



گزارش پستی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های
سلامت اداری و مبارزه با فساد

۱۰۵

مهارت‌های سرپرستی

که مدیران را موفق می‌کند





سال دهم، شماره ۱۰۵، بهمن ماه ۱۳۹۶

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

نام گزارش: مهارت‌های سرپرستی که مدیران را موفق می‌کند (نویسنده: مانموهان جوشی)

مترجمان: محسن حمیدی و آیت باقری

شمارگان: ۳۰۰

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: بهمن ۱۳۹۶

مطالب مندرج در این گزارش نشانگر دیدگاه نویسندگان آن است و لزوماً نمایانگر دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نیست.

کلیه حقوق مربوط به این گزارش به سازمان بازرسی کل کشور تعلق دارد و هرگونه انتشار مطالب آن بدون کسب اجازه از سازمان، غیرمجاز است.

فهرست مطالب

.....	اشاره	۵
.....	۱. معنا و حوزه سرپرستی	۷
.....	۲- وظایف سرپرستی	۱۳
.....	۳- مسئولیت‌های سرپرستی	۲۹
.....	۴- ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی	۳۳
.....	۵- نقش‌های یک سرپرست	۳۸
.....	۶- فعالیت‌های نظارتی	۵۰
.....	منابع	۷۷

اشاره

بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می‌گردد که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان، برخلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیر مدیر را اداره می‌کند. بنابراین نزدیک‌ترین رده مدیریتی به اجرا و عملیات در انجام کارها و فعالیت در کارگاه یا دایره کاری بوده و به مدیر میانی گزارش می‌دهد.

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است چراکه سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. ارزش و اهمیت سرپرستی از آن جهت است که نظارت مستقیم بر اجرای عملیات و نظم و انضباط کامل در هر سازمان، کارگاه یا شرکت را دارد. سرپرستان دارای عناوینی چون مدیران خط مقدم، مدیران صف، رئیس بخش و مدیر اداره کارها و امور هستند و مسئولیت تولید کالاها و خدمات را برعهده دارند. همچنین مسئولیت مدیریت و سرپرستی گروهی از کارکنان غیر مدیریتی را عهده‌دار می‌باشند. عمده‌ترین زمینه کاری آن‌ها، کاربرد قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی در راستای رسیدن به تولیدی کارآمد، ارائه کمک‌های فنی و انگیزش زیردستان است. آن‌ها مسئولیت بسیار و اختیار اندک دارند و بیش از هر رده‌ای باید خود را با نقش‌های زیردستان، هم‌ترازان و بالادستان سازگار نمایند.

سرپرست‌ها حلقه‌های ارتباطی مؤثری میان کارکنان و مدیریت هستند و با استفاده صحیح از امکانات و منابع موجود، هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازند. اهمیت و جایگاه آن‌ها در هر سازمان ایجاب می‌کند تا مانند سایر مدیران در راستای بهسازی نیروی انسانی همواره از آموزش‌های نظری و عملی برخوردار باشند تا

با رفع نیازهای علمی و فنی خود به سطح مطلوبی از آگاهی، دانش و مهارت‌های فنی دست یابند و از موقعیت شغلی مناسب و شایسته‌ای بهره‌مند گردند.

سرپرستان در چگونگی به‌کارگیری منابع انسانی وظیفه بسیار حساس و تعیین‌کننده‌ای بر دوش دارند. این گروه با داشتن نقش کلیدی، تمامی وظایف و مسئولیت‌های مدیران را در سطح اجرایی برعهده دارند و کلیه تصمیمات اتخاذ شده را در چارچوب قوانین و دستورالعمل‌ها و در قالب برنامه‌های کاری به‌وسیله نیروهای انسانی اجرا می‌کنند.

از نظر اهمیت، اولین نقطه‌ای که بحث آسیب‌شناسی نظام مدیریت تولید و مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند، سرپرستی است. سرپرستان می‌توانند نقش آسیب‌زدگی سازمان را به‌مراتب بالاتر ببرند یا اینکه مصونیت از آسیب را پایین بیاورند. از این‌رو مهارت‌ها و توانایی‌های سرپرستان نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان و نیل به اهداف موردنظر دارد.

محیط و شرایط کاری یک سرپرست در سازمان‌های مختلف متفاوت است. اما مهارت‌هایی که سرپرستان برای رسیدن به موفقیت نیاز دارند را می‌توان به دسته‌های مشابه تقسیم کرد. انواع مهارت‌ها در همه سازمان‌ها و در تمامی سطوح مدیریتی کاربرد دارد. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت‌ها را بیاموزد در تمام طول مدت مدیریت برای انجام کارها می‌تواند از آن بهره‌گیرد. انواع اصلی این مهارت‌ها عبارت‌اند از مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی و غیره که با جزئیات در این نوشتار به آن پرداخته شده است.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

۱. معنا و حوزه سرپرستی

مقدمه

در سازمان‌های تجاری مدرن، نیروهای تغییر همواره وجود دارند. اندازه، راهبرد، ساختار و انگیزه کارکنان، ضرورت وجود یک شیوه ابتکاری برای پیشبرد موفقیت‌آمیز امور را مورد تأکید قرار می‌دهد. فناوری‌های نو، ایده‌ها و محصولات جدید روز به روز در راستای انطباق با سلاقی و نیازهای رو به تغییر مشتریان به وجود می‌آیند. به نظر می‌رسد رقابت بی‌پایان بر سر حفظ بازارهای موجود و تسخیر بازارهای جدید، مدیریت بسیار هوشمندانه برای برآورده ساختن تقاضاهای مشتریان فرهیخته را ضروری ساخته است. این کارآمدی سیستم نظارتی و مهارت‌های سرپرستی است که فعالیتهای تولیدی را از طریق استفاده هماهنگ از مواد و منابع انسانی تنظیم می‌کند.

تعریف سرپرستی

سرپرستی را می‌توان به عنوان انجام امور از طریق افراد و هدایت تلاش‌های افراد و نیز گروه‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک تعریف کرد. سرپرستی به هدایت و کنترل فعالیت‌های مختلف با پیروی از نظرات و پیشنهادهای مدیریت به منظور تحقق اهداف سازمان مربوط می‌شود. همچنین به معنای اجرا یا به کارگیری فرایندهایی مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، کنترل و پیگیری پیشرفت شغلی و تحقق اهداف اعلام شده از طریق استفاده مؤثر از نیروی انسانی و سایر منابع تعریف می‌گردد. درعین حال نظارت، هنر حصول به نتیجه مطلوب از طریق به کارگیری مهارت‌ها است.

معنای سرپرستی

نظارت با دستیابی به اهداف مشخص سروکار دارد. عموماً، کارآمدی سرپرست در چارچوب تحقق این اهداف موردسنجش قرار می‌گیرد. از این‌رو سرپرستان توجه و تلاش‌های خود را بر روی دستیابی به عملکرد موفق، متمرکز می‌کنند. آن‌ها می‌دانند از کجا شروع کنند، چه کاری انجام دهند تا امور به جریان افتد و چگونه از رهنمودهای مدیران خود تبعیت نمایند. سرپرستی فعالیت متمایزی است که می‌تواند آن را در موقعیت‌های کاری واقعی آموخت و تجربه کرد. بنابراین، نه تنها فعالیت‌های گروهی را رصد می‌کند بلکه بر بهبود محیط کاری و ترغیب مردم به انجام مؤثرتر امور تأکید دارد. از این‌رو، فعالیت سرپرستی مستلزم مهارت‌های ویژه، صلاحیت‌ها و استعداد و توانمندی برای تحقق اهداف مشترک سازمان است. همچنین مستلزم در اختیار داشتن ابزارهایی برای مدیریت افراد، اداره کردن و تکیه بر کرسی مدیریت امور بخش یا دپارتمان می‌باشد.

مسئولیت سرپرستان ایجاد ارتباط بین نیروی کار و مدیریت است. زیرا آن‌ها مدیران خط مقدمند و نیاز دارند تا توجه خود را بر تشکیل تیم و انگیزش نیروی کار متمرکز کنند.

حیطه سرپرستی

فعالیت‌های یک سازمان تجاری می‌تواند به بخش‌های زیر تقسیم شود:

فنی: محصول، تولید و انطباق؛

تجاری: خرید و فروش، بازاریابی؛

مالی: جستجو برای استفاده بهینه از سرمایه؛

امنیتی: حفاظت از اموال و افراد؛

حسابداری: صورت‌برداری از موجودی کالا، ترازنامه‌ها، هزینه‌ها و آمار؛

مدیریتی: شامل مهارت‌های سرپرستی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل.

