنچه در بهره‌وری و سطح ارتقای آن تأثیری اساسی و عمیق دارد، سرمایه انسانی است. عملکرد انسان در درون سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و ارزش‌های او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش‌های مختلف سازمان‌های خصوصی و دولتی است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکردی کارکنان پایه‌ریزی می‌شود. از عملکرد شغلی تعاریف مختلفی ارائه شده، ولی آنچه که در تمام این تعاریف مشترک است، چگونگی انجام فعالیت و مسئولیت‌های محوله است. تعاریف زیادی از بهره‌وری و عملکرد نیروی انسانی شده است. می‌توان گفت که بهره‌وری همان عملکرد نیروی انسانی است. در این بین هرچه درجه کیفیت زندگی کاری کارکنان افزایش یابد به تبع آن افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت ارباب رجوع را به دنبال خواهد داشت.

رهبری و سرپرستی صحیح نیروی انسانی می‌تواند به منظور افزایش عملکرد کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی تأثیر بسزایی داشته باشد. این مهم، نیازمند آگاهی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در کارایی و اثربخشی سازمان به منظور بهره‌وری حداکثری از سرمایه‌های انسانی است. مبحث پیش رو می‌کوشد تا با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی و اهمیت مهارت‌های مدیران در رهبری صحیح منابع انسانی، مؤلفه‌های اثرگذار در محیط سازمانی که به‌نحوی مستقیم در کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثرند را بررسی و تحلیل کند.

تعاریف و مفاهیم بهره‌وری

تعریف لغوی

واژه بهره‌وری^۳، واژه‌ای است که در لغت به معنی «قدرت تولید، باروری و مولد بودن» است.

-
1. Efeciency
 2. Efectivness
 3. Productivity

تعریف بهره‌وری از دیدگاه‌های مختلف

- بهره‌وری درجهٔ هماهنگ شدن منطقی انسان با کار، ماشین و عوامل تولید است.
- بهره‌وری درجهٔ رضایت خاطر افراد در حوزهٔ کاری‌شان است.
- بهره‌وری استفادهٔ ثمربخش از استعداد و توانایی‌های افراد است.
- سازمان همکاری اقتصادی اروپا^۱: بهره‌وری برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید.
- آژانس بهره‌وری اروپا^۲: بهره‌وری، میزان استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید است. بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز و با اخذ نتایج برتر از روز پیش، به انجام رساند.
- استانیور: معیار عملکرد و یا قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات.
- استیگل: نسبت میان بازده به هزینه‌های عملیات تولیدی مشخص و معین.
- بهره‌وری توجه و حرمت نهادن به اصل خلقت و درجه استفاده مؤثر از نعمت‌هایی است که خداوند در اختیار انسان نهاده است (صدرا ابرقویی، ن، ۱۳۸۶).
- بهره‌وری 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 بهره‌وری بررسی کنید.
- ۲) مفهوم وفاداری کارکنان^۳ تعهد سازمانی^۴ و جو سازمانی^۵ را بررسی کنید.
- ۳) تاریخچهٔ بهره‌وری را بررسی کنید.
- ۴) مهم‌ترین شبکه‌های جهانی مراکز بهره‌وری در کشورهای دنیا را بررسی و معرفی کنید.
- ۵) برداشت‌های نادرست از مفهوم بهره‌وری را بررسی و معرفی کنید.
- ۶) مراحل پیاده‌سازی نظام اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری را بررسی کنید.

1. Organization for European Economic Co-operation (OEEC)

2. European Productivity Agency (EPA)

3. Employees Loyalty

4. Organizational Commitment

5. Organizational Atmosphere

انواع عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش بهره‌وری سرمایه‌های سازمانی

بهره‌وری از جمله عواملی است که هر سازمانی در ایجاد و ارتقای آن می‌کوشد. سازمان‌ها از دو طریق می‌توانند به بهره‌وری بیشتر دسترسی پیدا کنند:

عوامل خارجی یا برون‌سازمانی: معمولاً اغلب عواملی که بر افزایش یا کاهش سطح بهره‌وری تأثیر می‌گذارند از داخل خود شرکت یا سازمان ناشی می‌شوند، اما گاهی عواملی خارج از شرکت نیز ممکن است بر بهره‌وری کارمندان تأثیر منفی بگذارند. از جمله این عوامل خارجی می‌توان به فرازونشیب‌های زندگی شخصی کارمندان، عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی تغییرات آب‌وهوایی اشاره کرد. فرایندهای بهره‌وری باید انعطاف‌پذیر باشند تا اگر عوامل خارجی بر بهره‌وری کارمندان تأثیر گذاشتند، تا حدودی با شرایط کارمند هماهنگ شوند. عوامل خارجی دیگری که در ارتباط با تولید است می‌توان به بهره‌وری از مواد، تجهیزات و امکانات که حد و سطحی معین دارد و به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارد، اشاره کرد.

مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهره‌وری عبارت‌اند از:

- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد کنیم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت کنیم. اگر در فرهنگ جامعه، بهره‌وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های سازمانی، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند 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 می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری 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 بهره‌وری سازمان‌ها مؤثرند.

عوامل داخلی یا درون‌سازمانی: شامل مهارت‌های انسانی به منظور شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه‌های مؤثر کار با آنان. مهم‌ترین مسئله در مهارت‌های انسانی، استعداد نفوذ در دیگران و رهبری صحیح افراد و ایجاد زمینه‌سازی است تا آنها بتوانند توانایی‌های خود را به کار گیرند. بسیاری از سازمان‌های پیشرفته امروزی برای آنکه بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره‌وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند به بهره‌وری 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 همت گمارند.

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 نیروی 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؛

✓ تهی‌دستی 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 دانشجوی

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 توانایی‌های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می‌توان 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 دست‌های کارکنان خود استفاده می‌کند، فقط آنان را می‌خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه‌های آنان باشد، در نهایت دل‌های آنها را می‌رباید.

باید از تحقیر انسان و انتقادهای بی‌بوده 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 ظرفیت‌های 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. رابطهٔ 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 در سازمان نیز باید چنین باشد. از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ژاپنی تعامل پدرانه به کارمندان و کارگران است که همچون پدری با فرزندانش برخورد می‌کند و آنان را تحت حمایت قرار می‌دهد و حتی به حل مشکلات خانوادگی آنها می‌پردازد. راز اصلی موفقیت، داشتن نگاه پدرانه و محبت‌آمیز 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 دربارهٔ 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 ضرورت‌های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان، مانند نقش تاروپود در پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی‌آید. 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 می‌کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگران، موفق نبوده است (سلیمی، محمدحسین، 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 می‌گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می‌یابد.

میزان کار مفید و موفقیت افراد در کارشان بستگی به علاقه‌مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دل‌بستگی افراد به سازمان هم بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می‌خواهد به اهداف خود دست یابد باید به هر صورت ممکن، رضایت و علاقه‌مندی افراد را جلب کند. سازمان باید ثابت کند که اگر افراد تلاش کنند، پاداش کافی دریافت می‌کنند. 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 می‌دهد. 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 می‌سازند و بدین گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می‌کنند. ساختن فضای پویا و بانشاط در سازمان از طریق نشان دادن جنبه‌های مثبت سازمان کسب می‌شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می‌دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، از فعالیت‌ها و وظایف سازنده مدیران کمال‌جو 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 اطاعت‌پذیری بیشتر نیروهای تحت امر و در نتیجه بازدهی بیشتر سازمان می‌شود.

۶) تقویت روحیه کارکنان

یکی از راه‌های 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 آمادگی‌های جسمانی، روحی و فکری برای انجام دستورات به‌نحو مطلوب (اثربخش) است. روحیه عالی، ضامن تلاش و موفقیت بیشتر است. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط

نمی‌شود و آنها از انجام کارهای سخت فرار نمی‌کنند. بلکه این امر موجب ترغیب فکریهای خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می‌شود. عواملی که تأثیر منفی بر روحیه افراد داشته، موجب کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کاهش بهره‌وری آنها در سازمان می‌شود عبارت‌اند از: روش‌های نادرست مدیریت، برخورد بد با افراد، عدم توجه به افراد و تلاش‌هایشان، عدم تأمین نیازمندی‌های افراد به خصوص نیازهای روحی آنها و غیره.

۷) تأثیر پاداش و تشویق بر بهره‌وری 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 می‌کند چه اقداماتی ارزشمندتر تلقی می‌شوند. پاداش‌های مالی گروهی و فردی اگر با عوامل هیجانی غیرمالی همراه شوند، نقش بسزایی در افزایش تمرکز کاری و بهره‌وری مستمر خواهند داشت. تشویق و پاداش، یکی از راه‌حل‌ها و زمینه‌های 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 می‌رود. اگر فردی در سازمان وظیفه‌اش را به‌درستی انجام داد نباید بی‌درنگ و بدون محاسبه او را تشویق و پاداش پرداخت کرد؛ چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام نداد یا به‌درستی 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 موفقیت‌های بیرون از سازمان، به‌موقع 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 بی‌تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران و سرپرستان از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت 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 می‌شود؛ ولی با از بین رفتن عامل ترس سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای تلاش و پویایی را می‌گیرد. جایگزین

ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه‌مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می‌شود. 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 می‌شود کارها به‌خوبی پیش رود و کارکنان علاقه‌مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی‌تری در کارکنان ایجاد شود.

۹) گزینش کارکنان با کارآمدی و خلاقیت بالا

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، استخدام و حفظ کارمندان است که قابلیت‌های استثنایی و مهارت‌های خودانگیزی دارند. مدیران شرکت‌ها و مسئولان منابع انسانی باید در اقدامی هماهنگ، کارمندان را استخدام کنند، پرورش دهند و در جمع کارکنان شرکت حفظ کنند که علاوه بر چابکی، کارآمدی و خلاقیت، به یادگیری نیز اشتیاق نشان بدهند. متأسفانه بدون بهره‌مندی از سازوکار مدیریتی صحیح و در اختیار داشتن منابع ضروری، حتی کارمندان تمام‌عیار نیز نمی‌توانند به‌تنهایی به بهره‌وری مطلوبی دست پیدا کنند.

۱۰) تأثیر مدیریت و رهبری توأم با تدبیر بر بهره‌وری نیروی انسانی

مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری است. مدیران کسب‌وکار نقش بسزایی در تعیین اهداف، اولویت‌ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه‌ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدبرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیریت 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 بهره‌وری می‌انجامد. به همین دلیل، گاهی مسئولان منابع انسانی مجبور می‌شوند مسئولیت پرورش مدیران و رهبران شرکت‌ها را نیز به عهده بگیرند و افراد ناکارآمد را تشخیص دهند و برکنارشان کنند.

کار دانشجو:

- بررسی عادت‌های مدیران و سرپرستان دوست داشتنی.

- بررسی دلایل استعفای بهترین کارمندان با وجود رضایت شغلی مناسب.

۱۱) تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی

یک برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم و انتخاب یک استراتژی رقابتی مناسب، شانس موفقیت هر کسب‌وکاری را افزایش می‌دهد. باید بدانید که موفقیت تعهد می‌آورد. اگر استراتژی و برنامه‌ریزی‌های شرکت یا سازمان به اندازه کافی گویا باشند و خیلی خوب تفهیم شوند، نه تنها کارمندان با انگیزه‌تر فعالیت خواهند کرد، بلکه با دانستن مسیر استراتژیک شرکت، می‌توانند وظیفه‌شان را متمرکزتر دنبال کنند. تقدیر از کارمندانی که به ارزش‌های سازمان پایبند هستند نیز یکی دیگر از راهکارهایی است که موجب ایجاد تعهد می‌شود.

۱۲) تأثیر تعیین هدف بر بهره‌وری نیروی انسانی

تمامی واحدها و گروه‌ها باید از وظایف خود آگاه باشند. مدیران و رهبران وظیفه دارند هدف کسب‌وکارشان را مشخص و تفهیم کنند. این هدف نه تنها باید گیرا و قانع‌کننده باشد، بلکه باید به کارمند القا کند که از جایگاه ارزشمندی برخوردار است. زمانی یک کارمند نسبت به هدف کسب‌وکار متعهدانه رفتار خواهد کرد که خودش نیز در تعیین هدف نقش داشته باشد. اگر هدف کسب‌وکاری نامشخص و مبهم باشد، از میزان همکاری و تعهد کارمندان در تحقق هدف کاسته خواهد شد.

۱۳) تأثیر اهداف گروهی بر بهره‌وری نیروی انسانی

اهداف عملیاتی مشخص، باعث می‌شوند تک تک کارمندان درباره انتظاراتی که از عملکردشان می‌رود، آگاهی کامل پیدا کنند. اگر این اهداف به طرز عالی تفهیم شوند و قابل‌سنجش نیز باشند، کارمندان دقیقاً متوجه خواهند شد که چه اقداماتی ارزشمندتر تلقی می‌شوند. اهدافی که دورودراز اما دست‌یافتنی باشند، کارمندان را به تلاش بیشتر سوق می‌دهند.

۱۴) تأثیر منابع مالی بر بهره‌وری نیروی انسانی

اولویت‌بندی مشخص و دقیق کمک می‌کند زمان و منابع، به ارزشمندترین و تأثیرگذارترین 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 اولویت‌های سطوح بالاتر قرار گیرد.

کار دانشجو

بررسی چگونگی برقراری ارتباط سازنده با اعضای گروه‌های کاری تحت سرپرستی.

۱۵) تأثیر سنجش عملکرد کارمندان بر بهره‌وری نیروی انسانی

معیارها و فرایندهای گزارشی مؤثر برای سنجش عملکرد، موجب تقویت اهداف گروهی و فردی می‌شوند. هر اقدامی که قابل سنجش و گزارش باشد، اثربخش‌تر خواهد بود. به همین دلیل، معیارهای عملکرد علاوه بر افزایش تمرکز کارمندان بر موضوع هدف، بازخورد مناسبی از میزان کارایی هر کارمند به‌دست خواهند داد و در نهایت باعث پیشرفت مستمر می‌شوند.

۱۶) تأثیر کار گروهی بر بهره‌وری نیروی انسانی

در عصر حاضر کمتر وظیفه‌ای پیدا می‌شود که یک کارمند بتواند به صورت کاملاً انفرادی و بدون هیچ کمکی انجام بدهد. اگر کارمندان از هم‌گروهی‌های مکمل و نیز پشتیبانی مدیران و سایر کارمندان برخوردار نشوند، میزان بهره‌وری فردی با رکود مواجه خواهد شد.

کار و دانشجو

بررسی رفتارهای تأثیرگذار برای بالا بردن عملکرد گروه‌ها.

۱۷) تأثیر همکاری و به اشتراک‌گذاری تجربیات بر بهره‌وری نیروی انسانی

یادگیری از طریق آزمون و خطا موجب کند شدن مسیر پیشرفت می‌شود. اگر قرار باشد تک تک کارمندان از طریق آزمون و خطا به صحیح‌ترین روش انجام کارشان دست پیدا کنند، چون احتمال دارد عده زیادی دست به اقدامات ناصحیح مشابه بزنند، درصد خطا افزایش می‌یابد. این در حالی است که اگر عده‌ای خارج از گروه به طور آزادانه مشارکت کنند و تجربیات‌شان را در اختیار اعضای گروه بگذارند، بهره‌وری کارمندان به طرز شگفت‌انگیزی تقویت خواهد شد. ایجاد این‌گونه فرصت‌ها به منظور همکاری متقابل و به اشتراک‌گذاری تجربیات برعهده مسئولان منابع انسانی است.

۱۸) تأثیر نوآوری بر بهره‌وری نیروی انسانی

بقای بسیاری از صنایع در صورتی که سطح بهره‌وری سالانه‌شان افزایش پیدا نکند با تهدید مواجه خواهد شد. در حال حاضر، صنایع مختلف به چیزی حدود ۱۰ تا ۲۵ درصد افزایش سالانه بهره‌وری نیاز دارند. صنایع امروری علاوه بر نوآوری مستمر در محصولات، باید نسبت به نوآوری در فرایندهای کسب‌وکار نیز کوشا باشند. بهبود فرایندهای کسب‌وکار به‌تنهایی در افزایش سطح بهره‌وری کافی نیست، به همین دلیل از

مسئولان منابع انسانی انتظار می‌رود، مشوق‌هایی 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 بهره‌وری نیروی انسانی

نظارت و تسلط می‌تواند به بهبود یا ضعف در تصمیم‌گیری‌ها بینجامد. عدم نظارت و آزادی بیش از حد موجب اتلاف منابع، دوباره‌کاری و تمرکز ناکافی می‌شود. در نقطه مقابل، مدیریت ذره‌بینی و اعمال قوانین بیش از حد، روی تصمیم‌گیری‌ها و پیشرفت کارمندان تأثیر منفی خواهد گذاشت. بهره‌وری مطلوب زمانی حاصل می‌شود که تعادل برقرار باشد، به طوری که به کارمندان نیز به اندازه کافی قدرت نظارت، امکان تسلط و اجازه تصمیم‌گیری داده شود.

۲۰) تأثیر مشوق‌های غیرمالی بر بهره‌وری نیروی انسانی

مدیران و رهبران می‌توانند علاوه بر پاداش‌های مالی، برای کارمندان مشوق‌های غیرمالی هم تدارک ببینند. مشوق‌های غیرمالی موجب افزایش شور و هیجان، انرژی، انگیزه و وظیفه‌شناسی کارمندان می‌شود. از جمله این‌گونه مشوق‌ها می‌توان به شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه و نیز ایجاد فرصت‌های یادگیری اشاره کرد. مسئولان منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از مشوق‌های غیرمالی به طرز تأثیرگذار بهره بگیرند.