حوزه‌ی عملکرد سرپرست پیچیده است و باید ایفای وظایف مدیریتی را ادامه دهد. مسئولیت آن‌ها پیگیری فرایندهایی است که از طریق زیردستان آن‌ها در محیط کار انجام می‌شود و فراهم کردن اطلاعات به‌روز مربوط به مدیریت درباره‌ی پیشرفت کارهایی است که باید انجام شود. وظیفه سرپرستی، مستلزم تضمین کنترل و نظارت صحیح است. کار را می‌توان در بخش صنعتی به **سرکارگر**^۱ محول نمود. سرپرست با استفاده از وظایف مدیریتی، به‌عنوان یک "رابط مستقیم" بین نیروی کار و مدیریت عمل می‌کند که **لوتر گیولیک** (۱۹۳۶) مخفف "POSDCORB" را از حروف ابتدایی وظایف مدیریت ابداع کرد یعنی: برنامه‌ریزی^۲ (P)، سازمان‌دهی^۳ (O)، استخدام^۴ (S)، هدایت^۵ (D)، هماهنگی / کنترل کردن^۶ (C)، گزارش‌دهی^۷ (O) و بودجه‌بندی^۸ (D). تمامی این وظایف به‌وسیله مدیران انجام می‌شوند، اما فعالیت‌های سرپرستان به‌عنوان رابط نیروی کار و مدیریت به‌منظور اجرای تصمیمات اتخاذشده توسط مدیریت صورت می‌گیرد.

-
- 1 - foremen
 - 2 - Planning
 - 3- Organizing
 - 4 -Staffing
 - 5 -Directing
 - 6 -Coordinating/Controlling
 - 7 -Reporting
 - 8 -Budgeting

سرپرست کیست؟

سرپرست یک مدیر در اولین سطح از مدیریت (پایین ترین سطح) است که:

- کار را از طریق زیردستان انجام می دهد و
- فعالیت های کاری افرادی را که فعالین انفرادی هستند، هدایت می کند.

تصویر عمومی^۱ از سرپرست

یک مشاور مدیریت از مدیر HRD شرکت بزرگ بیمه پرسیده که "چرا کسب و کار شما این قدر راحت و بدون دردسر پیش می رود؟ هر وقت به اینجا می آییم می بینم مدیریت ارشد عوض شده است. با این حال شنیده ام که بیمه گذاران شما چندان از این وضع گله ای ندارند."

مدیر HRD پاسخ داد "من فکر می کنم می توانم به سؤال شما پاسخ دهم کار روزمره ما به وسیله سرپرستان اداری و زیردستان آنها انجام می شود. مهم نیست بازیگرانی که در رأس شرکت اند چه کسانی هستند. بازی به همان صورت در زیر جریان می یابد. اغلب سرپرستان ما زمان زیادی با ما بودند. آنها اطمینان دارند که کار بدون نگرانی و با توجه به سیاست موجود در مجموعه در حال انجام است." هر چند توضیحات این مدیر ممکن است بیش از حد غم انگیز به نظر برسد اما بخش مهمی از زندگی کاری را به تصویر می کشاند.

سازمان ها نمی توانند بدون مدیران سطوح اول شایسته به درستی کار کنند. سرپرستان برای موفقیت در هر سازمانی، مهم و کلیدی هستند. به دلیل تصدیق گسترده این واقعیت، سرپرستان معمولاً بابت هر اشتباهی در سازمان، پاسخگو محسوب می شوند.

مهارت‌های گوناگون سرپرستی

کار اصلی که توسط یک سرپرست انجام می‌شود از لحاظ پیچیدگی متنوع است. از برخی سرپرستان انتظار می‌رود که بودجه‌ای تهیه نمایند، در برنامه‌ریزی بلندمدت مشارکت کنند و مسائل فنی را حل و فصل کنند. شخص دیگری ممکن است با آنکه تمامی وقت خود را صرف کنترل درستی انجام کار دیگران می‌کند، سرپرست نامیده شود. با این حال چنین موقعیت‌های **سرپرستی** به‌طور فزاینده در حال کمیاب شدن هستند.

مدیریت منابع^۱

یک سرپرست باید منابع گوناگونی را مدیریت کند. منابع زیر معمولاً در اختیار سرپرستان هستند:

افراد: این مورد، مشکل‌ترین منبع مدیریت است. افراد نیازها، نگرش‌ها، توانایی‌ها و شخصیت‌های مختلفی دارند. موارد گفته‌شده دائمی نیستند و از روزی به روز دیگر و ساعت به ساعت تغییر می‌کنند. یک سرپرست خوب نقاط قوت را به حداکثر و نقاط ضعف را به حداقل می‌رساند.

زمان: زمان، دموکراتیک‌ترین منبع است. هر شخصی ۶۰ ثانیه در یک دقیقه و ۶۰ دقیقه در یک ساعت و... در اختیار دارد. چگونگی استفاده از زمان، اثربخشی سرپرست را معین می‌کند.

مکان^۱: مکان، منبع گران قیمتی است و بسیاری از محیط‌های کاری از کمبود آن رنج می‌برند. با این حال دسترسی به مکان نقش مهمی در بهبود محیط کاری و در نتیجه رفتار افراد ایفا می‌کند.

مالی^۲: همه‌ی کارکنان بخش سرپرستی تاحدی با بودجه و هزینه سروکار دارند.

تجهیزات: شامل ماشین، ابزارها، نوشتافراز، کامپیوترها و غیره می‌شود. هر سرپرستی باید تضمین کند که گروه‌شان تجهیزات کافی برای رفع نیازهای خود را در اختیار داشته باشد، درعین حال که نباید فراموش کرد که داشتن تجهیزات بدون استفاده، یک دارایی غیرمولد است.

اطلاعات: باید اطمینان حاصل شود که به تمامی اطلاعات دریافتی، اولویت صحیحی داده شود و به نحو مناسب برای کمک به گروه مورد استفاده قرار گیرد. بهره‌گیری از اطلاعات به گروه و افراد داخل آن کمک خواهد کرد، بنابراین مدیریت اطلاعات، ضرورت حیاتی دارد.

فعالیت‌ها: مسئولیت نظارت بر فعالیت‌های انجام‌شده توسط گروه برعهده سرپرست است. برنامه‌ریزی درست رویدادها، فعالیت‌ها و فرایندها، تحقق اهداف ترسیم‌شده را محقق خواهد ساخت.

۲- وظایف سرپرستی

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از وظایف اساسی مدیریتی- سرپرستی است. برنامه‌ریزی در تعیین روندی که باید در مسیر تحقق اهداف سازمانی مختلف مورد تبعیت قرار گیرد، کمک می‌کند. برنامه‌ریزی تصمیمی از پیش تعیین شده است در مورد اینکه یک وظیفه خاص چگونه، چه زمانی و توسط چه کسی انجام خواهد شد. برنامه‌ریزی فرایندی "تدبیر قبل از عمل" است. برنامه‌ریزی فرایندی روبه‌جلو است و هدف اصلی آن دستیابی به نتایج بهتر می‌باشد. برنامه‌ریزی فرایندی پیوسته است که در تمامی سطوح مدیریتی رخ می‌دهد. یک برنامه‌ریزی مفصل در آغاز صورت می‌پذیرد اما عملکرد واقعی مورد بازبینی قرار می‌گیرد و تغییرات مناسب در طرح‌ها در زمان اجرای عملی اعمال می‌گردد. طرح‌ها می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند، مانند طرح‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، راهبردی، اجرایی و عملیاتی. سرپرستان عمدتاً با طرح‌های عملیاتی سروکار دارند.

اولویت‌بندی‌ها

یک سرپرست و گروه زیر نظر آن به‌جای آن‌که سعی کنند هر فعالیتی را هم‌زمان انجام دهند، نیاز دارند فعالیت‌هایی که باید انجام شوند را اولویت‌بندی نمایند. درحالی‌که هدف از اولویت‌بندی، تصمیم‌گیری درباره این است که در ابتدا چه اقدامی را به ترتیب اهمیت انجام دهیم، این به معنای دست‌چین کردن وظایف آسان و فراموشی وظایف سخت‌تر و یا تمرکز صرف بر روی کارهایی نیست که ما مایل به انجام آن هستیم.

پرسش چنین سؤالاتی کمک‌کننده خواهد بود:

۱. اقدام کوتاه‌مدت است یا بلندمدت؟

۲. اقدام واقع‌بینانه یا امکان‌پذیر است؟

۳. چه نوع منابعی با توجه به موارد زیر مورد نیاز خواهد بود:

- افراد
- پول (معمولاً این مورد در حیطه مسئولیت سرپرست نیست).
- تجهیزات
- ابزارها
- زمان

۴. با توجه به موارد زیر محدودیت‌ها کدام هستند:

- زمان
- پول (معمولاً این مورد در حیطه مسئولیت سرپرست نیست).
- منابع
- ابزارها و تجهیزات
- مهارت‌ها
- در دسترس بودن
- سطح پشتیبانی

۵. چه کسی نیاز است بداند یا در کار درگیر شود؟

۶. ترتیب درست رخدادها کدام است؟

۷. بهبودها یا مزایای مورد انتظار با توجه به موارد زیر کدام‌اند؟

- خروجی
- کیفیت
- اثربخشی هزینه

- ایمنی
- رفاه
- سیستم‌ها
- روش‌ها^۱
- رفتار
- ارتباطات

۸. آیا با طرح این سؤالات، اقدام توجیه می‌شود؟

رهیافتی برای برنامه‌ریزی

یک رهیافتِ نظام‌مند مرحله به مرحله، احتمال غیرواقعی بودن یا عدم تحقق برنامه را کاهش می‌دهد:

۱. طرح خرد- هر فعالیت را به مراحل مختلف تقسیم می‌کند؛
۲. بررسی هر مرحله و تصمیم‌گیری درباره موارد زیر:
 - هدف از این مرحله چیست و تناسب آن در کل فعالیت چگونه است؟
 - چه فرد یا افرادی مسئول انجام این مرحله خواهند بود؟
 - چارچوب زمانی (شروع و پایان) چیست؟ آیا قابل جابه‌جایی است؟
 - چه منابعی نیاز هستند؟
 - پول - چقدر؟ از کجا؟ (معمولاً این مورد از مسئولیت‌های سرپرست محسوب نمی‌شود).
 - افراد- چه تعداد؟ چه مهارت‌هایی؟ به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم کنترل می‌شوند؟

- تجهیزات - چه نوعی؟ از کجا؟
 - ابزارها - چه نوع؟ از کجا؟ چه کسی نیاز دارد؟
 - مجوزها - آیا مورد نیاز هستند؟ چه کسی صادر می کند؟ (این مورد تحت نظارت مدیر اداره، پیگیری می شود).
 - گزارش پیشرفت - فراوانی، روش، برای چه کسی؟
 - چه مشکلاتی می تواند پیش بینی شود؟ چطور می توان بر آن ها غلبه کرد؟
 - چه کسی تأثیر خواهد پذیرفت؟ ما چگونه ارتباط برقرار می کنیم؟
 - چگونه پیشرفت را پایش و کنترل می کنیم؟
۳. استفاده از اطلاعات جمع آوری شده فوق الذکر، فرمول بندی طرح کلی؛
۴. داشتن طرح فرمول بندی شده، چک کردن صحت و درستی طرح. اگر طرح به درستی آماده شده باشد، باید به سؤالات زیر پاسخ دهد:
- چرا این را انجام می دهیم؟
 - چه زمانی آن را انجام خواهیم داد؟
 - کجا انجام خواهد شد؟
 - چه کسی آن را انجام خواهد داد؟
 - چه کاری انجام خواهیم داد؟
 - چطور انجام خواهد شد؟ (روش شناسی)

بازبینی پیشرفت^۱ بررسی پیشرفت باید در بازه‌های زمانی از پیش تعیین‌شده هم در طی اجرا و هم در مرحله تکمیل نهایی طرح انجام شود. سؤالات زیر باید در هر مرحله بررسی لحاظ شوند:

- آیا طرح به موقع شروع شد؟ اگر نشد، چرا؟ آیا زمان‌بندی اولیه صحیح بود؟ آیا نکاتی برای یادگیری وجود دارد؟
- آیا پیشرفت مطابق برنامه زمانی است؟ اگر نه، چرا؟ آیا نکاتی برای یادگیری وجود دارد؟
- آیا اهداف و طرح صحیح هستند؟ اگر نه، چرا؟ آیا آن‌ها بسیار جاه‌طلبانه یا غیرواقعی بودند؟ آیا کارمندان مشمول طرح واقعاً فهمیدند چه نیازی به طرح وجود داشت؟ آیا نکاتی برای یادگیری وجود دارد؟
- آیا یک طرح دیگری نیاز است؟
- چگونه نکات یادگیری را ترکیب کنیم؟ آیا از دلایل منجر به اشتباه پیش رفتن کارها مطمئن هستیم؟ آیا تضمین می‌کنیم که همان اشتباهات تکرار نشوند؟ بعد از بررسی طرح، اگر ضروری بود آن را اصلاح و توسعه دهید. به این منظور نیاز است سرپرست با مدیر اداره برای این هدف مشاوره کند.

سازمان‌دهی

هر سازمان به خدمات تعدادی از افراد برای مراقبت از جنبه‌های مختلف آن نیاز دارد. مدیریت، دستیابی به اهدافی را معین می‌کند که باید از طریق کارمندان خود محقق شود. انرژی هر فرد در راستای رسیدن به اهداف سازمان هدایت می‌شود. وظایف سازمان‌دهی عبارت از تنظیم راهنمایی، هماهنگی، هدایت و کنترل فعالیت‌های سازمان

است. این امر چارچوب ضروری را فراهم می‌سازد که در آن افراد برای دستیابی به اهداف سازمان باهم همکاری می‌کنند. همچنین شامل برنامه‌ریزی مشاغل و آموزش کارکنان برای انجام چنین کاری می‌شود.

سازمان‌دهی

- ارتقای همکاری و مذاکره در میان افراد و گروه‌ها؛
- بهبود اثربخشی و بهره‌وری ارتباطات؛
- ایجاد مرزهای شفاف بین اقتدار و مسئولیت؛ و
- بهبود وظایف فعال‌کننده و کنترل‌کننده سرپرست.

فرایند سازمان

فرایند سازمان شامل مراحل زیر است:

- تعیین کاری که باید انجام شود؛
- طبقه‌بندی یا گروه‌بندی وظایف؛
- محول کردن این فعالیت‌های گروهی یا کارها به افراد؛
- سازمان‌دهی آموزش؛
- محول کردن اقتدار و تعیین مسئولیت‌ها؛
- هماهنگ‌سازی روابط اقتدار - مسئولیت فعالیت‌های گوناگون.

تقسیم‌کار

تقسیم‌کار برای بیشینه کردن بازده^۱ ضروری است. تقسیم‌کار به معنی تقسیم وظایف بزرگ به بسته‌های کوچک‌تر کاری برای توزیع در میان افراد متعدد است. چنین تخصص کاری به یک کارمند کمک می‌کند تا وظیفه‌ای را در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با حداقل مهارت انجام دهد. همچنین به نیروی کاری اجازه می‌دهد که قابل جابه‌جایی باشد و از این رو به بهره‌وری سازمانی کمک زیادی می‌کند. از آنجاکه تقسیم‌کار شغل‌های بسیار متفاوت و اغلب کوچکی را خلق می‌کند، نیاز فزاینده‌ای به هماهنگی نظارتی کارآمد وجود دارد. به‌طور کلی مزایای تقسیم‌کار، بر مضرات آن می‌چربد. این مزایا عبارت‌اند از:

- بهبود بهره‌وری؛
- کمک به تکنیک‌های تولید انبوه؛
- سطوح بالاتر بازدهی صنعتی و خدماتی.

هماهنگ‌سازی

سازمان‌دهی و هماهنگ‌سازی ارتباطی بسیار نزدیک به هم دارند و غالباً هماهنگ‌سازی، عنصر ضروری برای تداوم سازمان‌دهی است. هماهنگ‌سازی مستلزم آن است که تمامی تلاش‌ها به‌طور یکنواخت در یک جهت یعنی به سمت اهداف مشترک صورت گیرد.

هماهنگی همان قدر که برای مدیریت ارشد ضروری است در سطوح نظارتی نیز ضروری به نظر می‌رسد. یک سرپرست باید کار زیردستان خود را در این بخش هماهنگ کند طوری که افراد مختلف بتوانند وظایف مختلفی انجام دهند. در صورت

ضرورت، کار از یک فرد به فرد بعدی به‌طور یکنواخت و پیوسته جریان می‌یابد. هماهنگی به‌سادگی به‌طور خودکار "اتفاق" نمی‌افتد و باید برنامه‌ریزی شود.

سازمان‌دهی کارگروه‌ها

تعریف: یک کارگروه را می‌توان به‌صورت "دو یا چند نفر از افراد مستقل که با هم تعامل دارند و برای انجام یک هدف مشترک بر همدیگر تأثیر می‌گذارد"، تعریف کرد. یک کارگروه، گروهی است عمدتاً برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تصمیم‌گیری برای کمک به یکدیگر در حوزه‌ی مسئولیت هر عضو با یک کار معین. اگرچه گروه‌ها یا تیم‌ها همیشه در بخش مرکزی سازمان‌ها قرار داشته‌اند، آن‌ها به‌عنوان دارایی‌های سازمانی مهم توجه فزاینده‌ای را به‌سوی خود جلب می‌کنند. بر این منوال، نیاز است سرپرستان، تیم‌ها یا کارگروه‌های اثربخشی ایجاد کنند تا در محصولات و خدمات کیفی تأثیر واقعی داشته باشند و بنابراین در موفقیت کل سازمان مشارکت نمایند.

مشاهده شده است که چنانچه سرپرستان در ایجاد، هماهنگ‌سازی و تعلیم کارگروه‌ها مراقبت نمایند، وقتی وظایف محول شده نیاز به مهارت‌های متعدد، قضاوت و تجربه داشته باشد، آن‌ها بهترین عملکرد را از خود نشان می‌دهند. کارگروه‌ها در برابر رویدادهای درحال تغییر انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر از دپارتمان‌های سنتی یا سایر شکل‌های گروه‌بندی‌های دائمی هستند. کارگروه‌ها، قابلیتِ 'تجمیع' سریع، استقرار^۱، تمرکز دوباره و انحلال را دارند.

1 -assemble

2 -deploy

انواع گروه‌بندی‌ها

رسمی یا "اداری": این کارگروه‌ها از طرف مدیران برای اجرای وظایف خاص با هدف رسیدن به اهداف سازمان تشکیل می‌شوند. این از وظایف سرپرستان است تا تضمین کنند این کارگروه‌ها یکپارچه و بهره‌ور باقی بمانند.