۲۱) تأثیر تأمین ورودی‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی

در بسیاری از موارد، وظیفه برخی کارمندان یا 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 تأمین 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 غیرواقعی آسیب ببیند. کارمندان تغییرناپذیر،

سیاست‌های سازمانی، حسادت‌های فردی، کسب‌وکارهای 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 غیرواقعی، 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 نمی‌تواند 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 براساس ساختار مغز انسان.

۲۴) سایر مؤلفه‌ها 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 به‌کار 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، ماشین‌آلات و غیره نشان‌دهنده 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 برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

موانع بهره‌وری در سیستم‌های تولیدی-خدماتی

۱) ضعف مدیریت: ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌هاست. ناآشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابه‌جایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و درنهایت کاهش بهره‌وری را به دنبال دارد.

۲) نیروی انسانی غیرمتخصص: 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 بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. گفتنی است جذب و به‌کارگیری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.

۳) نبود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان: برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارت‌اند: مشخص کردن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های 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 نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان. بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهد و از آن به عنوان معیاری برای اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده کند. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقای انگیزه‌های کاری باشد.

۴) نبود انگیزه در کارکنان: افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش به منظور دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سال‌هاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی در سیستم‌های کاری خصوصاً در ادارات دولتی خودنمایی می‌کند.

۵) حاکم بودن روحیه منفعت‌طلبی فردی: اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیت و مقاصد شخصی استفاده کنند، درنهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان به دست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.

۶) کم‌کاری.

کار دانشجو

بررسی ساعات کار مفید در سیستم‌های اداری و خصوصی و مقایسه آنها.

۷) رانت‌های مختلف: «رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن نسبت به تقاضا در بازار می‌شود». رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات است، اطلاق می‌شود. بسیاری از افراد و گروه‌ها به دلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل کرده‌اند. وجود رانت (که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداخت‌های تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید و کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکل‌های مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌کند زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سؤال می‌برد. رانت به شیوه‌های مختلف باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و درنهایت کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداخت‌های اضافی به کالاها و خدمات (رانت اقتصادی)، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و بی‌توجهی به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آنها در به دست آوردن مناصب 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 ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد در امور تخصصی.

۸) مشغله زیاد کاری مدیران: بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور هم‌زمان دارای مسئولیت‌های زیادی‌اند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها عملاً نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین‌شده انجام دهند.

کار دانشجو

بررسی مشکلات ناشی از مشغله زیاد مدیران.

۴-۹ نقش سرپرست در تضمین و کنترل کیفیت

یک پرسش اساسی در مقابل سرپرستان امروزی آن است که چگونه می‌توان کیفیت و تضمین کیفیت را در عملکرد کارکنان نهادینه کرد؟ سرپرستان چگونه می‌توانند کارکنان خود را ترغیب کنند تا نسبت به کیفیت کار روزانه خود حساس شوند؟ موفق‌ترین تلاش‌هایی 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 می‌شود؟ کیفیت همیشه مهم بوده است اما هرگز تا این حد امروزی که به آن بها می‌دهند اهمیت نداشته است. افزایش هزینه‌های نیروی کار و مواد در کنار ضرورت و رضایت مشتریان مشکل‌پسند سازمان‌ها را وا داشته است تا به کیفیت و تضمین کیفیت توجه بیشتری نشان دهند.

انواع روش‌های کنترل

سازمان‌ها معمولاً از روشی برای نظارت بر کیفیت کالاها یا خدمات خود استفاده می‌کنند. این جنبه از کیفیت را اصطلاحاً کنترل صحیح یا وابسته می‌نامند. 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 می‌کند.

کنترل کیفیت محصول

کنترل کیفیت برای مجموعه‌ای از کالاها و خدماتی است که از قبل وجود داشته (مثل مواد اولیه در حال ورود یا کالاهای تمام‌شده و در حال خروج از مجموعه تولیدی) مورد ارزیابی و استفاده قرار می‌گیرد. کنترل کیفیت محصول، مناسب رویه‌های نمونه‌گیری برای پذیرش است. طبق روش نمونه‌گیری برای پذیرش بخشی از اقلامی که در حال خروج است یا مواد اولیه در حال ورود مورد بررسی قرار می‌گیرند. هدف از این کار اطمینان از آن است که این اقلام با توجه به درصد واحدهای ناقصی که مورد قبول خواهند بود مشخصات و ویژگی‌های لازم را دارا باشند. طبق این روش نمونه‌گیری براساس آزمایشی که از یک نمونه یا گروهی از نمونه‌ها به عمل می‌آید نسبت به پذیرش یا رد کل اقلام تصمیم‌گیری خواهد شد.

کنترل فرایند

براساس این نوع کنترل، ماشین‌آلات یا فرایندها به شکل دوره‌ای چک و کنترل می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که آنها در چارچوب محدوده‌های خاص از پیش تعیین شده عمل می‌کنند یا خیر. برای جلوگیری از تولید اقلام بد و همچنین جلوگیری از خروج ماشین‌آلات یا فرایندها از کنترل، تمهیدات لازم به عمل می‌آید. کنترل فرایند برای جلوگیری از تولید اقلام معیوب استفاده می‌شود حال آنکه کنترل محصول برای شناسایی و کشف عیبا پس از تولید محصولات مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدیر تضمین و کنترل کیفیت

مدیر تضمین و کنترل کیفیت اصولاً از سوی مدیر عامل برگزیده می‌شود 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:

- برنامه‌ریزی ممیزی داخلی و انجام آن.
- جمع‌بندی عملیات ممیزی.
- نظارت کلی بر مسائل مشتریان و پیمانکاران.
- برقراری ارتباطات برون‌سازمانی.
- فراهم کردن زمینه‌های نمونه‌گیری و کنترل سوابق کیفیت و ایجاد هماهنگی‌های لازم.

شرایط عمومی مدیر تضمین و کنترل کیفیت

هرچند که داشتن تحصیلات عالی و آکادمیک، عاملی صددرصد و شرطی کافی برای موفقیت یک مدیر نیست اما قویاً توصیه می‌شود که در انتخاب مدیر تضمین کیفیت این امر، لحاظ شود. داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی مناسب است که طبیعتاً مناسب‌ترین رشته برای این سمت مهندسی صنایع است. اما رشته‌های فنی مرتبط با زمینه فعالیت سازمان و صنعتی که شرکت در آن حضور دارد مانند مهندسی رشته‌های فنی به شرط دارا بودن دانش تئوریک و مهارت‌های اجرایی مدیریتی نیز توصیه می‌شوند. مهارت‌ها و توانمندی‌های 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.

مهارت‌ها و توانایی‌های مدیر تضمین و کنترل کیفیت

مدیر تضمین کیفیت باید توانایی مدیریت واحد تضمین کیفیت یک سازمان را داشته باشد. جهت انجام صحیح و کارآمد این وظیفه مهم، او باید با اصول سیستم‌های مدیریت کیفیت، مدیریت و دیگر روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی آشنا بوده و حتی به این روش‌ها مسلط نیز باشد. از تکنولوژی و قابلیت‌های فنی شرکت، راهکارهای علمی و نوین مدیریت شناخت کافی داشته باشد و توانایی بالا در برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مختلف واحد تضمین همسو با سیاست‌گذاری‌ها و اهداف خرد و کلان شرکت از ویژگی‌های بایسته او باشد.

داشتن دیدگاه‌های نوین در مورد کیفیت، مشتری‌مداری، ابزارها و تکنیک‌های 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 مهارت‌ها و توانایی‌های مدیر تضمین و کنترل کیفیت عبارت‌اند از:
- تسلط کامل بر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ مدیریت کیفیت؛ و مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، ایزو ۱۸۰۰۱ و سیستم مدیریت زیست‌محیطی ایزو ۱۴۰۰۱ و یا دیگر استانداردهای مرتبط با نوع فعالیت سازمان.
- آشنایی کامل با اصول مدیریت و سرپرستی افراد.
- توانایی تهیه گزارش‌های متنوع در مورد عملکرد اثر بخش سیستم‌های مدیریت کیفیت.
- داشتن قوه ابتکار و خلاقیت و طراحی راه‌حل‌های نوآورانه در مواجهه با مسائل تجربه نشده و جدید.
- توانایی کار با رایانه.
- آشنایی با اینترنت.
- توانایی تماس و ارتباط با قسمت‌ها و واحدهای مختلف در شرکت و سازمان‌های خارج از شرکت به منظور انجام وظایف جاری.
- توانایی تهیه گزارش و آمار مرتبط با مدیریت.

کار دانشجوی:

- بررسی مسئولیت‌ها و وظایف مدیر تضمین و کنترل کیفیت.

- نمونه وظایف مدیر تضمین و کنترل کیفیت.
- ویژگی‌های شخصیتی مدیر تضمین و کنترل کیفیت.

خلاصه

هدایت، نظارت و کنترل از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، به طوری که بدون توجه به این اجزا، سایر وظایف مدیریت، مثل برنامه‌ریزی 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 که به گونه‌ای عمل شود که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده سوق داده می‌شود. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت‌گیری 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 می‌پردازد.
۲. شرح وظیفه شغلی را تعریف کنید.
۳. مزایای شرح وظایف شغلی را بنویسید.
۴. پرسش‌های مهم در مورد شرح وظایف شغلی را بنویسید.
۵. اثرات تقسیم کار ناعادلانه را بنویسید.
۶. جدول تقسیم کار را تعریف کنید.
۷. محدودیت‌های جدول تقسیم کار کدام‌اند؟
۸. انواع جلسه‌ها 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 برنامه‌ریزی روزانه و هفتگی برای پرسنل و کارکنان را بنویسید.
۱۲. نحوه جلوگیری از شکست در برنامه‌ریزی‌های روزانه و هفتگی را تشریح کنید.
۱۳. چگونگی برقراری تعادل میان وظایف روزمره و اهداف بلندمدت را بنویسید.
۱۴. مسئولیت‌های فرد زمان‌سنج را بنویسید.
۱۵. اهداف زمان‌سنجی را بنویسید.
۱۶. تأثیر نیروی انسانی بر بهره‌وری را تشریح کنید.
۱۷. موانع بهره‌وری در سیستم‌های 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.



شیوه‌های انگیزش خود و دیگران

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث شیوه‌های انگیزش خود و دیگران در واحدهای صنفی؛
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود 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 روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران؛
۵. روش‌های مختلف انگیزش کارکنان؛
۶. نظام پیشنهادات، اهداف نظام پیشنهادات، شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد؛
۷. نحوه محاسبه اضافه کاری؛
۸. نقش سرپرست‌ها در آموزش کارکنان؛
۹. اصول رفتار با فرد جدید در سازمان، مراحل آموزش افراد جدیدالورود؛
۱۰. سیستم‌های تشویق و پاداش پرسنل؛
۱۱. راهکارهای تشویق و پاداش پرسنل.

۱-۵ مقدمه

انگیزش افراد وابسته به شدت انگیزاننده است. انگیزاننده‌ها به‌عنوان نیاز و خواستی در درون، تعریف شده‌اند که گرایش به هدف دارند و ممکن است خودآگاه یا ناخودآگاه باشد. به‌عبارت دیگر انگیزاننده‌ها «چرایی» رفتارند و رفتارها نیز هدف‌گرا هستند. علاوه بر آن، هدف‌ها در خارج از افراد قرار دارند.

برای درک رفتار سازمانی باید انگیزه‌های اساسی فرد در سازمان شناسایی و مطالعه شود، زیرا انگیزه‌ها به‌عنوان زمینه و اساس گرایش انگیزش کاری‌اند.

از دیدگاه اجتماعی، شخصیت، محصول ترکیب انگیزه و انگیزش است. انگیزه شامل محرک‌های ارگانیک و کالبدی است که به شکل غریزی انسان را به سمت فرونشاندن و تسکین دادن خود هدایت می‌کند. در مقابل، انگیزش، متضمن ارزش‌ها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می‌کوشد 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.

باتوجه به دیدگاه اسلامی، رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است، به هر میزان که ارزش‌های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی‌های انسان‌رشد یافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان نیز انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در او کارساز خواهد بود و برعکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او با انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد.

۲-۵ تعریف انگیزش

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از موارد انگیزش لازم است. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند که چرا عده‌ای خوب کار می‌کنند و عده‌ای ناراضی هستند.

مهم آن است که بدانیم افراد اساساً نه تنها از لحاظ توانایی‌های انجام کار، بلکه از لحاظ میل و اراده انجام کار یا انگیزش با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات و یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.

واژه «انگیزش»^۱ در انگلیسی، از کلمه «تکان‌دهنده یا حرکت‌دهنده»^۲ گرفته شده است. این اصطلاح همان‌گونه که از معنای رایج آن بر می‌آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد.

روان‌شناسان بر این باورند که «انگیزه، عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌کند و راهنمایی در گزینش فعالیتی از میان فعالیت‌های فرد است.» تعاریف زیادی از انگیزش مطرح شده است که مواردی از آنها به شرح زیر ارائه می‌شود: - انگیزش را می‌توان «حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌کند».

- انگیزه، یعنی آنچه انسان را به کاری وا می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد و انگیزش، یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می‌دهد. یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فرایندی می‌داند که «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدف‌مند یا انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌کند.» او رمز شناخت فرایند انگیزش را در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرک‌ها و روابط میان آنها می‌داند.

یکی دیگر از نظریه‌پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که: «انگیزه تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف‌های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده کردن یک نیاز فردی را داشته باشد» (رابینز، ۱۹۹۳).

۳-۵ اسلام و انگیزش

انگیزش در اسلام بر سه اصل ثواب، عقاب 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 انگیزش‌ها در اسلام به‌گونه‌ای است که تنها شامل حقوق و کمک‌های مالی یا تعقیب کیفری در زندگی دنیا نیست، بلکه شامل ثواب و عقاب در زندگی آخرت نیز خواهد بود.

1. motivation

2. mover

در اسلام حقوق و مقرری و دستمزد و پاداش بلافاصله و هم‌زمان با انجام کار پرداخت می‌شود. روانشناسان ثابت کرده‌اند که پاسخ، وقتی بهترین تأثیر را دارد که بلافاصله بعد از عمل دریافت شود و هرچه زمان دریافت پاسخ طولانی‌تر شود از تأثیر تقویت‌کنندگی آن کاسته خواهد شد.

۴-۵ اخلاق کار و انگیزش

اخلاق از مهم‌ترین صفات مدیران است. علم اخلاق، علم معاشرت با خلق است. در این علم انسان رذائل و فضائل اخلاقی خوب و بد را شناسایی می‌کند و در زندگی خویش به کار می‌گیرد.

صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش

۱- اخلاق مدیر: صفت اخلاق در سه بعد بررسی می‌شود:

- اخلاق فردی مدیر: که از جمله آن به امانت‌داری، حسن خلق، کظم غیظ، عشق به کار، صبر، کنترل نفس و ... می‌توان اشاره کرد.

- اخلاق اجتماعی مدیر: که در این بعد به موارد زیر اشاره می‌شود: پرهیز از استبداد، ساده زیستی و عدم رفاه‌طلبی، مبارزه با فرهنگ تملق، مدارا و قاطعیت، مشورت و ... این صفات و ویژگی‌ها مربوط به روابط بین فرد و جامعه‌ای 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 می‌رود در زندگی شخصی به فضایل اخلاقی پسندیده آراسته گردند. کسی که در زندگی شخصی بی‌مبالات و از دغدغه خوب و بد فارغ است، در زندگی شغلی نمی‌تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. به دلیل اهمیت اخلاق‌ورزی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی یکی از شاخص‌های 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 کسب‌وکار نیز نسبت به رازداری و امانت‌ورزی سازمانی که مشکل‌تر و پیچیده‌تر است، بی‌مبالات می‌شود.

متخلّق بودن مدیران و سرپرستان به اخلاق از جهت دیگری نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم‌گیری آنها در سازمان است. مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می‌گیرند. اخلاق فردی آنها می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد. رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی، سبب ترویج

ضد اخلاقی در سازمان می‌شود، به همین دلیل اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی و اجتماعی مدیران در اخلاق حرفه‌ای نقش اساسی دارد.

- اخلاق دینی مدیر: که شامل ایثار، تقوا، ایمان به خدا، اخلاص و ... است. این ویژگی‌ها در عملکرد مدیر بسیار مؤثر است.

همان‌طور که بیان شد اخلاق یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران اسلامی است و مدیران با صفات اخلاقی می‌توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت درآورند 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 می‌شود و این افراد که خود قسمتی از جامعه را تشکیل می‌دهند، به‌عنوان عوامل ترویج‌دهنده معیارهای اخلاقی اسلام در جامعه مطرح می‌شوند.

مدیری که با اخلاق و با روح توکل برخدا و اعتقاد بر قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطرها و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیم‌های عاقلانه‌تر و سنجیده‌تر اتخاذ می‌کند و بهتر می‌تواند روحیه کارمندان و زیردستان را تقویت کند و ایشان را به فرجام نیک امیدوار کند و از یاس و ناامیدی و خودباختگی نجات بدهد.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است که این امر مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی صورت می‌گیرد.

عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هموع، به‌خصوص برای محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

۲- سعه صدر: یکی از مهم‌ترین صفات مدیر از نظر حضرت علی (ع) سعه صدر است که در این مورد فرموده‌اند: «آله الریاسه سعه الصدر» مهم‌ترین وسیله لازم برای مدیریت، سعه صدر و سینه‌ای گشاده است.

۳- ممارست: حضرت علی (ع) می‌فرماید: «آری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه و امتته یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد». (فتوح ابن اعظم، 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) می‌فرماید: «من عدل تمکن»؛ «هرکس عدالت ورزد قدرتمند است».

پیامبر خدا (ص) می‌فرماید: «اذا حکمتکم فاعدلوا». «وقتی داوری (یا مدیریت و حکومت) می‌کنید، بر عدل رفتار کنید».

شهید مطهری (ره): «عدالت، آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود، یک شایستگی است».

حضرت علی (ع): «ولا يدعونك شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما كان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما كان 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 می‌فرماید:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ (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 روش‌های 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، تخصص‌گرایی، کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، رسیدگی به امور، اهم روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران است.

۱) تفویض اختیار: با توجه به محدودیت‌های زمان، مهارت، مغز، جغرافیای ارتباطات و اطلاعات، تفویض اختیار یکی از کلیدهای موفقیت هر مدیر در سازمان متبوع است. با تفویض اختیار سرعت در کار به وجود می‌آید و موجب می‌شود تا مدیران فرصت کافی برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون‌سازی 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 می‌تواند آنها را تشویق کند تا آزادانه گفتگو

کنند و سپس با کمال علاقه شنونده سخنان ایشان باشد. البته تنبیهات و تهدیدات و پاداش ندادن (انگیزش منفی) تنها در موارد محدودی و در کوتاه‌مدت می‌تواند در انگیزش افراد مؤثر باشد.

۳) مشارکت دادن زیردستان: نظریه‌های دیگران را در طرح‌ها و نقشه‌هایتان دخالت دهید. بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظرشان به آنان نشان بدهید که نقش عمده در اجرای طرح‌ها برعهده آنهاست.

مدیر باید به این نکته توجه کند که کارکنان و اعضای شرکت می‌توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند، مثل: تعیین هدف‌های 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 شغلی‌اش خواهد شد.

حضرت علی(ع): «ما استنبط الصواب بمثل المشاورة» (غرر الحکم، ص ۳۰) «راه حق از هیچ جا بهتر از مشاورة به دست نمی‌آید.»

امام علی (ع) می‌فرماید: «در مشورت خود سه کس را راه مده: بخیل را که تو را از بخشنده‌گی منحرف می‌کند و از فقر می‌ترساند و ترسو را، که سبب سست شدن تو در کارها می‌شود و حریص را که حرص و آز را به ناحق در نظر تو می‌آراید» (نهج البلاغه، الحیاء جلد ۱ صفحه ۳۲۰)

امام صادق (ع) می‌فرماید: «کسی که مشورت کند، هلاک نمی‌شود» (تحف العقول، الحیاء جلد ۱ ص ۳۱۵).

۴) جبران خدمات: هرکسی که کاری را به پایان می‌رساند، باید شخصاً پاداش کارش را بگیرد.

۵) مدارا: حضرت علی(ع) در مورد مدارا می‌فرمایند: «من استصلح الاضداد بلغ المراد». (غررالحکم، 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 می‌فرماید: «و هرگاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی با کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست 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 می‌نشانند و عقل و خردی که از تو دور گشته به تو باز می‌گرداند» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).

- ۷) ارزیابی عملکرد: حضرت علی(ع) می‌فرماید: «پس رنج کار هر یک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸).
- ۸) مهربانی: امام باقر(ع) می‌فرماید: «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 گونه‌ای 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 اموری که فرد به سازمان می‌دهد یا در آنجا به مصرف می‌رساند باید بیانگر نوع عملکرد او باشد و در نتیجه میزان حقوق، نوع وظیفه و پاداش‌های دیگری را که دریافت می‌کند باید (از نظر او) متناسب با کارش باشد.
- ۱۰) روابط دوستانه: حضرت علی(ع) می‌فرماید: «مگو من مأمورم و امر می‌کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمت‌های الهی می‌شود.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).
- ۱۱) خودشناسی: حضرت علی(ع) می‌فرماید: «هر که خود را پیشوای مردم کند باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش پردازد.» (نهج البلاغه فیض، بخش حکم، شماره ۷۰، ص ۱۱۱۷).
- ۱۲) تخصص‌گرایی: پیامبر(ص) می‌فرماید: «وقتی کار را به دست ناهلان سپارند منتظر رستاخیز باش.» (نهج الفصاحه، ص ۴۸، ج ۲۴۶).
- ۱۳) کار گروهی: پیامبر(ص) می‌فرماید: «همبستگی رحمت است و جدایی عذاب.» (کنز العمال، ج ۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲).
- ۱۴) مسئولیت‌پذیری: امام باقر(ع) می‌فرماید: «هیچ عملی به جز معرفت و شناخت پذیرفته نمی‌شود و هیچ معرفتی جز به عمل حاصل نمی‌آید.» (الحیاه جلد ۱، ص ۲۸۵).
- ۱۵) رسیدگی به امور: امام علی(ع) می‌فرماید: «پس به کارهای آن رسیدگی کن؛ مانند پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵).

۵-۶ روش‌های مختلف انگیزش کارکنان

چرا برخی سخت‌کوش و فعال هستند، برخی بی‌تفاوت و برخی تن به کار نمی‌دهند و از زیر کار شانه خالی می‌کنند؟ به مفهومی دیگر چرا اخلاق کار، فرهنگ کار، وجدان

کاری و مانند اینها در برخی مراکز و سازمان‌ها و ادارات بهتر از مراکز مشابه دیگر است؟ آیا این تفاوت‌ها ذاتی است یا اکتسابی و تربیتی و متأثر از عوامل انگیزشی؟ بی تردید همه تلاش‌ها و رفتارها براساس انگیزه‌ها و اهداف شکل می‌گیرد. انگیزه‌ها و هدف‌ها به‌عنوان دو عامل مهم درونی و بیرونی هستند که انسان را برای رسیدن به مقصد به تلاش وادارند. ملاصدرا می‌گوید: «غایة الفعل يرجع الی الفاعل، غایت و هدف فعل به فاعل و انجام‌دهنده آن باز می‌گردد» (ملاصدرا، ۱۹۸۱).

از این رو، انگیزه و هدف به‌عنوان دو عامل محرک رفتار انسان شناخته می‌شوند، 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 می‌دانند و تنها ۲۵٪ دیگر را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی، آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می‌دهند (بنیاد نهج البلاغه، آیین جهاد)». یعنی نقش اصلی به روحیه باز می‌گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است، اگر انگیزه و هدف، قوی و والا باد، روحیه نیز قوی و نیرومند می‌شود و اگر انگیزه ضعیف باشد، روحیه نیز سست و بی‌رُمق می‌شود.

برخی انگیزش را درونی خوانده و چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می‌شود تا شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند (شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، ۱۳۸۲).

با این تعریف انگیزش از درون فرد می‌جوشد نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی‌کنید، بلکه انگیزشی را که قبلاً وجود داشته ترسیم می‌کنید و به آن جهت داده، هدایتش می‌کنید و یا آن را تقویت می‌کنید.

مکن در این چمنم سرزنش به خودرویی چنان‌که پرورشم می‌دهند می‌رویم
بنابراین، شرایط تربیتی و انگیزشی است که وجدان کاری را در افراد بالا می‌برد. البته باید توجه داشت که انگیزش‌ها، صرفاً درونی نیستند بلکه انگیزه‌های 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 مهم‌ترند:

- (۱) شناخت نیازهای رفتاری، کاری و مأموریتی انسان‌ها؛
- (۲) نوع مدیریت و رهبری.

شناخت و تشخیص نیازهای انسان

مهم‌ترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازهاست. یک مدیر و سرپرست کاردان و شایسته، ابتدا باید نیازهای زیرمجموعه خود را به خوبی بشناسد. زیرا رفتار انسان‌ها نشان می‌دهد که آدمی در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می‌کنند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به عنوان سائق، به مدیر در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

شهید مطهری معتقد است اگر نیازها، میل‌ها و انگیزه‌های انسان به خوبی و به درستی شناخته و ارضا شوند، سلامت و تعالی و کمال را به وجود می‌آورند. البته پیچیدگی انسان و رفتار فردی و گروهی او، شناخت نیازهای واقعی او را پیچیده‌تر می‌کند.

نظریه‌های مختلف در مورد نیازهای انسان

درباره اینکه نیازهای انسان‌ها چیست و چه چیزهایی موجب انگیزش یا تقویت آنها می‌شود، نظریه‌هایی وجود دارد که به اجمال با نقد و بررسی به برخی اشاره می‌کنیم:

نظریه آبراهام مازلو

مازلو^۱، روان‌شناس و نظریه‌پرداز غربی، محرک‌ها و سائق‌ها 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 می‌گیرد و این نیازها، غریزی هستند.

نقد نظریه مازلو

از سوی اندیشمندان اسلامی، نظریه مازلو مورد نقد قرار گرفته است از جمله: آیت‌الله مصباح یزدی می‌فرماید:

- تئوری مازلو از جهت استناد آن به داده‌های حسّی و توجه درون‌نگری قابل تأیید است. البته تجربیات انجام‌شده در تأیید این نظریه، بر اساس متدولوژی علمی کافی نیست.

1. Abraham (Harold) Maslow (1908-1970)

- سلسله مراتب نیازها تا یک حدی مورد قبول است و آن اینکه انسان از دامن طبیعت متولد می‌شود و رشد می‌کند، پس نیاز اولیه او مادی است، اما چنین نیست که حتماً 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 می‌کنیم.

نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ^۱ 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 نمی‌شوند، اما عدم تأمین آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. مهم‌ترین 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 می‌شوند و یک مدیر باید آنها را تأمین کند، مثلاً یک فرد به اندازه‌ای که از او قدردانی می‌شود، از موفقیت خود لذت می‌برد، علاقه‌مندی به کار، داشتن مسئولیت و اختیار از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را تحریک می‌کند. 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 نمی‌داند، بلکه تأمین نکردن آنها را موجب نارضایتی کارکنان می‌داند. در نقد این نظریه باید گفت:

عوامل بهداشتی که به بُعد عوامل مادی و فیزیکی نظر دارد، برخلاف نظریه هرزبرگ، در ایجاد انگیزه تأثیرگذار است ولی کافی نیست، همچنان که تأمین نکردن آنها موجب نارضایتی و افت انگیزش می‌شود. طبیعی است کسی که از حقوق و مزایا بهره‌مند است و احساس امنیت شغلی می‌کند با فردی که احساس امنیت شغلی ندارد و هر لحظه در خطر اخراج قرار دارد، هیچ‌گاه در انگیزه کاری یکسان نیستند.

1. Frederick Herzberg (1923-2000)

۷-۵ مشارکت گروهی کارکنان در کارها

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌گیرد. 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 بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند. مشارکت کارکنان باعث ایجاد علاقه و تعهد در آنان می‌شود. کارکنان و اعضای شرکت می‌توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند. آنها عبارت‌اند از:

۱) تعیین هدف‌های 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 شغلی‌اش افزایش یابد.

برنامه‌های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

الف) مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، یعنی زیردستان در تصمیم‌گیری 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 گونه‌ای باشد که این نوع مشارکت را تأیید کند.

ب) مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می‌کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم‌تراز با مدیریت و ذی‌نفعان شوند. از نمونه‌های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراهای کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثربخش نیست.

ج) دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می‌دهند و افراد مسئولیت مشترک را می‌پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می‌آیند (معمولاً هفته‌ای یک‌بار) و درباره مسئله کیفیت بحث می‌کنند و به دنبال علل مسائل بر می‌آیند و راه حل‌هایی را ارائه می‌دهند و اقدامات اصلاحی را به عمل می‌آورند. آنها مسئولیت کیفیت محصول را بر عهده می‌گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، ولی اجرای راه حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه‌هایی معمولاً در شرکت‌های ژاپنی متداول است و بدین وسیله این شرکت‌ها با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می‌کنند.^۱

۵-۸ نظام پیشنهادات

امروزه مدیریت مشارکتی یکی از پیشرفته‌ترین و مؤثرترین روش‌های مدیریت در دنیاست، و کارآمدترین و اصلی‌ترین ابزار در این نوع مدیریت، نظام پیشنهادهای سازمانی است. نظام پیشنهادها سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان و ذی‌نفعان سازمان این امکان را می‌یابند تا با ارائه نظرات، ایده‌ها و طرح‌های خود به منظور ارتقای عملکرد سازمان یا شرکت گام بردارند. به بیان دیگر ابزاری مدیریتی بوده که هدف آن به کارگیری هرچه بیشتر و مؤثرتر قدرت تفکر و خلاقیت کارکنان برای تحقق کامل‌تر اهداف سازمان و مدیریت است. با استفاده از این ابزار، مدیران تلاش می‌کنند تا برای حل مشکلات جاری سازمان یا ارتقای ظرفیت‌ها و عملکردشان در ابعاد مختلف مادی و معنوی، از نیروی فکر افراد بهره‌مند شوند.

اهداف نظام پیشنهادات

هدف از طراحی نظام پیشنهادها به طور کلی زمینه‌سازی برای تحقق دموکراسی در محیط‌های کاری، ارتقای بهره‌وری دستگاه، بهینه‌سازی و تأمین رضایت کارکنان است. چنانچه بخواهیم تصویری روشن‌تر از نیت و مأموریت‌های نظام پیشنهادها ارائه کنیم موارد ذیل قابل ذکر است:

۱. برای مطالعه بیشتر در خصوص مشارکت کارکنان به کتاب ارگونومی کلان تألیف نگارنده این کتاب، نشر فن‌آوران مراجعه کنید.

- 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 گرایش‌های کارکنان؛
- ۳) شناسایی قابلیت‌های ویژه و توانایی کارکنان و ارائه بازخوردهای لازم درخصوص کار و گرایش‌های آنان؛
- ۴) توسعه توانایی‌های فردی و ایجاد خلاقیت در کارکنان از طریق ارج نهادن به پیشنهادها و منطقی آنان؛
- ۵) ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌های کارکنان، کاهش هزینه‌ها، بهبود روندهای عملیاتی و سیستم‌ها 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 کارگروهي؛
- 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 زمینه‌های 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 اندیشه‌ها؛
- ۱۱) ارتقای آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان؛
- ۱۲) ارج نهادن به کارکنان و ایجاد امنیت و آرامش شغلی برای آنان در محیط کاری؛
- ۱۳) هماهنگی و هم جهت شدن هدف‌های کارکنان با هدف‌های دستگاه؛
- ۱۴) بهره‌گیری از نظرات در راستای بهبود کیفیت خدمات، ارتقای بهره‌وری و کاهش هزینه‌های جاری؛
- ۱۵) جلب همکاری و همیاری مراجعان در انجام امور محوله و درنهایت تحقق رضایت‌مندی آنان؛
- ۱۶) ارج نهادن به شأن، منزلت و کرامت انسانی کارکنان، از طریق ایجاد زمینه‌های مشارکت آنان در امور سازمان؛

- ۱۷) بهره‌مندی از ایده‌ها، طرح‌ها و تفکرات خلاقانه کارکنان و مراجعان از طریق اعمال سازوکار مشخص و درست به منظور دستیابی به اهداف و بهبود فرایندها؛
- ۱۸) فراهم آوردن زمینه‌های لازم در جهت بروز استعدادها، خلاقیت‌ها، توانایی‌های 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 مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی در کارکنان به منظور حفظ، بقا و رشد روزافزون سازمان؛
- ۲۱) ایجاد رضایتمندی در کلیه ذی‌نفعان از طریق سهیم کردن آنان در اداره امور سازمان؛
- ۲۲) کارآمدی سازمان از طریق شناخت مشکلات و راه‌کارهای ارائه‌شده برای رفع آنها، در راستای دستیابی به اهداف و سیاست‌های کلان سازمان.

تعاریف

- پیشنهاد:** هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند.
- پیشنهاد کمی:** اجرای آن سبب افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی دارد.
- پیشنهاد کیفی:** اجرای آن سبب اجرای مطلوب برنامه اداری، افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، صرفه‌جویی بهینه در منابع، افزایش رضایتمندی کارکنان و مانند اینها می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی ندارد.

شرایط عمومی پذیرش پیشنهاد

- پیشنهادهای دریافت‌شده در صورت داشتن شرایط ذیل قابل پذیرش و بررسی است:
- ۱) پیشنهاد دادن حق کلیه کارکنان سازمان (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و غیره) و سایر کسانی است که به‌نحوی با سازمان ارتباط دارند (ارباب رجوع و غیره) است.
- ۲) پیشنهادات باید ترجیحاً در حیطه کاری فرد و در جهت بهبود روند انجام کار خود باشد.

- ۳) پیشنهاد نباید تکراری باشد.
- ۴) پیشنهادات نباید قبلاً در سیستم اجرا شده باشد.
- ۵) پیشنهاد می‌تواند به صورت فردی و یا گروهی ارائه شود و در تعداد اعضای پیشنهاددهنده محدودیتی وجود ندارد ولی درصد مشارکت نیز برای امتیازدهی 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 سیاست‌ها، قوانین و مقررات سازمان باشد.
- ۹) پیشنهاد در قالب کار کارشناسی و یا پروژه تحقیقاتی قبلاً اجرا و یا تصویب نشده باشد.
- ۱۰) پیشنهاد باید خوانا بوده و مفهوم آن کاملاً 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 می‌تواند تکمیل‌کننده 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 مأموریت سازمانی و شرح وظایف پیشنهاددهنده باشد و پیشنهاددهنده نمی‌تواند به بهانه ارائه پیشنهاد، انجام وظایف سازمانی خود را متوقف کند.
- ۱۷) پیشنهاد نباید حاوی دعاوی شخصی افراد باشد.