غیررسمی: این‌ها کارگروه‌هایی هستند که از طریق خود کارکنان و مطابق با نیازهای آن‌ها تشکیل می‌شوند. همچنین این نوع از کارگروه‌ها در تعقیب اهداف سازمانی بسیار کارآمد بوده‌اند. اگر سرپرستان چنین کارگروه‌هایی را تشویق و راهنمایی کنند، آن‌ها وظایف خود را با میل و رغبت و به نحو کارآمد انجام خواهند داد.

اهمیت: کارگروهی برای کیفیت و اثربخشی سازمانی بی‌نهایت مهم هست. فرایندهای بهبود سازمانی، مانند مدیریت کیفیت جامع^۱ و فرایند باز مهندسی شدیداً متکی به کارگروه‌ها است.

کارگروه‌ها به‌ویژه برای ترکیب استعدادها و فراهم کردن راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل ناآشنای احتمالی، خوب هستند. مجموعه مهارت و دانش وسیع‌تر کارگروه نسبت به یک فرد برتری دارد. دامنه‌ی مهارت‌های فراهم‌شده از طریق اعضا و خود پایشگری که هر گروه کاری انجام می‌دهد، آن را به یک پذیرنده^۲ ایمن قابل قبول برای مسئولیت محوله تبدیل می‌سازد. جنبه انگیزشی مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری به‌طور آشکار، اجرایی شدن آن را ارتقا خواهد داد.

اگر هر کارگروه از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی و فهم اهداف سازمانی و شیوه‌های کاری سازمان کسب تجربه کنند، در این صورت هر گروه بهتر می‌تواند به‌طور کلی مشکلات مرتبط با کار را حل و فصل نماید. نقش سرپرست در آموزش این

1-Total Quality Management (TQM)

2-recipient

کارگروه بسیار مهم است زیرا نه تنها راهنمایی صحیح می‌تواند ارائه گردد بلکه کنترل بهتری بر فعالیت‌های کارگروه در یک محیط هماهنگ اعمال می‌شود.

هدایت کردن

هدایت کردن به اجرای طرح‌های مطلوب مربوط می‌شود که با اقدام سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده آغاز می‌شود و عملکرد اثربخش زیردستان برای انجام فعالیت‌های گروهی را تضمین می‌کند. هدایت کردن در عمل مدیریت نامیده می‌شود. هدایت کردن دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد تا اهداف سازمانی محقق شوند. همچنین با رهبری کردن ارتباط دارد. درواقع سرپرستان هنگامی که به زیردستان انگیزه، مشاوره و نظم و انضباط می‌دهند، به هدایت کردن مبادرت می‌کنند.

انگیزه دادن (انگیزش)

انگیزش، اراده برای اقدام است. آنچه ما "انگیزه‌ها" می‌نامیم دلایلی برای اقدام افراد به شیوه‌های خاص هستند. دنیای کسبوکار رقابتی امروزی به‌طور فزاینده‌ای نیاز به نیروی کار بسیار با انگیزه برای هر سازمانی دارد که در جستجوی رسیدن به نتایج خوب است. فقط از طریق تلاش‌های نیروی کار است که اهداف سازمان قابل تحقق است. از این رو یک سرپرست باید از اینکه نیروهای انگیزشی چه هستند، آگاه باشد. بنابراین عملکرد مدیریتی انگیزش به منابع انسانی یک سازمان مربوط می‌شود.

در هر حال تحقیقات در مورد رفتار انسان نشان داده است که افراد به‌وسیله‌ی برخی نیازهای مختلف در محل کار و زندگی شخصی خود انگیزش می‌یابند. تشخیص و برآورده‌سازی این نیازها به یک سرپرست کمک خواهد کرد تا بهترین عملکرد را از

افراد به‌دست آورد. بنابراین یک سرپرست که مدیر درجه اول است باید سعی کند تا چیزی درمورد هریک از زیردستان خود بداند. برای مثال:

- دلیل مالی، نیروی انگیزشی اصلی برای بخش بزرگی از افراد است. در هر مورد، درنهایت این امر می‌تواند منجر به عملکرد بهتری شود.
 - رضایت شغلی عامل انگیزشی برای چندین فرد است. این افراد وقتی احساس کنند مهارت‌ها و تلاش‌های آن‌ها توسط مدیران دیده می‌شود و مورد قدردانی قرار می‌گیرد، انگیزه پیدا می‌کنند.
 - بعضی از افراد ممکن است وقتی به آن‌ها مشاغل میدانی^۱ خاص داده شود، بهترین عملکرد را داشته باشند. ازسوی دیگر، برخی ممکن است شغل‌های پشت میزی را ترجیح دهند. هر دو نوع کارکنان در وضعیت کاری ترجیحی خود بهترین عملکرد خود را انجام می‌دهند.
- یک سرپرست باید تضمین کند که تیم او با میل و اراده کار می‌کند. برای این منظور ضروری است که بدانیم انگیزه‌ی صحیح برای هر عضو کدام است.
- "انگیزه"های زیادی است که در عمل مردم را برای دستیابی به هدف تحریک می‌کند. این‌ها انگیزه‌هایی هستند که یک سرپرست باید برای دستیابی به یک نیروی کار رضایت‌بخش فراهم کند. اینکه یک شخص چقدر از موفقیت لذت می‌برد بستگی به تشخیص آن دارد. درعوض توانایی موفق شدن بستگی به داشتن یک شغل و مسئولیت لذت‌بخش دارد. هر چه مسئولیت بزرگ‌تر باشد، به همان اندازه فرد می‌تواند احساس رضایت بیشتری از موفقیت داشته باشد. انگیزه‌ها، پیرامون رشد و خودشکوفایی ناشی از وظایف ساخته می‌شوند. یک سرپرست می‌تواند انگیزه کارکنانش را ازطریق افزایش مسئولیت‌های آن‌ها بالا برد و بدین‌وسیله مشاغل آن‌ها را ارتقا بخشد.

یک بنیان اساسی برای خلق انگیزه، محیط مثبتی است که به وسیله سرپرست ایجاد می‌شود. کارکنان این حق را دارند که رفتار و درک منصفانه‌ای را انتظار داشته باشند. آن‌ها همچنین صلاحیت حرفه‌ای را انتظار دارند که بخشی از آن شامل وظایف محوله برای افزایش خودمدیریتی و مشارکت اعضا می‌باشد. یک سرپرست باید سیستمی ایجاد کند که سازنده - و نه بازدارنده - باشد که افراد امید داشته باشند بهترین عملکرد خود را به منصفانه ظهور برسانند. او باید نقاط قوت و علائق زیردستان خود را بیابد و سپس مسئولیت‌ها را بر همان منوال محول نماید.

باید ارتباط دوسویه‌ای در یک سازمان برقرار باشد. همه کارکنان باید به‌طور منظم از موضوعاتی که آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آگاه باشند. رویکرد آرمانی در هنگام ارائه اطلاعات این است که هرکس باید در مورد تمامی چیزهایی که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به او مربوط می‌شود تا حد ممکن از اطلاعات کامل و با جزئیات دقیق آگاه باشد.

یک سرپرست باید تضمین نماید که زیردستانش احساس امنیت شغلی داشته باشند. تهدید به اخراج یا هر عمل مجازات‌کننده ممکن است مزایای بهتری در کوتاه‌مدت به دنبال داشته باشد اما این امر در مدیریت مدرن توصیه نمی‌شوند زیرا احتمال دارد منجر به نارضایتی نیروی کار گردد. زیردستان می‌خواهند به‌صورت یک موجود انسانی دیده شوند و نه صرفاً ابزاری برای کارکرد. آن‌ها انتظار رویکرد منصفانه و بدون تبعیض از سرپرست دارند بنابراین وی باید کیفیت رهبری درست را از خود به نمایش بگذارد.

یک سرپرست باید این واقعیت را درک کند که محرک‌های رایگان و سهل‌الوصول روش ساده‌ای برای انگیزه دادن به زیردستان و کسب همکاری آن‌ها است. برای مثال، او می‌تواند این کار را با تشکر از افراد بابت خوب انجام دادن وظیفه و متعاقب آن با صدور تقدیرنامه کتبی شروع کند. او باید در تمامی شرایط دوستانه و مؤدب باشد - برخورد بد، انگیزه‌زدایی می‌کند - و درخواست‌های کارکنان مانند مرخصی به یک دلیل

خاص را با همدلی بررسی نماید. چنین اقداماتی ازسوی سرپرست تضمین می‌کند که زیردستان به سرپرست خود وفادار خواهند ماند و حاضر خواهند بود به‌خوبی و با اشتیاق وظایف را به انجام رسانند.

کنترل

کنترل کردن یکی از وظایف مدیریتی و برای حصول اطمینان از انطباق عملکردها با برنامه‌ها است. کنترل برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری قلمداد می‌شود. برنامه‌ریزی فعالیت‌های مختلف، پیاده‌سازی خودکار سیاست‌ها را تضمین نمی‌کند. کنترل فرایندی است که مدیران را قادر می‌سازد به اهداف سازمان دست یابند. برنامه‌ریزی فعالیت‌های مختلف به کارگیری خودکار سیاست‌ها را تضمین نمی‌کند. کنترل فرایندی است که مدیریت را قادر می‌سازد تا سیاست‌های خود را اجرا کند و اگر عملکردی مطابق با استانداردهای از پیش تعیین‌شده نبوده باشد، اقدام اصلاحی اتخاذ کنند. اگر برنامه‌ریزی آغاز فرایند مدیریتی باشد، می‌توان گفت کنترل کردن مرحله نهایی این فرایند است.

عناصر کنترل

فرایند کنترل شامل عناصر زیر است:

- **برنامه‌ریزی:** برنامه‌ریزی، مستلزم تصمیماتی در رابطه با حوزه عمل، زمان و هزینه، منابع انسانی یک پروژه است. برنامه‌ریزی تضمین می‌کند که اهداف و غایات مورد شناسایی قرار گیرد. پرسش‌هایی که باید در این مرحله موردتوجه قرار گیرند: چه چیزی باید دقیقاً انجام شود؟ چرا؟ هدف چیست؟ چه منابعی موردنیاز است؟ چه خطرهایی وجود دارد؟

• **تعیین استانداردها^۱:** نیاز است استانداردهای عملکرد تعیین شوند. این استانداردها باید قابل اندازه‌گیری باشند. یک استاندارد کنترل، هدفی است که عملکرد با آن مقایسه خواهد شد. چنین استانداردهایی نیاز به سازگاری با اهداف سازمان دارند. همچنین آن‌ها باید شاخص‌های عملکرد را تعیین کنند. استانداردها باید برای تمامی کارکنان شناخته شده باشند.

• **نظارت بر عملکرد^۲:** لازم است سازوکار نظارتی ایجاد گردد. ارتباطات رسمی و غیررسمی در درون سازمان شامل جلسات و تماس‌های هر روزه می‌باشد. تمامی این ارتباطات رسمی و غیررسمی در فهم و بهبود فرایند کنترل ضروری هستند. به این منظور، سیستم بازخورد ضروری است. این بازخورد به شکل یک گزارش گردآوری می‌شود و با روش‌های تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها دنبال می‌گردد.

مقایسه عملکرد با استانداردها^۳: مقایسه مستلزم اندازه‌گیری عملکرد در رابطه با مجموعه استانداردها و اهداف است. عملکرد واقعی ممکن است بالاتر یا کمتر از استاندارد باشد. ممکن است حتی با استاندارد یکسان باشد. این فرایند مستلزم پایش و پیش‌بینی مدام است. انحراف‌ها از استاندارد باید توجه فوری را به خود جلب کند.

مبادرت به اقدام اصلاحی: اگر انحرافات از استانداردهای تعیین‌شده در عملکرد موجود^۴ یافت شود، نیاز است فعالیت اصلاحی انجام شود. این کار مستلزم درنظر گرفتن

1- Establishing standards

2- Monitoring performance

3- Comparing performance against standards

4- actual performance

هر آن چیزی است که باید برای اصلاح وضعیت انجام شود. عواملی که باید موردتوجه قرار بگیرند عبارت‌اند از: کدام اقدام باید انجام شود؟ چه گام‌هایی باید در این فرایند برداشته شود؟ چه چارچوب زمانی موردنیاز است؟

استانداردهای کیفیت

استانداردهای کیفیت به مراحل مختلف در فرایند تولید یک محصول و نیز محصول تمام‌شده یا نهایی مربوط می‌شود. برای اطمینان از دستیابی به این استانداردها، کنترل و بازرسی تولید ضرورت دارد.

استانداردهای استفاده‌شده می‌تواند انواع زیر باشند:

- **استانداردهای آرمانی:** استانداردهای کاملی هستند که باید در یک

وضعیت ایده‌آل به‌دست آیند. نیل به کمال مطلق بسیار دشوار یا اغلب تقریباً غیرممکن است. ناتوانی در رسیدن به این استانداردها، می‌تواند عامل دلسردکننده‌ای برای کارکنان باشد.

- **استانداردهای قابل‌دستیابی:** این‌ها استانداردهایی هستند که با تلاشی

معقول، دست‌یافتنی هستند. درواقع، کارکنان مختلف به سطوح گوناگونی از استانداردها دست می‌یابند و این کار مدیران را برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه واقعاً یک استاندارد قابل‌دستیابی چیست با مشکل مواجه می‌کند. این امر تا حد زیادی به نگرش نیروی کار و نگرش مدیران درباره نیروی کار بستگی دارد. درهرحال اگر مدیران به این درک برسند، دستیابی به استانداردها به‌طور منظم امکان‌پذیر است. زمانی که این امر محقق شد، کارکنان انگیزه قوی پیدا می‌کنند و مدیران نیز قادرند بر عملکرد آن‌ها اعمال کنترل کنند.

انواع کنترل

کنترل مقدماتی: این امر از طریق سیاست‌ها و رویه‌ها قابل دستیابی است. به کارگیری سیستم تضمین کیفیت^۱ یک گام مؤثر در این جهت است.

کنترل هم‌زمان: کمترین مقدار کنترل عملیاتی است بدین معنا که سرپرستان به عنوان مدیران عملیاتی خط اول، مسئول حصول اطمینان درباره این امر هستند که محصولات و یا خدمات ارائه شده به وسیله شرکت برای فروش در زمان مناسب، به مقدار مناسب و با هزینه‌ی مناسب در دسترس باشد.

کنترل بازخورد: این مورد با جمع‌آوری پاره‌ای داده‌ها، تحلیل کردن و ارجاع آن برای اقدام اصلاحی انجام می‌گیرد.

کارکرد مدیریت کنترل، نظارت بر کارکنان و زیردستان است. این امر تضمین می‌کند که کارکنان کار محول شده را مطابق با رویه‌ها تکمیل کرده و از اتلاف نیرو و مواد اجتناب ورزند. فقط دستورالعمل‌ها کافی نیستند. ضروری است زیردستان نظارت شوند و به این منظور باید به آن‌ها انگیزه، راهنمایی و آموزش داد.

جنبه مهم دیگر کنترل، نگهداری سوابق عملکرد است. این سوابق مربوط به جنبه‌های گوناگونی مانند تولید، فروش و غیره است که رهنمودی برای برنامه‌ریزی آینده می‌باشد. گزارش‌های دوره‌ای -روزانه، هفتگی، ماهانه- تضمین می‌کند که مدیران بتوانند بر فعالیت‌های گوناگون سازمان اعمال کنترل کنند.

۳- مسئولیت‌های سرپرستی

در قبال مدیریت ارشد

مدیریت انتظارات از سرپرست به‌نوبه خود تبدیل به وظایفی می‌شود که به‌وسیله وی انجام می‌گیرد. برای تأمین انتظارات مدیریت ارشد، سرپرست باید با سایر گروه‌ها تعامل کند. تقاضا برای هر نقش معمولاً ضمن هماهنگی با سایر افراد برآورده می‌شود.

در قبال کارکنان

بیشتر شغل سرپرستان شامل انجام مسئولیت‌ها در قبال کارکنان است. انجام صحیح این مسئولیت‌ها، روش غالبی است که با آن سرپرستان، مطالباتی که مدیران از آن‌ها دارند، برآورده می‌سازند. کارکنان انتظاراتی از سرپرست خود دارند. انتظار دارند که سرپرستان، آن‌ها را پشتیبانی و هدایت کنند، نماینده آن‌ها در مقابل مدیران ارشد باشند و از نیازهای فردی و اجتماعی آن‌ها مراقبت کنند و سرپرستان باید انتظارات آن‌ها را مدنظر قرار دهند.

سرپرستان انتظارات بسیار متفاوتی از زیردستان و نیز تعهدات بسیار متفاوتی نسبت به آن‌ها دارند که این امر پوشش همه آن‌ها را دشوار می‌سازد. تفاوت‌ها در زیردستان، شغل‌ها، سازمان‌های کاری و فرهنگ‌ها ازجمله عوامل متعددی هستند که بر مسئولیت‌های سرپرستان در قبال زیردستانی خود تأثیر می‌گذارند. یک رئیس که مسئول زیردستان تازه‌استخدام شده است باید حمایت عاطفی بیشتری نسبت به رئیسی که مسئول گروهی از زیردستان موجود است، فراهم نماید.

یک نمونه از مسئولیت سرپرست در قبال زیردستان به‌صورت زیر است:

- یک محیط کاری گرم و قابل‌اعتماد در بخش / اداره ایجاد کند. با کارکنان

توأم با ملاحظه و گشاده‌رویی رفتار کند.