۵-۹ نحوه محاسبه اضافه کاری

نحوه محاسبه اضافه کاری در قوانین و دستورالعمل‌های مختلف با هم فرق دارد. در این مبحث اضافه کاری در قانون کار را مورد بحث قرار می‌دهیم و موارد دیگر را در قالب کارپژوهی به دانشجویان واگذار می‌کنیم.

اضافه کاری در قانون کار

در ماده ۵۱ قانون کار مدت زمانی که کارگر، نیرو و یا وقت خود را در اختیار کارفرما قرار می‌دهد ساعات کار وی محسوب می‌شود. طبق همان ماده ساعات کار روزانه

کارگر نمی‌تواند بیشتر از ۸ ساعت باشد. برابر با تبصره ۱ این ماده چنانچه ماهیت کار طوری باشد که ساعات کارکرد در 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 می‌شود لذا حقوق و مزایا از جمله اضافه کاری نیز سر ماه محاسبه و پرداخت می‌شود.

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 نتیجه‌گیری می‌شود 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 می‌شود. 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 فوق‌العاده جمعه کاری برای ساعات کار جمعه به میزان چهل درصد پرداخت شود.

از آنجا که جمعه همه جا تعطیل است و خانواده‌ها می‌توانند در کنار هم از این روز استفاده کنند لذا تعطیلی این روز مزایای بیشتری نسبت به تعطیلی کارگر در روزهای

غیر جمعه دارد. بنابراین فوق‌العاده جمعه‌کاری چهل درصد در نظر گرفته شده که به تعطیلات سایر روزها این فوق‌العاده تعلق نمی‌گیرد.

تفاوت جمعه‌کاری و تعطیل کاری

فوق‌العاده چهل درصد جمعه‌کاری متفاوت از ۴۰٪ موضوع اضافه‌کاری است. به عنوان مثال کارگری که هم روز جمعه کار می‌کند و هم روز تعطیل رسمی وسط هفته و به جای این دو روز تعطیل روز دیگری را تعطیل نیست برای روز جمعه که سر کار بوده هم اضافه‌کاری و هم جمعه‌کاری (۱۸۰٪) محاسبه می‌شود ولی برای روز تعطیل رسمی وسط هفته فقط اضافه‌کاری (۱۴۰٪) تعلق می‌گیرد.

علل وقوع اضافه‌کاری

اضافه‌کاری در کارگاه‌ها در دو حالت رخ می‌دهد:

۱) کارگران در ادامه ساعات کار عادی خود بیش از ساعات کار موظفی کار می‌کنند.

۲) کارگران در روزهای تعطیل رسمی سر کار حاضر می‌شوند.

برابر با مواد قانونی اشاره‌شده اگر کارگری بیشتر از ساعات کار موظفی کار کند باید اضافه‌کاری به وی پرداخت شود.

نحوه محاسبه اضافه‌کاری ماهیانه

در بعضی کارها ممکن است ساعات کار در روزهای مختلف و یا هفته‌های مختلف متفاوت باشد. در برخی روزها بیش از ۸ ساعت و یا در برخی روزها کمتر از ۸ ساعت باشد. در برخی هفته‌ها بیشتر از ۴۴ ساعت و در برخی هفته‌ها کمتر از ۴۴ ساعت در هفته باشد. این تفاوت‌ها در ماده ۵۱ قانون کار نیز پیش‌بینی شده است.

در جایی که حقوق ماهیانه پرداخت می‌شود محاسبه اضافه‌کاری و جمعه‌کاری و تعطیل کاری به صورت ماهیانه انجام می‌گیرد. در این قسمت نیز محاسبه این فوق‌العاده‌ها به صورت ماهیانه آموزش داده می‌شود.

توجه: از این به بعد عبارت تعطیل کاری استفاده نمی‌شود چون در اضافه‌کاری 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 $7/33$ به دست می‌آید 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 $7/33$ (هفت و سی و سه صدم) استفاده می‌شود. هر دقیقه معادل یک شصتم ساعت و هر ۲۰ دقیقه معادل ۲۰ شصتم ساعت یا 33 صدم ساعت است. در ماه‌های 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 می‌شود.

محاسبه ساعات کار موظفی ماهیانه

حاصل ضرب تعداد روزهای غیرتعطیل رسمی هر ماه از روی تقویم رسمی کشور در عدد $7/33$ 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 می‌شود. کارکرد کارگران از روی دفتر حضور و غیاب، سیستم‌های مکانیزه حضور و غیاب و روش‌های دیگر می‌تواند 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 370423 ریال در ماه تیر ۱۳۹۷ هر روز از ساعت ۷ صبح لغایت ۱۶ کار می‌کند. روزهای تعطیلات رسمی همیشه سر کار است. جمعه‌ها یک جمعه در میان از ساعت ۷ لغایت ۱۲ سر کار است. در روزهایی که ۷ لغایت ۱۷ کار می‌کند نیم ساعت برای صرف صبحانه و نهار کار را تعطیل می‌کند. 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.

$$\text{ساعات اضافه کاری} = ۱۶۹ - ۲۳۶ = ۶۷ \text{ ساعت}$$

$$\text{ساعات جمعه کاری} = ۵ \times ۳ = ۱۵ \text{ ساعت}$$

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:

$$\text{مزد روزانه تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۰/۴ = ۳۷۰۴۲۳ \text{ تقسیم بر } ۷/۳۳ \text{ ضرب در } ۰/۴ = ۲۰۲۱۴ \text{ ریال}$$

فوق العاده اضافه کاری تیر ماه:

$$۷۰۷۴۹ \times ۶۷ = ۴۷۴۰۱۸۳ \text{ ریال}$$

فوق العاده جمعه کاری تیر ماه:

$$۲۰۲۱۴ \times ۱۵ = ۳۰۳۲۱۰ \text{ ریال}$$

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. مثلاً 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 فرمول‌های محاسبه اضافه کاری، جمعه کاری و تعطیل کاری

ساعات اضافه کاری = کارکرد موظفی ماه - ساعات کارکرد ماه

فوق‌العاده اضافه کاری = مزد هر ساعت اضافه کاری × ساعات اضافه کاری ماه

فوق‌العاده جمعه کاری ماهانه = فوق‌العاده هر ساعت جمعه کاری × ساعات جمعه کاری ماه

فوق‌العاده هر ساعت جمعه کاری = $0/4 \times 7/33$: مزد روزانه (مزد ثابت)

کاردهانشجو

بررسی ساعات کار روزانه، اضافه کاری و جمعه کاری براساس قانون استخدام کشوری.

۱۰-۵ نقش سرپرست‌ها در آموزش کارکنان

آموزش کارکنان توسط سرپرستان به منظور انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی برای بالا بردن سطح آگاهی و مهارت افراد و ایجاد رفتارها و نگرش‌های مطلوب در کارکنان انجام می‌گیرد. عوامل مؤثر در جریان یادگیری و روش‌های نوین کسب تجربیات و مهارت‌های آنها عمدتاً به دو دسته تقسیم می‌شوند، عمده این عوامل به خصوصیات اجتماعی و فردی بزرگسالان مربوط می‌شود و بخشی دیگر که آموزش رسمی به کمک آنها، طراحی، اجرا و ارزیابی می‌شود عبارت‌اند 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 می‌شود. عوامل یادشده باعث به وجود آمدن نوعی تفاوت در ارائه آموزش خردسالان و بزرگسالان می‌شود.

از بین عناصر یادشده، معلم و فراگیر عناصر اصلی بوده و هدف آموزش به عنوان محور آموزش موجب حرکت همه عناصر می‌شود. 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 می‌گیرد که ممکن است باعث دلسردی آنها به شرکت در دوره‌های آموزشی شود. نقش مسئولان یادگیری، پیشرفت فراگیران و ایجاد زمینه‌های مساعد برای جذب فراگیری و بالا بردن مهارت‌های شغلی افراد در زمینه اشتغال آنها 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 آموزش‌های بزرگسالان، بالا بردن مهارت‌های شغلی است که تحت تأثیر کسب شرایط اجتماعی، خانوادگی و محیط کار است.

۱۱-۵ چگونه رفتار با افراد جدید در سازمان

در نظر گرفتن شرایط خاص آموزشی از سوی سرپرستان برای بالا بردن سطح آگاهی افراد در زمینه‌های شغلی باعث می‌شود که فرد جدید، خود را مفید برای سازمان بداند. عدم در نظرگیری این شرایط باعث می‌شود که سرپرست در برخورد با فرد جدید سخن از نداشتن شغلی فراخور فرد و عدم نیاز به فرد جدید بدون اجرای برنامه‌های توجیهی و آموزشی بگوید که در این صورت فرد نه تنها مفید نبوده بلکه منتظر یک سری واکنش‌ها 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 سازمان‌های 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 پیش‌بینی‌شده 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 مهم‌ترین مسئولیت سرپرست مطرح است.

چگونه باید برای آموزش آماده باشیم

تهیه طرح درس برای دانستن مقدار درس تدریسی در ازای مدت زمان معین، تجزیه و 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، تهیه دفترچه به منظور یادداشت برداری برای مطالعه و آزمون.

چگونه باید آموزش داد

بر طرف کردن اضطراب فراگیران قبل از شروع درس به منظور پذیرفتن و درک مطالب جدید، اطلاع پیدا کردن از میزان آگاهی افراد نسبت به مطلب آموزشی، قرار گرفتن فراگیران در محل مناسب به طریقی که خوب بینند و بشنوند، توضیح جداگانه در هر مرحله از درس، تأکید 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 می‌داند
- 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- ادامه دهید تا 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 نمی‌داند، پرسد
- ۴- تا موقعی که ضرورت دارد، مراقب او باشید.

روش اجرایی پیاده‌سازی فرایند آموزش

در دورانی نه چندان دور، صاحبان سرمایه، بزرگ‌ترین عامل موفقیت کسب‌وکار خود را تجهیزاتی می‌دانستند که در اختیار داشتند. دوره، دوره تولید انبوه بود و دستگاه‌ها و ماشین‌آلات، پایه و رکن اساسی تولید بیشتر بود.

پس از گذشت زمانی، توجه به منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان، رویکرد غالب شد و مدیران سازمان‌ها، ارتقای دانش و مهارت پرسنل و نیروی انسانی خود را به عنوان تفکری راهبردی و استراتژیک برگزیدند و به منظور تربیت نیروی انسانی آموزش‌دیده و با انگیزه، همت گماردند.

در مقطع زمانی فعلی در کشورهای توسعه‌یافته و سازمان‌های پیشرو، آنچه موفقیت سازمان را باعث می‌شود و رشد آن را تضمین می‌کند، دانشی است که سازمان در اختیار دارد. آنچه اکنون معنا دارد این است که تکنولوژی، دانش و فناوری است که ایجاد ارزش می‌کند.

با تمام تأکیدی که بزرگان مدیریت عصر حاضر بر اهمیت دانش می‌کنند و عصر حاضر را متعلق به شرکت‌های مالک و صاحب دانش می‌دانند اما باز هم ذره‌ای 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 سازمان‌ها، ارتقای سطح عملکرد پرسنل از طریق ارائه آموزش‌های لازم و ضروری به آنها باید به طریقی مدون، نظام‌مند و اصولی صورت پذیرد. در این کتاب، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی اثربخشی آموزش به صورتی اجرایی و کاربردی ارائه شده است، هرچند 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 می‌توانید برای اجرا اقدام کنید. اما برای طراحی سیستمی کارآمد و اثربخش و متناسب با شرایط سازمان شما توصیه می‌شود که از فرد متخصص در طرح‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم آموزشی سازمان بهره ببرید.

آموزش در چند حرکت سازماندهی

۱. تهیه، تدوین و بازنگری مدارک و مستندات
۲. نیازسنجی
۳. برنامه‌ریزی
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 می‌شود که یک نفر به عنوان مسئول آموزش تعیین شود. وظایف مربوط به این قسمت که زیرمجموعه بخش منابع انسانی و حتی تضمین کیفیت می‌تواند باشد را یکی از پرسنل این واحدها و هم‌زمان با دیگر وظایف خود، می‌تواند 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 سازمان‌های بزرگ‌تر 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 گواهی‌نامه سیستم مدیریت کیفیت است، حتماً برای اجرای فعالیت‌های آموزشی رویه و مکانیزم خاصی را طراحی کرده و آن را در قالب یک روش اجرایی مدون کرده و فرم‌های 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 شیوه‌ای که در این مطلب آمده و در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان خود، فعالیت‌ها، توالی و ارتباطات را در قالب نحوه اجرای فرایند آموزش تعیین کنید، یعنی یک رویه را طراحی و ایجاد کنید. این روش کار می‌تواند در قالب یک جزوه، آیین‌نامه یا دستورالعمل باشد.

نیازسنجی آموزشی

شاید بتوان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اجرایی فرایند آموزش را مرحله نیازسنجی دانست. همان طور که از عنوان آن پیداست در این مرحله باید نیازهای آموزشی کلیه پرسنل سازمان شناسایی و تعیین شود. این اقدام برای کلیه پرسنل رده‌های 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 مهارت‌ها و وظایف

ج) پروژه‌ها

د) مدیران واحدها

ه) فهرست افراد جایگزین

و) سایر موارد

سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمینه‌های گوناگونی فعالیت می‌کنند. برخی به تولید محصول و برخی به ارائه خدمات اشتغال دارند، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی. در هر سازمانی، فعالیت‌های لازم برای تولید محصول و ارائه خدمات، در قالب چند فرایند اصلی و پشتیبانی تعریف می‌شود. این فرایندها خود به فعالیت‌های عمده و آنها نیز به اقدامات اجرایی و وظایف تقسیم می‌شوند.

متناسب با فرایندهای تعریف‌شده، نمودار سازمانی، طراحی شده و پست‌های سازمانی تعیین می‌شوند. متصدی هر شغل، مسئول انجام یک سری وظایف است. این شغل‌ها و وظایف محوله به آنها طی فعالیت طراحی شغل که زیر مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است، تعیین می‌شوند. برای انجام صحیح وظایف، نفراتی که در آن پست‌ها منصوب شده‌اند باید مهارت‌های خاصی را دارا باشند. مجموع آموزش‌ها برای ایجاد این مهارت‌ها را استاندارد آموزش آن شغل می‌گوییم.

الف) استانداردهای آموزشی مشاغل

در تهیه و تدوین مدرک استاندارد آموزشی هر شغل، ملاک اصلی، وظایف تصویب‌شده 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 می‌شود و نفراتی که مهارت‌های لازم را داشته باشند، انتخاب می‌شوند. باید توجه داشت که ممکن است بنا به دلایلی افرادی انتخاب شوند که فاقد برخی مهارت‌ها باشند؛ در این صورت باید برای آنها دوره‌های آموزشی را برگزار کرده تا مهارت‌های لازم را کسب کنند. شما باید ضمن ثبت دوره‌های آموزشی که هر کدام از پرسنل سازمان تاکنون گذرانده‌اند و مقایسه آن با استانداردهای آموزشی شغل، موارد کمبود را مشخص و ثبت کنید. طبیعتاً در صورتی که یک نفر عهده‌دار بیش از یک شغل است، نیازهای آموزشی مشاغل دیگر نیز باید برای آن فرد منظور شود.

ب) ماتریس مهارت‌ها و وظایف

بجز استاندارد آموزش هر شغل باید مدرک دیگری را نیز تهیه کنید. عنوان این سند، ماتریس مهارت‌ها و وظایف است. در این مدرک و در سطر بالایی آن، فعالیت‌ها و وظایفی که در سازمان وجود دارد و باید انجام شود، درج شده و در ستون اول، مهارت‌ها و آموزش‌هایی که برای انجام آن وظایف مورد نیاز است نوشته می‌شود. هر مهارت و هر دوره آموزشی که برای اجرای صحیح وظایف و فعالیت‌ها مورد نیاز باشد با درج علامتی مانند تیک در سلول متقاطع آن سطر و ستون مشخص می‌شود.

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 مهارت‌های 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 موقتاً، ضرورت اجرای آن پیش بیاید، در ماتریس خواهد آمد.

در مرحله نیازسنجی از ماتریس مهارت‌ها و وظایف به عنوان منبع جهت تعیین دوره‌های 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 می‌شود که این مدرک تحت نظر مشاور، تهیه و تدوین شود و در دوره‌های زمانی منظم و یا در صورت وقوع تغییرات در سازمان مورد بازنگری قرار گیرد.

ج) پروژه‌ها

بجز فعالیت‌های روتین و روزمره، در برخی مواقع، ضروری است که پروژه‌هایی برنامه‌ریزی و اجرا شوند. اعضای تیم پروژه برای اجرای فعالیت‌هایی که در قالب پروژه به آنها واگذار شده باید مهارت‌های لازم را کسب کنند و دوره‌های آموزشی مورد نیاز را بگذرانند که این دوره‌ها در مرحله نیازسنجی باید لحاظ شوند. پروژه‌ها می‌توانند شامل پروژه‌های بهبود، طراحی و ساخت محصولات جدید، پروژه‌های 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 گذراندن برخی دوره‌های آموزشی را برای پرسنل خود تشخیص می‌دهند.