- زمانی که کارکنان با مشکلی مواجه می‌شوند بی‌درنگ به آن رسیدگی کند. ممکن است یک نفر از کارکنان نیاز به یک روز مرخصی برای شرکت در مراسمی داشته باشد. سرپرست باید قبل از اینکه مسئله باعث حواس‌پرتی کارمند از شغلش بشود به آن توجه نشان دهد.
- در روابط خود با کارکنان منصف باشد. هرچند یک کارگر در بخش / اداره ممکن است دوست‌داشتنی‌تر از دیگران باشد، مهم است که تکالیف کاری اکیداً بر مبنای صلاحیت شغلی یا سایر الزامات سازمانی تعیین شوند.
- به تمامی کارکنان درباره همه موضوعات مربوط به شغل خود توضیح شفافی داده شود. گاهی اوقات کارکنان درمورد قواعد کاری به‌ظاهر شفاف، نیاز به توضیح دارند.
- مهارت‌های مربوط به شغل را به کارکنان آموزش دهد. اغلب افراد نیاز به آموزش ضمن خدمت دارند.
- زمانی که نیازهای مشروعی برای مشاوره وجود داشته باشد با کارکنان مشورت کند. هرچند از سرپرستان انتظار نمی‌رود که به‌عنوان مشاوران فردی عمل کنند، اغلب مهم است که به مسائل آن‌ها گوش کند و سپس توصیه نماید که از بیرون کمک بگیرند.
- قبل از انجام تغییرات موردنظر در مورد آن‌ها بحث کند. با این کار، سرپرست اغلب می‌تواند بر مقاومت زیردستان در مقابل تغییر غلبه کند.
- به آشناسازی کارکنان جدید کمک کند. هرچند اغلب آن‌ها نوعی برنامه آشنایی از سازمان دریافت می‌کنند اما مهم است که سرپرست، کارمند جدید را با سیاست‌های اصلی کارمندی، مقررات کاری، ساختار سازمانی، انتظارات مدیریتی و غیره آشنا نماید.

- هماهنگی و زمان‌بندی کاری به‌نحوی که فراز و فرودهای بارکاری را به حداقل رساند. چنین اقدامی به رفع مشکل بیزاری کارکنان از فشار کاری بیش‌ازحد یا کمتر از حد کمک می‌کند.
- یک سطح رضایت‌بخشی از روحیه را در درون گروه ایجاد کند. اصطلاح "روحیه" به نگرش و احساسات مثبت درمورد برخی امور مانند خصیصه سرپرست و نگرش‌هایی درمورد همکاران و سرپرستان اشاره دارد.
- از کارکنانی که با آن‌ها به‌طور مستبدانه از بالا رفتار می‌شود، پشتیبانی کند. سرپرستان به میزانی که بتوانند این عمل ظریف را انجام دهند، کسب احترام می‌کنند. سرپرستان نمی‌توانند در مقابل دستورات از بالا مقاومت نشان دهند اما می‌توانند کاری کنند که مدیریت ارشد نگاه دیگری به وضعیتی داشته باشند که به نظر می‌رسد با کارمندی به‌طور ناعادلانه رفتار شده است.

مسئولیت‌ها در قبال همکاران (سایر سرپرستان)

اگر سرپرستان خیلی مستقلانه عمل کنند، کار تیمی ممکن نیست. شاید مسئولیت‌های سرپرست در قبال همکاران به‌اندازه یا به اهمیت مسئولیت‌های آنان در قبال مدیریت ارشد و زیردستان نباشد. با این‌وجود هماهنگی با سایر بخش‌ها/ ادارات همان‌طور که در زیر ارائه شده است، ضروری می‌باشد:

- هماهنگ‌سازی هرگونه گردش کار یا کار دفتری^۱ که نیاز است میان سرپرستان ردوبدل شود.
- ارتباط با سایر بخش‌ها / ادارات درباره نیازها و مشکلات متقابل. اگر شما به‌عنوان سرپرست مسئله روحیه در بخش/ اداره خودتان را موردتوجه قرار

- می‌دهید، کنترل اینکه آیا سایر بخش‌ها/ ادارات با مسئله مشابهی مواجه‌اند یا نه می‌تواند ارزشمند باشد. این مسئله می‌تواند دغدغه کل سازمان باشد.
- داشتن تفاسیر هماهنگ از سیاست‌گذاری با سایر ادارات برای اطمینان از تداوم و یکپارچگی.

۴- ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی^۱

ویژگی‌های مدیریتی

اغلب مردم معیارهای زیر را برای سرپرستان موفق برمی‌شمارند:

دانش و اطلاعات پایه‌ای^۲

- آگاهی از وقایع اصلی: سرپرستان موفق می‌دانند که در سازمان آن‌ها چه خبر است. آن‌ها از اهداف و برنامه‌ها، محصول و سلسله‌مراتب سازمانی و غیره مطلع هستند. برای آن‌ها ضروری است که تمامی این اطلاعات را ذخیره کنند و گرنه آن‌ها نخواهند دانست اطلاعات پیرامون چنین موضوعاتی را کجا جستجو کنند.
- دانش حرفه‌ای: این امر شامل دانش تخصصی از جمله فناوری تولید، اصول اساسی مدیریت مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت کردن، انگیزه‌دهی و کنترل کردن است.

مهارت‌ها

- حساسیت به رخدادها: یک سرپرست موفق احساس می‌کند که چه وقایعی در پیرامونش در حال رخ دادن است. آن‌ها از کسب اطلاعات از جمله درباره واقعیت‌ها، آمار و ارقام و نیز درباره احساسات افراد دیگر استقبال می‌کنند. چنین سرپرستی قادر است تصمیمات مناسبی در وضعیت‌های مختلف اتخاذ نماید.
- مهارت‌های اجتماعی: مدیریت اغلب به صورت "انجام دادن چیزها از طریق سایر افراد" تعریف می‌شود. تعریف فوق هرچند ممکن است تعریف کاملی از مدیریت نباشد، اما می‌گوید که یک سرپرست برای مدیر خط مقدم بودن نیاز به مهارت‌های

1 -Managerial attributes and skills

2 -Basic knowledge and information

بین فردی دارد. سرپرست موفق برخی از توانایی‌ها را گسترش می‌دهد که در فعالیت‌های گوناگون ضروری هستند، مانند برقراری ارتباط، محول کردن، چانه‌زنی، متقاعد کردن، استفاده از اقتدار و سایر موارد.

- مهارت‌های تصمیم‌گیری: اغلب از سرپرستان انتظار می‌رود که تصمیماتی بگیرند. بعضی مواقع این تصمیمات می‌توانند با استفاده از فنون منطقی گرفته شوند. سایر تصمیمات ممکن است مستلزم توانایی برای سبک و سنگین کردن مزایا و معایب باشد. گاهی اوقات آن‌ها نیاز به قضاوت سطح بسیار بالایی دارند. بنابراین، سرپرست باید مهارت‌های تصمیم‌گیری را توسعه بخشد و بتواند بین منطق و احساسات شخصی توازن ایجاد کند.

خصیصه‌های شخصی^۱

- تعادل عاطفی: سرپرست در وضعیت‌هایی کار می‌کند که شامل اقتدار، رهبری، برآورده کردن اهداف و موعدهای نهایی^۲ است. سرپرست موفق باید بتواند تعادل عاطفی و خودکنترلی را حفظ کند، به‌صورتی که با اعتماد و با کامیابی با وضعیت‌های مختلف روبه‌رو شود.
- کنش‌گرایی پویا^۳: سرپرستان پاره‌ای اهداف برای دستیابی دارند. آن‌ها نمی‌توانند همه‌چیز را از قبل برنامه‌ریزی کنند. آن‌ها مجبورند چندین بار به نیازهای وضعیتی که به‌طور ناگهانی پیش می‌آید، پاسخ دهند. همچنین سرپرست باید بتواند خصوصیتی مانند تعهد و مسئولیت‌پذیری را به‌جای متهم کردن دیگران داشته باشد.

1- Personal qualities

2- deadlines

3- Being proactive

- خلاقیت: به این معنی است که سرپرست باید توانایی ارائه پاسخ‌های جدید به وضعیت‌ها را داشته باشد. آن‌ها باید ایده‌های جدیدی ارائه نمایند و بتوانند یک ایده خوب را که منشأ دیگری دارد، تشخیص دهند.
- چالاکی ذهنی^۱: سرپرست باید این توانایی را داشته باشد که مشکلات را به سرعت دریابد، هم‌زمان به چند چیز فکر کند و کل وضعیت را به سرعت مورد ارزیابی قرار دهد. در دنیای پرمشغله کسب‌وکار مدرن، این خصوصیت برای موفقیت ضروری است.
- عادت‌های یادگیری: سرپرستانی کارآمد به عنوان یادگیرندگان مستقل هستند. آن‌ها برای اثبات درستی آنچه یاد گرفته‌اند مسئولیت می‌پذیرند و وابسته به دیگران نیستند.
- خودشناسی^۲: هر آنچه سرپرست انجام می‌دهد متأثر از دیدگاه‌های او نسبت به شغل و نقش، اهداف، نقاط قوت و ضعف خود و غیره است. بنابراین آن‌ها باید از این ویژگی‌ها آگاه باشند. بنابراین سرپرست باید مهارت‌های نگاه به خود را به‌طور اساسی توسعه دهد.

مهارت‌های مدیریتی

سرپرستان برای مدیریت شغل خود به‌طور کارآمد نیاز به ترکیب پنج مهارت مدیریتی دارند. این مهارت‌ها به امور فنی، انسانی، ادراکی، تشخیصی و سیاسی طبقه‌بندی می‌شوند. سه مهارت اول سالهاست شناخته شده هستند. اکنون به موازات پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها، مهارت‌های تشخیصی و سیاسی نیز توجه زیادی را به خود جلب کرده است.

1- Mental agility

2 -Self-knowledge

مهارت‌های فنی

مهارت فنی، عبارت است از خبرگی در یک فعالیت معین که دربرگیرنده روش‌ها، فرایندها یا فنون می‌باشد. افراد انتظار دارند که سرپرستشان بتواند به آن‌ها در مشکلات فنی کمک کند.

مهارت انسانی

مهارت انسانی، توانایی کار کردن همراه با فهم، انگیزه و برقراری ارتباط با افراد و گروه‌ها است. مهارت انسانی همچنین شامل توانایی برقراری ارتباط با افراد برای حل کشمکش و نظم بخشیدن است. از آنجاکه شغل سرپرست مستلزم تعامل مداوم با افراد است، مهارت‌های انسانی ضروری است.

مهارت ادراکی^۱

- مهارت ادراکی، توانایی درک ایده‌های انتزاعی یا کلی و به کار بردن آن‌ها برای وضعیت‌های خاص است.
- مهارت ادراکی معمولاً به معنی این است که چطور کل سازمان می‌تواند به وسیله یک فعالیت خاص تحت تأثیر قرار گیرد. گرچه ممکن است همیشه آشکار نباشد، هر عملی که در یک سازمان صورت می‌گیرد در جای دیگر نتایجی به دنبال دارد.

مهارت تشخیصی^۱

- مهارت تشخیصی، توانایی تحلیل ماهیت مشکل با افراد، ایده‌ها یا رخدادها است. یک تشخیص خوب مقدم بر راه‌حل توصیه‌شده برای مسئله (همانند پزشکی یا تعمیر خودکار یا مدیریت) است. اغلب از سرپرستان خواسته می‌شود تا یک مسئله را به‌منظور انجام اقدام اصلاحی مناسب مورد ارزیابی قرار دهند.
- مهارت تشخیصی با چهار مهارت مدیریتی دیگر همپوشانی دارد. این امر به این دلیل رخ می‌دهد که سرپرستان معمولاً برای انجام تشخیص خود نیاز به استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی یا مدیریتی دارند.
- بسیاری از سرپرستان مهارت تشخیصی را به‌عنوان مهیج‌ترین بخش شغل خود در نظر می‌گیرند. یک سرپرست با تجربه چنین گفت: "من اینجا هستم تا بفهمم چه چیزی غلط است. اگر همه مسائل راه‌حل ساده‌ای داشت، شما نیاز به سرپرست نداشتید."

مهارت سیاسی^۲

مهارت سیاسی، توانایی کسب قدرت موردنیاز برای رسیدن به هدف است. مهارت‌های سیاسی مشخص شامل توانایی همراه کردن دیگران با هدف موردنظر شماست.

1- Diagnostic skill

2- Political skill

۵- نقش‌های یک سرپرست

عبارت "سرپرست" شامل تمامی انواع سرکارگران^۱ و مدیران اجرایی پایین‌تر از سطح مدیریت میانی می‌شود. به‌طور کلی، سه سطح از سرپرستان وجود دارند. سرپرست سطح اول، سطحی را نمایش می‌دهد که فرد دیگر شغل یک اپراتور را انجام نمی‌دهد. او به‌طور تمام‌وقت به نظارت مشغول است و بیشتر وقت خود را به برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و ارتباطات تخصیص می‌دهد. سرپرستانی سطح دوم و سوم تقریباً مشابه هستند اما ممکن است طیف وسیع‌تری را پوشش دهند.

گاهی اوقات شغل یک سرپرست پیچیده‌تر و مشکل‌تر از مدیران ارشدتر می‌شود زیرا یک سرپرست باید بین دو گروه‌ها- مدیران و کارگران- رابطه برقرار نماید که نه‌تنها از نظر کارکردی متفاوت‌اند بلکه از بسیاری جنبه‌های دیگر مانند آموزش، مهارت‌ها، پس‌زمینه‌های اجتماعی- فرهنگی، سطوح انتظارات در سازمان و هویت گروه و اهداف گروه متفاوت هستند.

سرپرستان به‌طور مستقیم با کارگران در ارتباط هستند. آن‌ها دستورالعمل‌هایی از مدیران میانی دریافت می‌کنند. فرض بر این است که یک سرپرست مانند هر عضو دیگر مدیریت است اما هم وظایف و هم وضعیت آن‌ها کاملاً متفاوت می‌باشد. شغل یک سرپرست با شغل سایر مدیران تفاوت دارد زیرا گروه تحت سرپرستی او متفاوت است. این امر وی را ملزم می‌سازد که با دو گروه مدیران که مافوق او هستند و کارگران که زیردست او هستند تعامل داشته باشد.

به‌عنوان یک مدیر

یک سرپرست فردی است که بر نیروی کار در اداره، کارخانه، مرکز فروش یا سایر حوزه‌های فعالیت سازمان نظارت مستقیم دارد. وظایف یک سرپرست به‌عنوان یک مدیر شامل موارد زیر است:

- نظارت بر سرکارگران، کارگران؛
- تهیه مواد و ابزار موردنیاز؛
- برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و تخصیص کار به هر یک از افراد؛
- آموزش کارگران؛
- صدور دستورات؛
- حفظ کیفیت؛
- مراقبت از ماشین‌ها و تجهیزات؛
- دستیابی به محصول موردنیاز؛
- بهبود شرایط کاری؛
- تقویت روحیه تیمی؛
- برقراری نظم و انضباط؛
- کنترل غیبت‌ها؛
- تنظیم شکایات؛
- بهبود روش‌های تولید؛ و
- ایفای نقش نمایندگی مدیران نزد کارگران و نمایندگی کارگران نزد مدیران.

ویژگی‌های کلیدی برای مدیران

برای فهم کار یک سرپرست به عنوان یک مدیر ضروری است بدانیم از او انتظار می‌رود چه ویژگی‌هایی داشته باشد. جان هامپفر/یز (۲۰۰۰) ده ویژگی کلیدی را مشخص می‌کند:

۱. ارائه رهنمودهای روشن از طریق:
 - تعیین اهداف و استانداردهای روشن؛
 - برقراری ارتباط بین اهداف گروه؛
 - مشارکت دادن افراد در هدف‌گذاری‌ها؛
 - شفاف و دقیق بودن به هنگام تفویض وظایف.
۲. تشویق ارتباطات گشوده و دوسویه از طریق:
 - گشاده‌رویی به هنگام برخورد با افراد؛
 - صادق، رو راست و عدم خروج از موضوع^۱؛
 - ایجاد جو اعتماد.
۳. تمایل به مربیگری و پشتیبانی از افراد از طریق:
 - پشتیبان و کمک‌کننده بودن؛
 - سازنده بودن به هنگام اصلاح عملکرد ضعیف؛
 - حمایت از ارتقای^۲ کارکنان.
۴. فراهم کردن تشخیص عینی روشن از طریق:
 - تشخیص عملکرد خوب به جای انتقاد بیشتر؛
 - پاداش دادن به عملکرد عالی.

1 - to the point

2 - upwards

۵. اعمال کنترل‌های جاری برای:
 - پیگیری موضوعات و اقدامات مهم؛
 - بازخورد کارکنان در مورد عملکردشان.
۶. انتخاب افراد مناسب برای کارکردن در سازمان (این امر ممکن است از وظایف سرپرست نباشد)
۷. درک پیامدهای مالی تصمیم‌ها
۸. تشویق ایده‌های نو
۹. بیان تصمیم‌های دقیق در صورت لزوم
۱۰. نمایش مداوم سطوح بالایی از یکپارچگی

به‌عنوان یک رهبر

بنا به تعریف، سرپرست باید یک رهبر باشد. وظایف سرپرستی و مدیریتی او به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، کنترل و هدایت فعالیت‌های سایر افراد به‌سوی تحقق یک هدف مرتبط می‌شود. ویژگی‌های گوناگون موردنیاز برای یک رهبر موفق در شرایط مدیریتی و نظارتی، زیاد و متنوع است و تاحد زیادی مقتضی اوضاع و احوالی خواهد بود که رهبری در آن صورت می‌گیرد.

رهبر نیازمند موارد زیر است:

- آگاهی از آنچه در گروه‌ها می‌گذرد، فرایند گروهی یا رفتار بنیادی و محتوای واقعی مباحث؛
- قدرت فهم به معنای دانستن اینکه چه کار خاصی موردنیاز است؛
- مهارت برای انجام آن به‌طور مؤثر که معمولاً می‌تواند از طریق واکنش‌های گروه یا تغییر مسیر آن مورد قضاوت قرار گیرد.