مسئول آموزش باید هم‌زمان یا پیش از اجرای مرحله نیازسنجی، از مدیران واحدها فهرست دوره‌ها و نفرات را درخواست کرده و موارد را در نیازسنجی لحاظ کند.

ه) فهرست افراد جایگزین

در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی توصیه می‌شود که فهرستی از افراد جایگزین برای شغل‌های مهم و حساس تهیه شود. مشاغل مهم و کلیدی شغل‌هایی هستند که عدم حضور متصدی آن باعث می‌شود که در روند کارهای سازمان، اختلال پیش آید. برای این شغل‌ها باید فردی جایگزین، تعیین شود که معمولاً متصدی شغل پایین‌تر در چارت سازمانی انتخاب می‌شود. برای اینکه فرد جایگزین بتواند وظایف فرد اصلی را بدون مشکل انجام دهد باید مهارت‌های وی را در حد نرمال و معمول، دارا باشد.

در هنگام نیازسنجی فهرست افراد جایگزین مشاغل مهم و کلیدی را بررسی کرده و آموزش‌های تعیین‌شده در استاندارد آموزشی شغل اصلی و موارد مرتبط در ماتریس مهارت‌ها را برای فرد جایگزین به عنوان نیاز آموزشی، منظور کنید.

(و سایر موارد

بجز موارد مشروحه بندهای فوق، برخی موارد دیگری به صورت برنامه‌ریزی‌نشده پیش می‌آید که بنا به شرایط جاری در آن زمان می‌توان آنها را به عنوان دوره‌های آموزشی لازم در نظر گرفت. به عنوان مثال برخی اوقات برای تشویق فردی از پرسنل سازمان مدیر مربوطه تصمیم می‌گیرد که وی را به یک دوره آموزشی بفرستد. این گونه موارد را نیز در هنگام نیازسنجی مد نظر قرار دهید.

برنامه‌ریزی آموزشی

پس از شناسایی تمامی دوره‌های آموزشی مطابق ورودی‌ها از منابع نیازسنجی، آنها را در یک فهرست، گردآوری کنید. سپس از مدیران واحدها بخواهید که دوره‌های آموزشی را اولویت‌بندی کنند. برای اولویت‌بندی برحسب ضرورت‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی و نیازهای اصلی سازمان اقدام کنید. برای این کار، عددی از یک تا سه و یا براساس عبارات‌های نظیر فوری، لازم و عادی آنها را اولویت‌بندی کنید. در وهله اول باید برای برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی ضروری و با اولویت یک اقدام کنید و پس از برگزاری آنها برای دوره‌های 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 ارائه‌دهنده خدمات آموزشی و ارزیابی آنها به لحاظ اعتبار مؤسسه، سوابق همکاری و استفاده از خدمات آنها، مسافت، هزینه‌ها و غیره، شرکت‌های مناسب را ارزیابی و انتخاب کنید.

پس از انتخاب نحوه برگزاری دوره‌ها، یک تقویم کلی برای برگزاری دوره‌ها تهیه کرده و هزینه‌های برگزاری دوره‌ها را محاسبه کنید. بجز هزینه شهریّه دوره‌ها، هزینه‌های جنبی مانند رفت‌وآمد و اسکان احتمالی در شهرهای دیگر را نیز در نظر بگیرید.

در صورتی که دوره به صورت داخلی و توسط مدرس داخلی برگزار می‌شود، 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 مدیرعامل به وی

پرداخت کنید. این امر به تمایل و اشتیاق پرسنل و داوطلب شدن آنها برای تدریس، کمک می‌کند. برگزاری دوره‌ها به صورت داخلی، مزایایی دارد که برخی از آنها به شرح زیر است:

- ① فردی که برای تدریس انتخاب می‌شود به منظور ارائه بهتر دوره اقدام به مطالعه و تحقیق در آن زمینه می‌کند و دانش خود را بالا می‌برد.
 - ② مدرس، همیشه در دسترس پرسنل است و کسانی که در دوره حضور داشته‌اند در صورت داشتن سؤال و مشکل می‌توانند از او در این باره بیشتر توضیح بخواهند تا مطلب را به صورت کامل دریافت کنند.
 - ③ مدرس با مسائل سازمان کاملاً آشناست و در آموزش از مثال‌های داخلی و آشنا برای پرسنل برای فهم بهتر مطلب استفاده می‌کند.
 - ④ مهارت‌های کلامی، فن بیان و مهارت‌های برقراری ارتباط در پرسنلی که تدریس می‌کنند بهبود یافته و در عملکرد بهتر آنها مؤثر خواهد بود.
 - ⑤ هزینه‌های کمتری برای آموزش صرف خواهد شد. شهریه دوره و هزینه رفت و آمد، وجود نخواهد داشت. با توجه به کاهش هزینه فعالیت‌های آموزشی شرکت و هزینه‌های صرفه‌جویی شده برای بهبود فضای آموزشی و تهیه و تأمین تجهیزات بهتر، قابل مصرف خواهد بود.
 - ⑥ در هنگام برگزاری دوره‌های 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 مدیرعامل سازمان ارائه کنید و با ارائه توضیحات لازم، تأیید ایشان را به منظور برگزاری دوره‌ها و صرف هزینه‌های پیش‌بینی شده، اخذ کنید.

اجرای برنامه‌های آموزشی

پس از کسب تأیید مدیر ارشد برای تقویم آموزشی که معمولاً برای یک دوره شش‌ماهه (نیم سال اول و دوم) تهیه می‌شود برنامه اجرایی را به صورت ماهیانه و با تعیین دقیق روز، ساعت و مکان برگزاری دوره‌ها تهیه کنید. برنامه را به اطلاع مسئولان مرتبط و نفراتی که باید در دوره‌ها شرکت کنند برسانید و هماهنگی‌های لازم را انجام دهید. این هماهنگی‌ها شامل اطلاع به مدیر مافوق، افرادی که در دوره باید شرکت کنند، نحوه

رفت و آمد آنها، پرداخت شهریه برای دوره‌های خارج از سازمان، تهیه جزوه آموزشی و فایل ارائه مطالب توسط مدرس داخلی و غیره است.

افرادی که باید در دوره‌های بیرون از سازمان شرکت کنند را توجیه کنید که باید حضوری مؤثر، در جلسات آموزشی داشته و علت حضور آنها را کاملاً توضیح دهید. ضمناً از آنان بخواهید که جزوات و فایل آموزشی دوره را از مدرس یا مسئول مؤسسه آموزشی دریافت کند 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 می‌شود برای دوره‌های داخلی و همچنین دوره‌های خارج از سازمان که در شهر محل سازمان شما برگزار می‌شود، مسئول آموزش در یکی از جلسات، ترجیحاً جلسه اول، حضور پیدا کرده و شرایط و کیفیت برگزاری دوره را ارزیابی کند. در صورت مشاهده مسائل و مشکلاتی، هماهنگی‌ها و اقدامات لازم را برای اصلاح مشکل، صورت دهد.

شرایطی که در برگزاری دوره آموزشی باید مورد توجه قرار گیرد عبارت‌اند 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 آموزش‌ها

هدف از انجام هرگونه فعالیت و اقدامی، دستیابی به نتایجی است که از پیش تعیین شده و هدف‌گذاری شده است. علی‌الخصوص در زمینه ارتقای مهارت و صلاحیت نیروی انسانی که سازمان با صرف هزینه‌هایی، سعی در بهبود شرایط و وضعیت منابع انسانی دارد. بنا به این دلایل باید اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده مورد ارزیابی قرار بگیرد.

اولین اقدامات ارزیابی را در مرحله پیشین و هنگام ارزیابی شرایط برگزاری دوره، ارائه شد. مراحل بعدی ارزیابی پس از گذشت مدت زمانی مناسب برای سنجش اثربخشی انجام می‌شود. این زمان می‌تواند برای همه دوره‌ها، یکسان بوده و یا اینکه

برای 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 اندازه‌گیری باشد.

کمی کردن و عددی کردن میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی، قدری مشکل است. در این راستا باید مواردی را تعیین کرده و از سرپرست و مدیر و فردی که در دوره شرکت کرده نظرخواهی 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، عبارت‌اند

از:

● مهارت فرد در زمینه‌ای 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 قبلاً مشاهده می‌شده، هم اکنون نیز روی می‌دهد؟

● آیا فرد، مواردی را که آموزش دیده به همکاران خود منتقل می‌کند؟

● و سایر مواردی که با توجه به شرایط خاص سازمان قابل طرح است.

به منظور تعیین دقیق‌تر میزان اثربخشی می‌توان شاخصی مرتبط، تعریف کرد. به عنوان مثال اگر دوره آموزشی برای بالا بردن مهارت‌های 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، می‌تواند شاخصی مناسب برای سنجش اثربخشی دوره آموزشی باشد.

اقدامات اصلاحی

در صورتی که نتایج سنجش اثربخشی دوره آموزشی برگزار شده، امیدوارکننده و مثبت نبود باید علل و ریشه‌های آن مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و مشخص شود. سپس با رفع آن علت‌ها، نسبت به برگزاری مجدد دوره و سنجش اثربخشی آن اقدام شود.

نکات و توصیه‌های قابل توجه در فرایند اجرای آموزش‌ها

- 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 می‌گیرد و در این میان

فراگیر لازم است که احساس راحتی کند و همهٔ مسائل مربوط به مربی از قبیل نحوهٔ 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 می‌کنند و استانداردها سطح قابل قبول دانش کار را برای افراد شاغل مشخص می‌کند برای مثال فرد ضعیف و یا متوسط ممکن است پایین‌تر از حد استاندارد قابل قبول یک سازمان باشد اما در برنامهٔ آموزشی با نشانه‌های قراردادی می‌توان نشان داد که چه افرادی باید آموزش داده شوند.

- **استفاده از مهارت افراد در اجرای برنامه‌های آموزشی:** شناخت افراد به سرپرست کمک می‌کند تا از وجود کسانی که می‌توانند برنامه‌ریزی کنند به دیگران آموزش دهند و یا اینکه قدرت سازمان‌دهی کار را دارند استفاده کنند و سرپرست به کارهای ضروری خود بپردازد. استفاده از افراد باتجربه، توانمند و علاقه‌مند به آموزش، یکی از کاربردهای برنامه آموزشی تسن.

- **دقت در ثبت مستمر مدت و محل آموزش:** بعد از تعیین افراد آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده، 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 پیگیری‌های 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 برنامه‌های 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 می‌شود. برنامهٔ آموزشی در همهٔ سال به روز است و در پایان آموزش، فرد ضعیف به فرد خوب یا قوی تبدیل خواهد شد. ثبت تاریخ تحولات نیز شناسنامه تغییرپذیری دائم برنامه آموزش است.

۱۲-۵ سیستم‌های تشویق و پاداش پرسنل

مسئلهٔ پاداش پرسنل و تشویق کارکنانی که تفکرات و ایده‌های خلاقانه دارند بسیار حائز اهمیت است.

برای رسیدن به این هدف، شرکت‌ها و مدیران می‌توانند با ایجاد فراخوان‌هایی مبنی بر پاداش پرسنل به منظور ایده‌های نوآورانه به کارکنان خود این اطمینان و آگاهی را

بدهند که شرکت از تفکرات خلاقانه آنها استفاده می‌کند و مشوق آنهاست. استعداد و توانایی خلاقیت که بالقوه است توسط پاداش دادن می‌تواند شکوفا شود و به مرحله عمل برسد. بنابراین، مدیران شرکت‌ها باید با پاداش‌های پرسنل که به موقع به کارکنانی که ایده‌های 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 ایده‌های خلاقانه عبارت‌اند از:

- کنترل کردن: افرادی که دارای تفکر نوآورانه و خلاق هستند در تصمیم‌گیری شرکت دهید.

- معرفی کردن: معرفی کردن، تشویق و قدردانی از افراد خلاق

- دادن فرصت دوباره برای افراد ناموفق: در صورتی که افرادی نتوانسته‌اند طرح‌هایی را با موفقیت انجام دهند، باید فرصت دوباره‌ای به آنها داده شود تا بتوانند اشتباه خود را جبران کنند.

تقسیم‌بندی حمایت‌ها و پاداش پرسنل

پاداش درونی: پاداش‌های درونی پرسنل شامل ایجاد انگیزه، دادن قدرت خطر و ریسک کردن به اعضای گروه برای اینکه فعالانه و با تمام وجود خود در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های شرکت حضور داشته باشند و از فعالیت در شرکت احساس رضایت و خشنودی کنند.

پاداش بیرونی: پاداش‌های بیرونی پرسنل به پاداش‌هایی همچون دادن پول و یا هر نوع تشویقی که در قبال ارائه کار و تفکر خلاقانه به کارکنان اعطا می‌شود و انگیزه سایر کارکنان را نیز برای نوآوری و خلاقیت افزایش می‌دهد.

مدیران شرکت‌ها باید توجه داشته باشند که هم از تشویق‌های 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 می‌توان گفت پاداش‌های بیرونی، مشوق‌های درونی را کامل می‌کنند و در افراد گروه، انگیزه زیادی برای وارد شدن به زمینه‌های تازه ایجاد می‌کنند. 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 محرک‌هایی نیاز دارند که در داخل شرکت وجود ندارد و باید در سیستم تشویقی شرکت و سازمان وارد شود؟ اگر چنین است، باید چه نوع مشوق‌هایی برای افراد ایجاد کنند؟

۲) چه مشوق‌هایی را می‌توان از خارج از سیستم پاداش‌دهی 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 کرده‌اند و وظایف بیشتری را انجام داده‌اند جداگانه تشویق کنید.

✓ به افراد این امکان را بدهید که طرح‌هایی که مایل به همکاری در آن هستند خودشان برگزینند.

✓ حتی کوچک‌ترین موفقیت‌ها را با افراد تیم جشن بگیرید.

✓ بهتر است مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان، گاهی از افراد گروه‌ها و شرکت‌ها بازدید کرده از ایده‌های خلاقانه آنها آگاه شوند و مراتب قدردانی خود را نسبت به آنها ابراز کنند.

✓ افرادی که جرئت دارند تا روش‌های بسیار متفاوت و نویی را برای حل مشکل سازمان ارائه دهند با پاداش‌های ممتاز و ویژه‌ای تشویق کنید.

✓ برای ارتباطات و همکاری‌های درون گروهی بین افراد، پاداش بدهید.

✓ دربارهٔ فعالیت‌های انجام‌شده و باقی مانده توسط ارسال پیام به اعضای گروه اطلاع بدهید.

✓ در حین اجرای طرح‌ها، هرازگاهی به افراد مرخصی تشویقی بدهید.

خلاصه

در تبیین مفهوم «انگیزه» گفته شده است، انگیزه‌ها عبارت‌اند از: «چراها»ی رفتار. انگیزه‌ها باعث شکل‌گیری و ادامهٔ فعالیت شده، جهت کلی رفتار فرد را نیز مشخص می‌کنند. از انگیزه‌ها، گاه به نیازها، خواست‌ها، کشش‌ها، سائقه‌ها یا محرک‌های درونی فرد نیز تعبیر می‌شود.

ایجاد انگیزه شاید مهم‌ترین وظیفهٔ رهبری و مدیریت باشد، وظیفه‌ای که مدیران گاه آن را به بوتۀ فراموشی سپرده‌اند و گاه با بی‌توجهی آن را دنبال می‌کنند. ایجاد انگیزه وظیفهٔ اصلی مدیران است که باید در لحظه به لحظه فعالیت‌ها ساری و جاری باشد.

نمی‌توان ایجاد انگیزه را صرفاً در شرایط دشوار کاری یا در حضور بحران‌ها پی گرفت. کاری که بسیاری از مدیران انجام می‌دهند، یعنی زمانی به یاد انگیزه‌آفرینی می‌افتند که دیر شده است. هیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضا نمی‌تواند 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 می‌شود را درک کنند. گفته می‌شود، اصولاً انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی‌زند. پس هر رفتاری براساس انگیزه‌ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه نمی‌شود، مگر براساس نیازی که برای او مطرح شده است، یعنی انسان برای پاسخگویی به نیازش، دارای انگیزه می‌شود و با برانگیخته شدن، رفتاری از او سر می‌زند. در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است و این مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی امکان‌پذیر می‌شود. عقیده‌ی یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هم‌نوع، مخصوصاً 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. روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران از نظر اسلام بنویسید.
۵. روش‌های مختلف انگیزش در کارکنان را بنویسید.
۶. نظریه‌ی خودمختاری را توضیح دهید.
۷. عوامل مهم انگیزش را بنویسید.
۸. انواع برنامه‌های مشارکت کارکنان در کارها را مشخص کنید.
۹. اثرات به‌کارگیری نظام پیشنهادات در سازمان را بنویسید.
۱۰. مراحل برنامه‌ریزی آموزشی را بنویسید.
۱۱. مراحل آموزش افراد جدیدالورود را بنویسید.
۱۲. چند راهکار برای تشویق و پاداش پرسنل بنویسید.
۱۳. تقسیم‌بندی حمایت‌ها و پاداش پرسنل را معرفی کنید.

کار دانشجوی

- بررسی طرح بومی فعالیت تیمی در کارهای تولیدی- خدماتی.
- انگیزش‌های درونی و بیرونی.
- انگیزش دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی).
- نظریه ارزیابی شناختی برانگیزنده بیرونی.
- انگیزش از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزش خود.
- تعریف‌های گوناگون توانمندسازی.
- اهمیت، هدف، ضرورت‌ها و مزایای توانمندسازی نیروی انسانی.
- عوامل مؤثر بر توانمندسازی.
- روش‌های اجرایی توانمندسازی.

ایمنی و بهبود شرایط محیط کار

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث ایمنی و بهبود شرایط محیط کار؛
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود 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 زیان‌آور محیط کار، ایمنی در جرثقیل، ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه‌ها و پروژه‌های 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 سیستم‌های مدیریتی، استراتژی‌های 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 می‌گذارد، محیط کار اوست. منظور از محیط کار هر چیزی است که بخشی از

درگیری کارمندان را با کار تشکیل می‌دهد، مثل رابطه با همکاران یا سرپرستان، فرهنگ سازمانی، امکان توسعه فردی و یک محیط کار ایده‌آل، به کارمندان حسی خوب از حضور در محل کار می‌دهد 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 می‌گذارند. 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 می‌کند. 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 برطبق سلیقه و رجحان‌های فرد آرایش یافته باشد، در او احساس لذت و شادی ایجاد می‌کند و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت‌بخش بودن آن خواهد شد.

گرچه تفاوت‌های فردی موجب ظهور گستره وسیعی از برتری‌ها می‌شود، اما می‌توان در مقیاس ملی یا منطقه‌ای به اشتراکات سلیقه‌ای دست یافت. این برتری‌ها، 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 برتری‌های گوناگونی روبه‌رو خواهند شد. سؤال مطرح این است که عوامل فیزیکی که می‌توانند بر عملکرد فرد نفوذ داشته باشند کدام‌اند؟ ما به مجموعه متغیرهایی که پیرامون فرد در محیط کار او قرار گرفته و سروکار آنها با حواس است و از این طریق می‌توانند با تغییرات خود اثرات فیزیولوژیکی یا روانی بر انسان و در نتیجه بر عملکرد او به جا بگذارند، عوامل فیزیکی می‌گوییم. مهم‌ترین 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 می‌کند تأمین ایمنی برای آنهاست. ایمنی به‌عنوان حفاظت و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف می‌شود. در محیط‌های صنعتی با وجود ماشین‌آلات 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 محیط‌ها زیادتر می‌شود. بنابراین، ضرورت ایجاد سیستم‌های سازمان‌یافته کار در عصری که با تکنولوژی‌های پیچیده و روزافزون مواجه هستیم، اجتناب‌ناپذیر بوده، به‌گونه‌ای که درک و توجه انسان‌ها را به کنترل خطر، به‌عنوان یک مسئله و کلید حل برای امنیت، ایمنی و بهره‌وری، تسریع کرده است، از این رو، به رسمیت شناختن ایمنی

به عنوان یک تابع مدیریت مشروع نسبی، برای سیستم‌های تولیدی-خدماتی یک ضرورت است. از ویژگی‌های کنترل خطرات به عنوان کلید ایمنی، در ایمن بودن سیستم و در نتیجه بهبود بهره‌وری است. تشخیص ایمنی و ایجاد یک سیستم ایمن به عنوان یک عمل مدیریتی صحیح و درست نسبتاً جدید است به گونه‌ای که در دهه‌های 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 می‌گیرد. برای رفع این نقیصه ضرورت دارد که سازمان‌های اجتماعی-فنی از تفکر جمعی کارکنان خود در قالب دانش ارگونومی کلان^۱ به منظور شناسایی دلایل بروز خطر بهره بگیرند.

در سازمان‌ها و کارخانجاتی که اصول و موازین ایمنی و حفاظت فنی مراعات نمی‌شود روحیه کارکنان نیز ضعیف و متزلزل است و کمتر امکان دارد کارگر خوب و طراز اول در خدمت چنین سازمان‌هایی مشغول به کار باشد. بنابراین، اجرای تدابیر و برنامه‌هایی 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 برنامه‌های سازمان، به منظور ابداع تدابیر و استقرار وسایل برای جلوگیری از حوادث، در مقابل منافع حاصل از آن، اندک و ناچیز به کار می‌رود.

خلاصه اینکه هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل‌های مربوط به آن، امکان به وجود آوردن محیط سالم و بی‌خطر است، به نحوی که کارگران و کارکنان بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت و محیطی که در آن مشغول‌اند، به کار خود ادامه دهند.

۲-۶ 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 دوره‌هایی که زندگی بشر از شکار و صید و یا کشاورزی تأمین می‌شده،

۱. برای مطالعه بیشتر در خصوص «دانش ارگونومی کلان» به کتاب «ارگونومی کلان تألیف ناصر صدر ابرقویی»، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۶ مراجعه شود.

به سبب سادگی 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 الکتریکی به وجود آمد، خطرات نیز به همان نسبت رو به افزایش گذاشته است.

با وقوع انقلاب صنعتی در سال‌های بین ۱۷۶۰ تا ۱۸۳۰ در انگلستان و پس از آن در دیگر کشورهای اروپایی، نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به وجود آمد. با گسترش اختراعات و اکتشافات به تدریج کارهای دستی، ماشینی شد.

استفاده از انرژی‌های ماهیچه‌ای، 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 آمریکا و بعد هم در نقاط دیگر جهان گسترش یافت.

در نتیجه انقلاب صنعتی و اختراع و تکامل ماشین‌های تولید جدید، محیط کار از خانه‌ها و کارگاه‌های کوچک به کارخانه‌ها 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 دگرگونی‌ها جنبه‌های منفی نیز به دنبال داشت که می‌توان به مهم‌ترین آنها مانند حوادث صنعتی، سروصدا، آلودگی محیط‌زیست و آلودگی هوا اشاره کرد.

اولین قانون کار در فرانسه در خصوص کارخانه‌ها و کارگاه‌هایی که از انرژی مکانیکی استفاده می‌کردند و یا کار به‌طور مداوم در آنها صورت می‌گرفت، تدوین شد. در این قانون یک نظام بازرسی در کارخانه‌هایی که دارای ۲۰ کارگر بودند پیش‌بینی شد و تا سال ۱۸۳۹ قوانین لازم در خصوص حفاظت فنی به‌طور جامع و کامل تدوین نشد. حمایت عمومی از کارگران، در مقابل حوادث و بیماری‌های ناشی از کار، با تدوین قوانینی به وسیله کنفدراسیون آلمان شرقی در سال ۱۸۶۹ تأمین شد.

به موجب قانون امپراطوری مصوب ۱۵ ژوئیه ۱۸۷۸، بازرسی کارخانه‌ها در کلیه ایالت‌ها و مناطق آلمان اجباری شد. انجمن ژاپنی برای رفاه در صنایع که در سال ۱۹۲۸

تأسیس شد، یکی از قدیمی‌ترین سازمان‌های آسیا است و به دنبال آن انجمن هندی برای حفاظت که در سال ۱۹۳۱ تأسیس شد.

هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل‌های 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 قدمی در راه پیشرفت صنعتی برداشته نمی‌شود، بلکه صنعت دچار هرج و مرج و از هم‌پاشیدگی شده و دیر یا زود به سوی زوال تدریجی سوق پیدا خواهد کرد.

تاکنون سازمان‌ها و انجمن‌های زیادی در خصوص توجه و دفاع از حق و حقوق کارگران و کارکنان و همچنین تدوین آیین‌نامه‌ها در سراسر دنیا ایجاد شده است. یکی از مهم‌ترین سازمان‌های که در این مورد تشکیل شده است، سازمان بین‌المللی کار^۱ است.

کار پژوهشی دانشجوی

- ۱) بررسی لازم در مورد وظایف سازمان بین‌المللی کار؛
- ۲) بررسی ساختار و نحوه کار سازمان بین‌المللی کار؛
- ۳) چگونگی عضویت در سازمان بین‌المللی کار؛
- ۴) ارتباط کشورمان با سازمان بین‌المللی کار؛
- ۵) بررسی تأثیر به کارگیری اصول ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در بهره‌وری.

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 زیان‌های مادی ناشی از حوادث صنعتی (اعم از مستقیم و غیرمستقیم) آگاهی داشته باشند و از همه مهم‌تر 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 ماشین‌آلات به نحو مطلوب به کار بگیرند.

ایمنی شرايطی است که منابع انسانی را از عوامل مضرى که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون می‌دارد مسئولیت عمده ایمن‌سازی محیط کار به عهده مدیران

سطوح بالای سازمان به‌ویژه مدیران پرسنلی است. البته اهمیت همکاری و مشارکت کلیه کارکنان را در محیط امن نمی‌توان نادیده گرفت. به عبارت دیگر ایمنی کار عبارت است از: فراهم آوردن موجباتی که از بیماری‌ها و حوادث ناشی از کارهای صنعتی جلوگیری می‌کند. یعنی هرچه تعداد حوادث ناشی از کار کمتر باشد می‌توان گفت که ایمنی بیشتری در محیط کار وجود دارد.

عوامل فیزیکی زیان‌آور محیط کار

عوامل 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 می‌دهند. علاوه بر جا و مکان و وسایل و ابزار کار مورد نیاز کارکنان عواملی نظیر روشنایی گرم، سرما، رطوبت، صدا، فشار هوا، و ... نیز به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در بازدهی کار مؤثرند^۱.

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 می‌برد آنها را معذب می‌کند و در بسیاری از موارد ممکن است سوانح ناگواری در محیط کار به‌وجود آورد با توجه به نوع کار وظایف و مسئولیت‌های 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 ساختمان‌های مورد بهره‌برداری واحدهای سازمان ارتباط پیدا می‌کند. 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 حتی‌المقدور 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.

۱. برای مطالعه بیشتر در خصوص شرایط فیزیکی محیط کار به کتاب ارگونومی تألیف ناصر صدرا ابرقویی انتشارات دانشگاه یزد و کتاب مهندسی عوامل انسانی نشر فن‌آوران مراجعه کنید.

ب) ابزاری که در دسترس هر فرد در هر شغلی قرار داده می‌شود 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 بی‌اشکال و حرکت و تردد افراد بدون ایجاد ناراحتی صورت پذیرد.

نظم و نظافت کارگاهی^۱

روزگاری فروش زیاد و یا تعداد کارکنان و بزرگی کارخانه موجبات افتخار یک شرکت را فراهم می‌آورد زیرا ظاهراً فروش بالا و تولید انبوه، کاهش هزینه تولید و سود بالاتر را تضمین می‌کرد. در دیدگاه جدید مدیریتی، مهارت کارگرِ خطِ تولید و نیز شرایط تولید و محیط کارخانه و در نتیجه کیفیت محصول است که تعیین‌کنندهٔ فروش و سود شرکت است. هرچه 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 بهره‌ور و کاهش ریخت‌وپاش در راستای کم کردن هزینه‌های غیرضروری راهکارهای زیر توصیه می‌شود:

۱. علامت‌گذاری و نوشتن مشخصات مواد و یا قطعاتی که در داخل قوطی‌ها، بشکه‌ها و دیگر ظروف قرار دارند.

۲. تفکیک لوازم ضروری از لوازم غیر ضروری و دور نگه داشتن وسایل غیرضروری از محیط کار.

۳. تمیز کردن ماشین‌آلات و تجهیزات و کف سالن‌های تولید و راهروها بعد از هر شیفت کاری.

۴. چینش، نگهداری و در دسترس قرار دادن اقلام پرمصرف.

۵. برنامه‌ریزی لازم برای به نظم و انضباط در آوردن کارکنان با تأکید بر بهداشت و نظافت شخصی.

کار پژوهشی دانشجویان در موضوعات ذیل الذکر

✓ رنگ و ایمنی

✓ ابزار و چگونگی استفاده صحیح از آن

- ✓ 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، کمک‌های اولیه به هنگام برق‌گرفتگی
- ✓ 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 سیستم‌های اجتماعی-فنی نیاز به نقل و انتقال اجسام سنگین و نیمه سنگین وجود دارد، یکی از متداول‌ترین وسایل جرثقیل است. به لحاظ پیچیدگی سیستم‌ها و نوع خاص کار با جرثقیل، در ادامه به موارد ایمنی ضروری در زمان کار با این وسیله می‌پردازیم. ایمنی مهم‌ترین مسئله‌ای 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 متداول‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. نوع تلسکوپی: بوم آن کشویی است و قابلیت ازدیاد طولی دارد. در این نمونه برای استقرار جرثقیل در هنگام کار حتماً باید از جک استفاده شود. جهش ارتفاعی این نوع جرثقیل‌ها بسته به نوع جرثقیل‌ها و موقعیت آن متفاوت خواهد بود هرگاه جرثقیل از نوع تلسکوپی باشد می‌تواند با اضافه کردن ارتفاع قسمت تحتانی خود که ابعاد بزرگ‌تری دارد و با استفاده از سیستم جکی که در جرثقیل‌ها وجود دارد می‌تواند هر بار با اندازه ارتفاع یک شبکه، خود را بالا بکشد (شکل ۱-۵).

۴. نوع بوم خشک: بوم آن به صورت قطعات فلزی است که با پین و اشپیل به یکدیگر متصل می‌شوند. بیشتر آنها دارای چرخ‌های زنجیری هستند.

۳. نوع سقفی^۱: این نوع جرثقیل‌ها بیشتر در گارگاه‌ها، تعمیرگاه‌ها و فروشگاه‌ها استفاده می‌شوند.

۴. جرثقیل برجی^۲ (تاور کرین): این نوع جرثقیل در جایی ثابت می‌شود و بوم آن دارای حرکت دوار است (شکل ۲-۵).



شکل ۱-۶ جرثقیل تلسکوپی.



شکل ۲-۶ جرثقیل برجی (تاور کرین).

1. over head crane
2. tower crane

نکات ایمنی کار با دستگاه جرثقیل

- ✓ دستگاه شما باید مجوز سلامت^۱ داشته باشد، که پس از کنترل کلیه قسمت‌ها برای مدت معین صادر می‌شود.
- ✓ 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 نخواستید و چیزی را به بیرون پرتاب نکنید که موجب حادثه می‌شود.
- ✓ پیش از شروع کار با دستگاه از نشستی روغن، سالم بودن سیم بکسل‌ها، کلید قطع‌کننده، و ترمزها مطمئن شوید.
- ✓ قبل از شروع کار، از سالم بودن اهرم‌ها مطمئن شوید.
- ✓ قبل از جک زدن، محل را بازرسی کنید و حتماً در زیر جک‌ها الوار قرار دهید.
- ✓ مطمئن شوید در بالای سر شما شبکه برق یا مانع دیگری وجود ندارد.
- ✓ مطمئن شوید که ریگر^۲ شما علائم و قوانین مربوط به کار خود را می‌داند و اطلاعات فنی لازم را دارد.
- ✓ راننده باید طرز کار با جدول بار^۳ را بداند.
- ✓ اگر وزن بار تقریباً به اندازه ظرفیت نهایی جرثقیل باشد، باید با کنترل واحد ایمنی جابه‌جا شود.
- ✓ در هوای طوفانی یا بادهای شدید کار باید متوقف شود.
- ✓ نفراتی که در ارتفاع کار می‌کنند باید با سبد جابه‌جا شوند و از آویزان شدن به هوک و یا قلاب خودداری کنند.
- ✓ بارهای سنگین با هماهنگی مسئولین ایمنی و حتماً 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.

1. certificate

۲. ریگر (سیم‌بکسل‌انداز، Rigger) فردی است که آموزش‌های لازم را برای روش‌های بستن و باز کردن بار فراگرفته و با هماهنگی راننده جرثقیل، بار و تجهیزات را جابه‌جا می‌کند. ریگر ماهر، در کنترل عملیات، کاهش خطرات و پیشرفت کار بسیار مؤثر است. ریگر را سقوط بار، گیر افتادن، برخورد با تجهیزات، سقوط از ارتفاع، و بریدگی تهدید می‌کند.

3. load chart

- ✓ تحت هیچ شرایطی نباید بار برای مدت طولانی معلق در هوا نگه داشته شود.
- ✓ اهرم سقوط آزاد که باعث می‌شود سیم بکسل با سرعت زیاد حرکت کند، را به کار نبرید.
- ✓ در زمان استفاده از جرثقیل به مقدار باری که می‌توان با آن بلند کرد توجه کنید.
- ✓ راننده جرثقیل باید فقط فرمان ریگر را برای جابه‌جایی بارها اجرا کند.
- ✓ بارهای با اندازه‌های متفاوت باید جداگانه حمل شوند.
- ✓ در زمان نقل و انتقال بار، کسی روی بار یا به قلاب جرثقیل آویزان نشود.
- ✓ در زمان جابه‌جایی 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 اکیداً 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، مثلاً بعضی از بارها با تسمه برزنتی بارگیری می‌شوند.
- ✓ راننده نباید فراموش کند که ابتدا بار را به مقدار ۲۰ سانتی‌متر از زمین بلند کرده و بعد از اطمینان از ترمزها بار را بالا ببرد و جابه‌جا کند.
- ✓ تخلیه یا بارگیری تریلی همراه با راننده یا کمک‌راننده، که در کابین تریلی یا روی کفی تریلی باشند، ممنوع است.
- ✓ راننده باید وزن دقیق باری را که می‌خواهد جابه‌جا کند بداند.
- ✓ طول سیم بکسل بلندکننده بار باید طوری در نظر گرفته شود که زاویه بین دو شاخه سیم بکسل در داخل قلاب از ۹۰ درجه بیشتر نباشد.

✓ لوازم بلندکننده بار شامل: شگل، قلاب، بونکر، زنجیر و ... باید دقیقاً آزمایش شوند و دارای برچسب 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 کاملاً عمود بر بار قرار گیرد.

ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه‌ها و پروژه‌های ساختمانی

امروزه در کشور ما پروژه‌های ساختمانی و عمرانی بسیاری در دست اجراست که اعتبارشان میلیاردها ریال است. نیروهای انسانی زیادی نیز در این پروژه‌ها مشغول فعالیت هستند. بدیهی است که نیروهای انسانی شاغل در پروژه‌ها 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 می‌شود و باعث خسارت جانی و مادی می‌شود، لزوم رعایت اصول ایمنی و استانداردهای ساخت را دوچندان می‌کند. بخش ساخت‌وساز در پروژه‌های ساختمانی یکی از مهم‌ترین و اشتغال‌زاترین و در عین حال یکی از صنایع پرخطر محسوب می‌شود. هر ساله تعداد زیادی از کارگران، کارفرمایان و بعضاً پیمانکاران جان خود را به دلیل کار در محیط‌های ساخت‌وساز از دست می‌دهند و کارگران زیادی نیز آسیب می‌بینند.

از آنجا که فعالیت‌های عمرانی بسیار متنوع و پیچیده‌اند، خطر فراوانی در این گونه فعالیت‌ها مشاهده می‌شود. حال اگر این پروژه‌های عمرانی در شهر انجام شوند، پیچیدگی‌های بیشتری خواهند داشت. حساسیت گروه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی و شهروندان در مورد احتمال خطر زیاد در این پروژه‌ها، از مواردی است که پیچیدگی پروژه‌ها و تبعات حوادث ناشی از آن را در پی دارند. محدودیت فضا از نظر فیزیکی و محیطی که پروژه در آن اجرا می‌شود، بر پیچیدگی‌های اجرا و پیشگیری از حوادث و بر میزان خطرپذیری آن می‌افزاید. از این رو، آثار و تبعات عدم رعایت ایمنی و پیشامد حوادث برای گروه‌های ذی‌نفع بسیار پرهزینه و گاهی غیر قابل جبران خواهد بود. در شکل ۳-۶ یک نمونه کارگاه ساختمانی را مشاهده کنید.



شکل ۳-۶ کارگاه ساختمانی.

کار دانشجویی به عنوان پروژه‌های پژوهشی

۱. بررسی عوامل فرایندی، تکنیکی و سازمانی مؤثر بر ایمنی، سلامت شغلی و افزایش خطرپذیری در کارگاه‌های ساختمانی و میزان تأثیر آنها بر افزایش هزینه‌ها، حوادث جانی و مالی.
۲. شناسایی انواع جرتقیل‌ها و نحوه کارکرد آنها و نکات ایمنی مرتبط با هر کدام از آنها؟
۳. شناسایی متعلقات و قطعات گردنده جرتقیل؟
۴. شناسایی انواع عینک‌های 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 بهره‌وری؟
۷. بررسی ایمنی در یک واحد تولیدی، شناسایی مشکلات و ارائه راه حل؟
۸. بررسی حوادث در یک واحد تولیدی و بررسی علل آنها.

۳-۶ پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار

براساس تعریف، «حادثه» رویداد پیش‌بینی نشده و ناخوشایندی است که فعالیت‌های کاری را دچار وقفه کرده و ممکن است با جراحت یا خسارت مالی نیز همراه باشد. برخی از حوادث، موجب بروز خسارات و آسیب‌های انسانی، اجتماعی، و صنعتی جدی می‌شوند

که این امر از طریق کاهش راندمان کاری، تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری و تولید خواهد داشت و نکته مهم‌تر، اثرات سوء اجتماعی و به تبع آن آثار روانی حاصله بر روی نیروی کار است.

در هر صورت تکنیک‌های 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 بیماری‌ها و حوادث؛
۴. اقدامات آموزشی و شناسایی خطرات.

۴-۶ یازده نکته ایمنی^۱

کلمه خانه‌داری در ذهن بعضی‌ها به معنای تمیز کردن زمین و سطوح و گردگیری و مرتب کردن وسایل است. اما در محیط کار، این کلمه معنای گسترده‌تری دارد. خانه‌داری در زمینه ایمن‌سازی محیط کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این کار می‌تواند به جلوگیری از بروز مصدومیت‌ها و بهبود بهره‌وری و افزایش روحیه کارکنان کمک کند. همچنین خانه‌داری به کارفرماها کمک می‌کند که متحمل جرائم عدم انطباق نشوند. چنین فعالیت‌هایی که به فرایندهای مربوط به ایمنی و بهداشت محیط کار اختصاص پیدا می‌کند، چه در دفاتر سنتی و چه محیط‌های صنعتی از جمله کارخانه‌ها، کارگاه‌ها و مراکز تولیدی کاربرد دارد و با چالش‌های خاصی از جمله مواد خطرناک، گرد و غبارهای قابل احتراق و سایر مواد قابل اشتعال روبه‌رو است. کارشناسان عقیده دارند که همه برنامه‌های ایمنی محیط‌های کار باید فعالیت‌های بهداشتی و ایمنی، در یک کلمه «خانه‌داری» را در برنامه‌های خود داشته باشند و هریک از کارکنان باید نقشی در آن ایفا کنند. از طرف دیگر، فعالیت‌های 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 فعالیت‌ها اشاره خواهیم کرد.

(۱) از وقوع لغزش و سقوط جلوگیری کنید

سقوط و لغزش دومین عامل جراحات یا بیماری‌های غیرکشنده محیط کار در سال‌های اخیر بوده است. همه محیط‌های کار باید تمیز و منظم و کاملاً بهداشتی نگه داشته شوند. این محیط‌ها معابر، انبارها و اتاق‌های خدمات را شامل می‌شود. کف زمین باید خشک و تمیز باشد. در جایی که فرایندهای خیس انجام می‌شود، حتماً باید نرده‌کشی و یا به طرق مناسب با محل رفت‌وآمد تفکیک و جداسازی شود. کارفرما باید مواد کافی و مناسبی برای ساخت کف زمین (مثلاً سیمان، کاشی سرامیک یا مواد دیگر) با توجه به شرایط محیط کاری و میزان استقامت این مواد در این شرایط انتخاب کنند. سپس باید رویه‌های توسعه و اجرای فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی محیط کار را با استفاده از روش‌های مناسب شست‌وشو، ایجاد کنند.

در خصوص موادی مثل روغن و گریس اگر از مواد شست‌وشوی درستی استفاده نشود، مثلاً تنها با شستن کف، به جای از بین بردن روغن و گریس، لغزندگی به جاهای دیگر پخش می‌شود.

برای جلوگیری از وقوع لغزش و سقوط، موارد زیر را پیشنهاد می‌شود:

- ✓ گزارش دادن و پاک کردن قطره‌ها و چکه‌های مواد لغزنده در محیط کار؛
- ✓ خالی نگه داشتن راهروها و خروجی‌ها از اقلام موجود در محیط کار؛
- ✓ نصب آینه و علائم هشدار در نقاط کور؛
- ✓ ترمیم یا تعویض کف‌پوش فرسوده، آسیب‌دیده و پاره شده؛
- ✓ شناسایی و جلوگیری از نشتی‌های مواد لغزنده در فرایند تولید؛
- ✓ استفاده از پادری، پلتفرم، کف‌پوش‌های کاذب یا سایر کف‌پوش‌های خشک‌کن در جاهایی که می‌توانند در جلوگیری از لغزش کمک‌کننده باشند؛
- ✓ خالی کردن محیط کار از میخ‌های نیمه‌کوبیده، خرده‌های چوب و فلز یا سایر مواد و تخته‌ها و حذف و یا اصلاح مسیرهای رفت‌وآمد سوراخ‌دار و ناهموار؛
- ✓ تشویق کارکنان از طرف کارفرمایان در توجه، بررسی، گزارش‌دهی و احیاناً اصلاح کارهایی در آنها خطرات لغزش وجود دارد.

(۲) خطرات آتش‌سوزی را برطرف کنید

کارکنان وظیفه دارند که از جمع شدن مواد قابل‌اشتعال غیرضروری جلوگیری کنند. مواردی از تدابیر پیشگیرانه ایمنی برای سرپرستان در خصوص حفظ ایمنی در برابر آتش‌سوزی:

- ✓ 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، لباس‌های خود را فوراً تعویض کنید.
- ✓ نباید هیچ مانعی در راهروها و درهای خروج اضطراری وجود داشته باشد.
- ✓ از انباشتن کالاهای یا اقلام در راه‌پله‌ها اجتناب کنید.
- ✓ مواد اولیه را حداقل پنجاه سانتی‌متر از آب‌پاش‌های خودکار، کپسول‌های آتش‌نشانی و کنترل‌کننده‌های آب‌پاش‌ها دور نگه دارید. (وجود فاصله پنجاه سانتی‌متری لازم و ضروری است اما فاصله‌ای بین ۶۵ تا ۱۰۰ سانتی‌متری توصیه می‌شود).
- ✓ مواد انباشته تا سقف باید فاصله‌ای ۱۰۰ سانتی‌متری را حفظ کنند. اگر این میزان انباشت بیش از ۵۰۰ سانتی‌متر ارتفاع داشته باشد، فاصله تا سقف باید ۲ برابر شود.
- ✓ خطرات موجود در محیط‌های الکتریکی حتماً 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 ایجادکننده گردوغبار را شناسایی و نسبت به کنترل گردوغبار ناشی از فعالیت‌های صنعتی از طریق مکش گردوغبار به بیرون از محیط کار اقدام کنید.
- ✓ برای تمیز کردن محیط کار می‌توانید از کشیدن تی و شستن با آب هم استفاده کنید. برای خارج کردن گردوغبار از محیط کار نایمن یا غیرقابل دسترس از پمپ‌های باد نیز می‌توان استفاده کرد.
- ✓ با استفاده از مکنده‌های صنعتی دیوارها، سقف‌ها، ماشین‌آلات و سایر مکان‌ها را تمیز کنید.
- ✓ برای جلوگیری از پخش مجدد گردوغبار مناسب است که از روش‌های مکش گردوغبار 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 می‌شود.

۴) از جاری شدن مواد در محیط کار جلوگیری کنید

زیرپایی‌های محیط کار، که می‌تواند پارچه‌ای یا چسبناک باشد، باید تمیز باشند و به‌خوبی نگه‌داری شوند. زیرا این کار از ترشح مواد خطرناک به سایر جاها جلوگیری می‌کند. همهٔ زیرپایی‌ها را بررسی کنید تا مطمئن شوید که مواد خطرناک از طریق آنها به جاهای دیگر منتقل نمی‌شود. علاوه بر این، برای جلوگیری از انتقال آلودگی به مکان دیگر هرگز نباید از همان کفشویی 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 عبارت‌اند از:

- ✓ از جعبهٔ انباشت استفاده کنید؛
- ✓ مواد و ابزار را درست روی میز قرار دهید؛
- ✓ اشیاء سنگین را در قفسه‌های پایین بگذارید؛
- ✓ تجهیزات را دور از لبهٔ 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) به‌هم ریختگی‌ها را مرتب کنید

محیط کار به‌هم‌ریخته می‌تواند منجر به مشکلات ارگونومی و مصدومیت شود چرا که کارکنان فضای کمتری برای حرکت دارند.

وقتی جایی به‌هم‌ریخته باشد، احتمال مصدومیت‌های بریدگی و جراحت بالا می‌رود. در این صورت شما آن‌قدر فضا برای راه‌اندازی درست ایستگاه کاری خود و جابه‌جایی در محیط نخواهید داشت. در این شرایط کارکنان باید هر لحظه برای عبور از جایی به خودشان پیچ و خم بدهند.

پیشنهاد می‌شود که کارکنان پس از استفاده از ابزارها و سایر مواد، آنها را سر جای خود بگذارند و مواد غیرقابل استفاده را دفع کنند.

ابزارها و مواد را از راهروها، خروجی‌های اضطراری، تابلوهای برق و درها جمع کنید و محیط را مرتب کنید. سطل‌های 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، آتش‌سوزی یا انتشار سم به همراه دارند. اشتباهی که بعضی از کارکنان مرتکب می‌شوند این است که نردبان‌های انبار یا سایر اقلام را در کابینت‌های برق می‌گذارند، این کار علاوه بر این که خلاف قوانین ایمنی است، تابلوی برق را مسدود می‌کند و ممکن است باعث آتش‌سوزی شود. کارفرمایان باید توجه به محیط تولید، محل‌های نگهداری، انبار یا سایر مکان‌های ذخیره‌سازی داشته باشند.

مواد و تجهیزات استفاده‌نشده را باید دور از دسترس کارکنان انبار کرد. نباید از محیط کار برای ذخیره‌سازی و انبار استفاده شود. به یاد داشته باشید که هر چیزی را پس از استفاده، مجدداً به جای خود بازگردانید. در نظر گرفتن فضای ذخیره‌سازی در نزدیکی کار کارکنان آنها را تشویق به استفاده از آن می‌کند.

مرتب نگه داشتن محیط کار و بازگرداندن ابزارها سر جای خود، مسئولیت همه کارکنان است. فضای انبار در صورت قابل استفاده بودن، باید به گونه‌ای طراحی شود که برای استفاده از آن نیاز به بلندکردن 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 می‌دارند.

۸) از ابزارها و تجهیزات ایمنی شخصی استفاده و آنها را بازرسی کنید

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر پرونده‌های غرامت کارکنان برای کسانی تشکیل شده است که از تجهیزات ایمنی شخصی هنگام تمیزکاری استفاده نکرده‌اند و دچار جراحت و مصدومیت شده‌اند. هنگام تمیزکاری محیط کار باید از تجهیزات ایمنی شخصی مثل کفش‌های جلویسته و عینک ایمنی استفاده شود. با توجه به ریسک‌ها و خطرات ممکن، در مورد نوع لباس ایمنی که باید پوشیده شود تصمیم‌گیری کنید. به‌طور منظم ابزارها باید بازرسی، تمیز و ترمیم شده و هرگونه ابزار معیوب از محیط کار خارج شود.

۹) میزان تکرار فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی را مشخص کنید

همه‌ی کارکنان باید در فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی به‌ویژه مرتب‌سازی محیط کار شرکت کنند، خطرات ایمنی را گزارش دهند و ترشحات و قطرات ریخته‌شده را تمیز کنند.

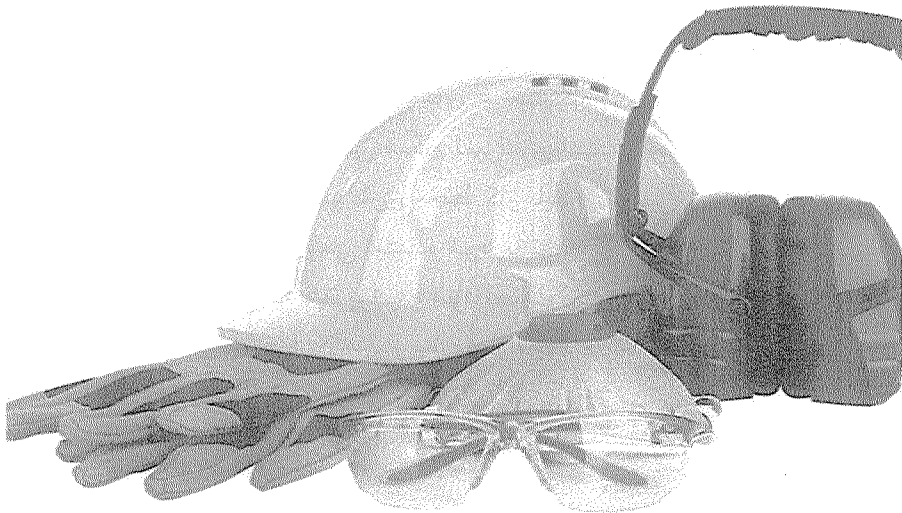
هر کارگری باید در این فعالیت‌ها شرکت کند و در صورت وجود مشکل آن را گزارش دهد.

پیش از پایان شیفت، کارکنان باید محیط کار خود را بازرسی و تمیز کنند و مواد غیرقابل استفاده را دور بریزند. این کار می‌تواند زمان لازم برای تمیزکاری در دفعات بعدی را کاهش دهد.

میزان تولید خرده‌ریزه‌ها یا مواد آلوده در محیط کار می‌تواند میزان تکرار فعالیت‌های مربوط به ایمنی و بهداشت را مشخص کند. یک سیستم اجتماعی-فنی باید ترکیبی از تمیزکاری کلی و مفصل و تمیزکاری سبک و پرتکرار شامل رفت‌وروب و پاک‌سازی ترشحات را در برنامه خود قرار دهد.

۱۰) قوانین بدون تهیه کنید

برای رعایت ایمنی و بهداشت محیط کار، قوانین کارآمد وضع کنید. کارشناسان بر سر لزوم تدوین سیاست‌های ایمنی و بهداشتی اتفاق نظر دارند. بدین ترتیب، چنین فعالیت‌هایی شکل رسمی و تعریف‌شده به خود می‌گیرند. برنامه‌های بدون می‌توانند مشخص کنند که باید از چه شوینده، ابزار یا روشی استفاده نکرد. در برنامه‌های تمیزکاری، کف زمین معمولاً نادیده گرفته می‌شود. به همین علت است که ما فکر می‌کنیم نوشتن بخشی از برنامه و تعریف دوره آموزشی برای کارکنان به منظور آشنایی و دنبال کردن رویه‌های مناسب از اهمیت بالایی برخوردار است.



۱۱) تفکر بلندمدت داشته باشید

فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی، تدابیر یک‌باره نیستند و باید به همراه نظارت و ارزیابی ادامه پیدا کنند. اسناد و گزارشات را نگه‌داری کنید، یک برنامه‌ی زمان‌بندی برای بازرسی داشته باشید، خطرات احتمالی را گزارش کنید و به کارکنان لزوم استمرار انجام فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی را آموزش داده و مرتب گوشزد کنید. اهداف و انتظاراتی تعیین کنید و ارزیابی‌های خود را بر مبنای این اهداف انجام دهید.

مسائل و مشکلات مربوط به فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی، بسیار معمول هستند و به راحتی می‌توان آنها را برطرف کرد. فقط نیاز به مسئولیت‌پذیری و پافشاری و صرف وقت دارد.

خلاصه

هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل‌های مربوط به آن، امکان به‌وجود آوردن محیط سالم و بی‌خطر است، به‌نحوی که کارگران و کارکنان بدون دغدغه‌ی خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت و محیطی که در آن مشغول‌اند، به کار خود ادامه دهند.

بنابراین اجرای تدابیر و برنامه‌هایی به منظور ایمنی و حفاظت فنی کارگران، در درجه‌ی اول اهمیت، در راستای تأمین و نگهداری نیروی انسانی قرار دارد. قابل توجه اینکه هزینه و تخصیص اعتبار در برنامه‌های سیستم‌های 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 سازمان‌ها، از ابعاد مختلف دارای اهمیت است. حفظ و ارتقای سازمان، به عنوان اصلی‌ترین وظیفه‌ی مدیران، بدون در نظر گرفتن ملاحظات ایمنی، بهداشت و محیط زیست، ممکن نیست.

هر سازمانی به واسطه‌ی منابع مختلف، با مجموعه‌ای از خطرات مواجه است. ضروری است تمامی این خطرات به‌نحو مناسبی مدیریت شوند و از وقوع حوادث ناشی از آنها جلوگیری شود. در سالیان متمادی و پس از وقوع حوادث متعدد در جهان، روش‌های مختلفی برای شناسایی خطرات و مدیریت ریسک‌های مربوط به آن ابداع شده است. همچنین به منظور شناسایی مکانیزم وقوع حوادث و بهره‌گیری از آن در تدوین استراتژی‌های کنترلی، مطالعات گسترده‌ای به عمل آمده و آمار و اطلاعات مفیدی در این زمینه فراهم شده است. مسئولان امر در سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این اطلاعات و

به کارگیری روش‌های مختلف، نسبت به تعیین استراتژی‌های پیشگیری از وقوع حوادث اقدام کنند و از آنها به عنوان ورودی قابل اعتمادی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی بهره‌گیرند.

خودآزمایی

۱. هدف از تأسیس سازمان بین‌المللی 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 بهره‌ور و کاهش ریخت و پاش در راستای کم کردن هزینه‌های غیرضروری را بنویسید.
۵. چه مواردی می‌تواند 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 استراتژی‌های مطرح در ارتقای عملکرد ایمنی، بهداشت، و محیط‌زیست.
 ۳. بررسی رویدادها از نقطه نظر ایمنی، بهداشت، و محیط‌زیست و گروه‌بندی آنها.
 ۴. مزایای توجه به رعایت اصول ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (عنوان پژوهشی).
- برای مطالعه بیشتر در مورد «ایمنی و بهبود شرایط محیط کار» به فصل ششم کتاب راهبری سیستم‌های اجتماعی- فنی تألیف نگارنده این کتاب «دکتر ناصر صدرا ابرقویی» نشر فن‌آوران مراجعه کنید.

منابع و مراجع

منابع فارسی

- آیین‌نامه انضباطی کارکنان تابع قانون کار شهرداری تهران، مصوب ۱۳۸۵/۹/۲۹ سازمان کار و امور اجتماعی استان تهران.
- ابطحی، سید حسین. آموزش بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۸۷.
- ادیزس، ایزاک. دوره‌های عمر سازمان، ترجمه کاوه محمد سیروس، نشر اشراقیه، ۱۳۷۶.
- اسپکتور، پل. روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، مترجم شهناز محمدی، ارسباران، ۱۳۹۷.
- استادزاده، مریم. عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره‌وری نیروی انسانی، راهکار مدیریت، دوره ۳، ش ۸، ۱۳۸۷، ص ۱۸-۱۲.
- اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت، سیستم و رفتار سازمانی، انتشارات مولوی، ۱۳۹۲.
- ایمایی، ماساکی. روش‌های بهبود مستمر، ترجمه حیدر امیریان، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳.
- بابائی، علی اکبر و همکاران. تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، ۱۳۸۱.
- بنیاد نهج البلاغه. آیین جهاد، انتشارات روابط عمومی بنیاد نهج البلاغه، ۱۳۶۲، ص ۴۱.
- پوسیانت، آلبرت چارلز. توانگران چگونه می‌اندیشند؟ ترجمه محمدرضا آل یاسین، نشر هامون، ۱۳۷۶.

- جاسبی، عبدالله. اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰.
- حلم‌سرشت، پیروش و اسماعیل دل‌پیشه. بهداشت کار و اصول و مبانی بهداشت محیط، انتشارات چهر، ۱۳۷۴.
- رابینز، استیفن پی. مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴.
- رابینز، استیفن پی. تئوری سازمان- ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، صفار، ۱۳۹۴.
- رحمانپور، لقمان. فرایند تیم‌سازی در سازمان‌ها، ماهنامه علمی- آموزشی تدبیر، سال چهاردهم، ش ۱۳۱، فروردین ۱۳۸۴.
- رضاییان، علی. تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
- رضاییان، علی. مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، سمت، ۱۳۸۰.
- رضاییان، علی. مبانی سازمان و مدیریت، سمت، ۱۳۹۰.
- رمزدن، پال. یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۳۸۰.
- سلطانی، ایرج و محسن پورسینا. بنیادهای کار تیمی، انتشارات ارکان اصفهان، ۱۳۸۴.
- سازمان بهره‌وری ملی ایران. راهنمای اندازه‌گیری بهره‌وری در واحدهای صنعتی، بصیر، ۱۳۷۶.
- ساعتچی، محمود. روان‌شناسی بهره‌وری، چاپ دوم، تهران، ویرایش ۱۳۷۷.
- ساعتچی، محمود. روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، تهران، ویرایش، ۱۳۸۶.
- ستیز، ریچارد ام. و لیمان دبلیو. پورتر. انگیزش و رفتار در کار، ترجمه سید امین الله علوی، جلد اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- سرمد، غلامعلی. روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، سمت، ۱۳۸۷.
- سرمدی خضرلو، پرویز. بررسی و مقایسه سیستماتیک سیر تکامل چهارچوب‌ها و سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، تهران، ۲۰۰۷.
- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، سمت، چاپ نوزدهم، ۱۳۹۴.
- سلطانی، ایرج. نقش تفویض اختیار در توسعه منابع انسانی، مجله تحول اداری، ش ۱۶، ۱۳۷۶.
- شریف‌زاده، فتاح. بهره‌وری و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، ش ۲۳، زمستان ۱۳۷۲.

- شعاری نژاد، علی اکبر. روان‌شناسی عمومی، چاپ چهارم، تهران، توس، ۱۳۷۰.
- صدرا ابرقویی، ناصر. طراحی مدل ارزیابی ارگونومی جامع، تز دکتری، دانشگاه یزد، ۱۳۹۱.
- صدرا ابرقویی، ناصر. ارگونومی کلان (آموزشی- کاربردی)، تهران، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۶.
- صدرا ابرقویی، ناصر. انتشارات دانشگاه یزد، ۱۳۹۴.
- صدرا ابرقویی، ناصر. مهندسی عوامل انسانی (ارگونومی)، تهران، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۳.
- طباطبایی، سیدمحمدحسین. تفسیر المیزان، بیست جلدی.
- عباس‌پور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) سمت، ۱۳۹۱.
- عباس‌زادگان، سیدمحمد. مدیریت عملکرد، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۵.
- عبدالمهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم. توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵.
- فلاح، محمدرضا. بررسی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان شعب بانک، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی، سن‌پترزبورگ، روسیه، ۱۳۹۵.
- قرائتی، محسن. تفسیر نور، دوازده جلدی، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، ۱۳۹۰.
- قوشچی، جعفر. راه‌های تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، ۱۳۸۰.
- کرینز، استوارت. دیدگاه‌های کلیدی مدیریت، ترجمه محمدعلی حسین نژاد، ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- گروه گزارش مجله تدبیر. تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، تدبیر، ش ۱۲۹، ۱۳۸۱.
- گریفین، مورهد. رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ دوازدهم، تهران، مروارید، ۱۳۸۶.
- گلاس، ویلیام. مدیریت بدون زور و اجبار، ترجمه نسرين ملكي، انتشارات گندمان، ۱۳۸۴.
- لغت‌نامه دهخدا. تهران، انتشارات دانشگاه تهران، بی‌تا، ج ۳۴.
- مارشال، جی. کوک. کارکنان و انگیزش، ترجمه شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، مؤسسه انتشاراتی میر، ۱۳۸۲.
- محمدی، ابوالفضل و حسین مزروعی، مقاله تحلیل متون مدیریت اسلامی پیرامون انگیزش از منظر اسلام، مجله علوم انسانی، شماره ۶۵، مهر و آبان ۱۳۸۵، ص ۱۳۹.

- مطهری، مرتضی. مجموعه آثار، (وحی و نبوت)، انتشارات صدرا، تهران، ص ۱۸۳.
- معین، محمد. فرهنگ فارسی، تهران، انتشارات فردوس، سال ۱۳۸۱ هـ.ق.
- مقدمی پور، مرتضی. روان‌شناسی کار، چاپ ششم، تهران، مهربان، ۱۳۸۷.
- مقیم، سید محمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه، چاپ پنجم، ۱۳۸۶.
- مکارم شیرازی، ناصر. تفسیر نمونه، بیست و هشت جلدی، دارالکتب الاسلامیه- تهران، بازار سلطانی، ۱۳۷۷.
- ملاصدرا، صدرالدین محمد شیرازی. الحکمة المتعالیة فی الأسفار العقلیة الاربعة، چاپ دوم، انتشارات دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۹۸۱، ج ۲، ص ۲۷۰.
- موسوی، سیدعباس. دوائر کیفیت و افزایش بهره‌وری، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، ش ۳۹، بهار ۱۳۷۷.
- مهداد، علی. روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، نشر جنگل، جاودانه، ۱۳۹۵.
- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرش به روند جهانی شدن)، چاپ بیست و چهارم تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۴.
- میرکمالی، سید محمد. مبانی مدیریت منابع انسانی، تألیف، یسپرون، ۱۳۹۲.
- نهج البلاغه، قم، هجرت، ۱۴۱۴ ق.
- هافمن، کارل و دیگران. روان‌شناسی عمومی، ترجمه سیامک نقش‌بندی و دیگران، ج ۲، تهران، ارسباران، ۱۳۷۹.
- هرسی، پال و کنت بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران امیرکبیر، ۱۳۸۵.
- هلر، رابرت. مدیریت انگیزش، ترجمه سعید علی میرزایی، چاپ سوم، نشر سارگل، تهران، ۱۳۸۶.

منابع لاتین

- Frank Lees, - Lee's Loss Prevention in the Process Industries - Third edition- Edited by Sam Mannan, 2005, Hardcover ISBN: 9780750675550.
- European Communities-Statistical analysis of socio-economic costs of accidents at work in the European Union-2004.

- ISO 31000 draft document-"Risk management-Guidelines on principles and implementation of risk management":2007 - International Organization for Standardization.
- Lennox, J.M., "Team-building for a better tomorrow", Journal of Property Management, 2001, Vol. 66 No.5, pp.10 .
- Occupational health and safety assessment series-Requirements: 2007 (OHSAS 18001: 2007)-British Standard Institute.
- Stephen P. Robbins, David A. De cenzo and Mary Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications (8th Edition), Amazon, Jan 15, 2012.
- Tuckman, B.W. (1965), "Developmental sequences in small group groups", Psychological Bulletin, pp.384-99.

واژه‌نامه

European Productivity Agency (EPA)	آژانس بهره‌وری اروپایی
education	آموزش
on the job training	آموزش حین کار
training within industry (TWI)	آموزش در داخل صنایع
systems analysis tool (SAT)	ابزار تجزیه و تحلیل سیستم
micro ergonomics	ارگونومی خرد
macro ergonomics	ارگونومی کلان
participatory ergonomics (PE)	ارگونومی مشارکتی
software ergonomics	ارگونومی نرم افزار
beliefs	اعتقادات
enforcement	اعمال، اجرا
personal	افراد
International Ergonomics Association	انجمن بین‌المللی ارگونومی
Norming	انسجام
motivation	انگیزش
type of hazards	انواع خطرات

International Organization for Standardization -IS 9000	ایزو ۹۰۰۰
planning	برنامه‌ریزی
budgeting	بودجه‌بندی
Productivity	بهره‌وری
video display terminal (VDT)	پایانه تصویری
Monitoring	پایش
post analysis questionnaire	پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت
quality of work life questioner	پرسشنامه کیفیت زندگی کاری
nurturing creativity & innovation	پرورش خلاقیت و نوآوری
accident prevention	پیشگیری از حوادث
Storming	تضاد یا درگیری
contrast	تطابق
Organizational Commitment	تعهد سازمانی
Performing	تکامل
DACUM	تکنیک دیکوم
sustainable development	توسعه پایدار
stop	توقف
tower crane	جرثقیل برجی
out rigging	جرثقیل تلسکوپی
over head crane	جرثقیل سقفی
alternative current (AC)	جریان متناوب
direct current (DC)	جریان مستقیم
Organizational Atmosphere	جو سازمانی
load chart	چارت بار
vision	چشم‌انداز
what if method	چه می‌شود اگر...؟
layout	چیدمان، طرح‌ریزی
fatal accidents	حادثه مرگبار

mover	حرکت‌دهنده
quality circle	حلقه کیفیت
output	خروجی
hazard	خطر
danger	خطر بالقوه (شبه خطر)
win-win	راه حل برد-برد
guideline	راهنما
behavior	رفتاری
Industrial-organizational psychology	روان‌شناختی صنعتی-سازمانی
guided discussion	روش بحث (آموزش) هدایت‌شده
group discussion	روش بحث گروهی
rapid office strain assessment (ROSA)	روش سریع ارزیابی تنش اداری
lecture method	روش شفاهی
hazard control methods	روش‌های کنترل خطر
incident	رویداد
risk	ریسک
runtime	زمان اجرا
World Health Organization (WHO)	سازمان بهداشت جهانی
International Labour Organization (I.L.O)	سازمان بین‌المللی کار
work organization	سازمان کار
Organization for European Economic Co-operation (OECC)	سازمان همکاری اقتصادی اروپا
organizing	سازماندهی
socio-technical	سازمان‌های اجتماعی-فنی
socio-technical model	سامانه‌های اجتماعی-فنی
supervisor	سرپرست
profitability	سودمندی
near miss	شبه حادثه
white accident	شبه حادثه (حادثه فاقد خسارت)

flame arrestor	شعله‌گیر
Forming	شکل‌گیری
inherently safe design	طراحی ذاتاً ایمن
uncertain	عدم قطعیت
practice	عمل
performance	عملکرد
safety performance	عملکرد ایمن
non-functional	غیرکارکردی
Adjourning	فروپاشی
shop	فروشگاه
safety culture	فرهنگ ایمنی
safety locks	قفل خطر
Efficiency	کارایی
organizational functioning	کارکرد سازمانی
staffing	کارگزینی
steering committee (SC)	کمیته راهبری
Control	کنترل
quality control (QC)	کنترل کیفیت
job rotation	گردش شغلی
oven	گرم‌کننده
work teams (WTs)	گروه‌های کاری
reporting	گزارش‌دهی
material safety data sheet (MSDS)	لیست اطلاعات ایمنی مواد
preliminary hazard list	لیست اولیه خطرات
certificate	مجوز
hazard level limitation	محدود کردن میزان خطر
environment	محیط

micro ergonomics interventions	مداخلات ارگونومی کلان
Heinrich's domino model	مدل دامنه‌هاینریش
management	مدیریت
occupational health and safety assessment series	مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای
management by objective (MBO)	مدیریت بر مبنای هدف
performance management	مدیریت عملکرد
participatory management (PM)	مدیریت مشارکتی
organizational design and management	مدیریت و طراحی سازمانی
reference	مرجع
information sharing	مشارکت اطلاعات
organizational consultation (OC)	مشارکت سازمانی
incentive	مشوق
material	مواد
human skills	مهارت‌های انسانی
conceptual Skills	مهارت‌های تحلیلی
technical skills	مهارت‌های فنی
engineering	مهندسی
human factors engineering	مهندسی عوامل انسانی
software engineering (SE)	مهندسی نرم افزار
Institute for Scientific Information	مؤسسه اطلاعات علمی
Supervision	نظارت
monitoring and control	نظارت و کنترل
strength, weakness, opportunity, threat (SWOT)	نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید
socio-technical approach	نگرش اجتماعی-فنی
proactive approach	نگرش کنشی
reactive approach	نگرش واکنشی
copy Holder	نگهدارنده

Operation process chart (OPC)	نمودار فرایند عملیات
event	واقعه
task	وظایف
Employees Loyalty	وفاداری کارکنان
indirect or uninsured costs	هزینه‌های غیرمستقیم یا غیربیمه‌ای
direct or insured costs	هزینه‌های مستقیم یا بیمه‌ای
warning	هشداردهنده
synergism	هم‌افزایی، تشدیدکنندگی
coordinating	هماهنگی