وظایف سرپرست به عنوان یک رهبر

- **به عنوان مجری:** هماهنگ کننده ارشد فعالیت های گروه و ناظر اجرای سیاست ها.
- **به عنوان برنامه ریز:** تعیین روش ها و ابزارهایی که از طریق آن ها گروه به اهدافش نائل می شود. این امر می تواند شامل برنامه ریزی کوتاه مدت و بلندمدت باشد.
- **به عنوان یک سیاست گذار:** تعیین اهداف و سیاست های گروه.
- **به عنوان یک کارشناس:** منبعی از اطلاعات و مهارت هایی که به سهولت در دسترس است، هرچند در برخی موارد متکی به تخصص فنی و اخذ مشاوره از سایر اعضای گروه خواهد بود.
- **به عنوان نماینده گروه:** سخنگوی رسمی گروه، نماینده گروه و کانالی برای ارتباطات خروجی و ورودی.
- **به عنوان کنترل کننده روابط داخلی:** جنبه های خاصی از ساختار گروه را تعیین می کند.
- **به عنوان پاداش دهنده و مجازات کننده:** اعمال کنترل بر اعضای گروه با اختیار ارائه پاداش ها و اعمال مجازات ها.
- **به عنوان داور و میانجی:** کشمکش های بین کارکنان در گروه را کنترل می کند.
- **به عنوان الگو:** یک مدل رفتار برای اعضای گروه، الگویی از آنچه مورد انتظار است تعیین می نماید.
- **به عنوان نماد گروه:** ارتقای وحدت گروه با فراهم کردن برخی از انواع تمرکز شناختی و تعیین گروه به عنوان یک هویت متمایز.

- **به‌عنوان جایگزینی برای مسئولیت فردی:** اعضای فردی گروه را از ضرورت و مسئولیت تصمیم شخصی رها می‌سازد.
- **به‌عنوان یک ایدئولوژیست:** به‌عنوان منبعی از باورها، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری برای افراد گروه عمل می‌کند.
- **به‌عنوان شخصیت پدر^۱:** به‌عنوان کسی که بر احساسات عاطفی مثبت افراد تمرکز می‌کند.
- **به‌عنوان سپر بالا^۲:** با پذیرش اشتباه در صورت شکست، به‌عنوان آماج پرخاش و دشمنی گروه قرار می‌گیرد.

ماهیت و رهبری

مهم است که درک کنیم هدایت و رهبری در وظایف مستقر است نه در یک فرد خاص. وظایف گوناگون رهبری می‌تواند در میان اعضای گروه تقسیم شوند. اگر یک عضو، وظیفه خاصی را ارائه کند که مرتبط با فعالیت‌های گروه بوده و ازسوی اعضای گروه پذیرفته شود، در آن شرایط این مسأله می‌تواند یک وظیفه رهبری تلقی گردد.

انتخاب یک سبک رهبری

در موقعیت کاری به‌طور فزاینده‌ای روشن شده است که سرپرستان دیگر نمی‌توانند فقط به موقعیت خود در ساختار سلسله‌مراتبی به‌عنوان ابزاری برای انجام وظایف رهبری متکی باشند. برای کسب بهترین نتایج از زیردستان، سرپرستان باید نیاز به

1-father figure

2-scapegoat

تشویق برای برخورداری از روحیه بالا، روحیه مشارکت و همکاری و اشتیاق به کار را در نظر داشته باشند.

سبک رهبری شیوه‌ای است که وظایف رهبری از طریق آن انجام می‌شود، شیوه‌ای که سرپرست معمولاً نسبت به اعضای گروه رفتار می‌کند.

- **سبک اقتدارگرایانه:** این سبک درجایی است که تمرکز قدرت بر رهبر است و تمامی تعاملات در داخل گروه به رهبر ختم می‌شود. رهبر به‌تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند و اختیار تعیین سیاست‌ها، روش‌های دستیابی به اهداف، وظایف کاری و روابط، کنترل بر پاداش‌ها یا مجازات‌ها را دارد.
- **سبک دموکراتیک:** در اینجا تمرکز بیشتر بر گروه به‌عنوان یک کل است و تعامل بیشتری در داخل گروه جریان دارد. وظایف رهبری با اعضای گروه به اشتراک گذاشته می‌شود. اعضای گروه از فرصت بیشتری برای تصمیم‌گیری، تعیین سیاست‌ها، پیاده‌سازی سیستم‌ها و روش‌ها برخوردارند.
- **سبک عدم‌مداخله^۱:** در این سبک، رهبر، اعضای گروه را -که خودشان به‌خوبی کار می‌کنند- نظارت می‌کند. رهبر آگاهانه تصمیم می‌گیرد که به آن‌ها آزادی عمل بدهد و دخالت نکند، اما اگر کمکی نیاز بود دریغ نمی‌ورزد. این برعکس رهبری است که مراقبت نمی‌کند و عامدانه خودش را از دردسر دور نگه می‌دارد و نمی‌خواهد خود را درگیر سازد. رهبر به اعضای گروه اجازه می‌دهد که به کار موجود ادامه دهند. این بیشتر رهبری بدون سبک است. این سبک رهبری شاید برچسب کناره‌گیری بخورد.

○ **سبک موقعیتی^۱:** رفتار رهبری به وسیله دو عامل موقعیتی اصلی تعیین می‌شود:

خصوصیات فردی زیردستان و ماهیت وظیفه:

۱. خصوصیات فردی زیردستان تعیین می‌کند که چطور آن‌ها به رفتار رهبر واکنش نشان می‌دهند و تا چه حد آن‌ها چنین رفتاری را به عنوان منبع فوری یا بالقوه برای تأمین نیاز می‌بینند.

۲. ماهیت وظیفه تاحدی به این مسئله ارتباط دارد که آیا روزمره^۲ و ساختارمند است یا غیر روزمره و غیرساختارمند. برای مثال، زمانی که یک وظیفه بسیار ساختارمند و اهداف آن کاملاً روشن باشد، تلاش‌ها برای توضیح بیشتر شغل یا ارائه رهنمودها احتمالاً توسط زیردستان، رفتار غیرقابل قبولی قلمداد می‌شود. با این حال وقتی این وظیفه بسیار غیرساختارمند است یا ماهیت اهداف روشن نیست، سبک رهنمون کننده‌تر رهبری احتمالاً ازسوی زیردستان با استقبال روبه‌رو می‌شود. بنابراین رفتار رهبری مبتنی بر تمایل رهبر برای کمک به زیردستان و هم نیازهای زیردستان به کمک است. رفتار رهبری تا آنجا انگیزه‌بخش خواهد بود که هدایت، راهنمایی و پشتیبانی ضروری را فراهم کند و روابط مسیر-هدف^۳ را روشن سازد و هرگونه موانع دستیابی به اهداف را از سر راه بردارد. با استفاده از یکی از چهار سبک رفتار رهبری، رهبر تلاش می‌کند تا درک و انگیزه زیردستان را تحت تأثیر قرار دهد و مسیر رسیدن به اهداف را هموار سازد.

1 -situational style

2 -routine

3- path-goal relationships

به عنوان یک تصمیم گیر

لازم است یک سرپرست در وضعیت‌های گوناگون تصمیماتی اتخاذ کند. تصمیم‌گیری، مهم‌ترین جنبه مسئولیت سرپرست است. روش تصمیم‌گیری غالباً پاسخگوی پیامدهای گسترده است. تصمیم‌گیری می‌تواند به عنوان راه‌حلی از میان گزینه‌های یک اسلوب کار^۱ تعریف شود. یک تصمیم، حاصل مجموعه‌ای از شهود، استدلال و برنامه‌ریزی است که برای دستیابی به اهداف اتخاذ می‌شود.

ویژگی‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری دارای برخی ویژگی‌های مهم می‌باشد:

- تصمیم‌ها برای رسیدن به اهداف قابل‌شناسایی^۲ اتخاذ می‌شوند.
- فرایند تصمیم‌گیری بی‌نهایت پویا است.
- تصمیمات در ارتباط با محیط گرفته می‌شوند.
- تصمیم‌گیری مستلزم این است که تصمیم‌گیر برای تصمیم‌گیری آزادی عمل داشته باشد.
- زمانی که تصمیم گرفته شد، موضوع در همین‌جا پایان نمی‌یابد. تصمیم‌گیری یک فرایند مداوم است.
- تصمیمات با شتاب گرفته نمی‌شوند. این فرایند خردورزانه یا عقلانی است.

1 -course of action

2 -identifiable goals

حوزه تصمیم‌گیری

نقش سرپرست را می‌تواند به صورت نقشی در نظر گرفت که با سه نوع رابطه تصمیم اصلی زیر مرتبط است:

- تصمیمات مربوط به تخصیص منابع (انسان و مادی) در سیستم (وظایف سازمان‌دهی).
- تصمیمات مربوط به سازمان‌دهی کار در یک جهت به‌خوبی تعریف شده (وظایف هدایتی).
- تصمیمات مربوط به پایش یا کنترل کردن (وظایف کنترل‌کننده).

انواع تصمیمات

وظیفه تصمیم‌گیری یک سرپرست مستلزم انواع گوناگون تصمیم‌گیری است:

- تصمیمات نهادی: این تصمیم‌ها به برنامه‌ی زمان‌بندی فعالیت‌های گوناگون مطابق برنامه مصوب مربوط هستند.
- تصمیمات راهبردی: شامل اجرای تصمیمات نهادی هستند. یک سرپرست باید تصمیم بگیرد که چه کسی باید در چه فعالیتی، چه زمانی و چگونه مشارکت کند.
- تصمیمات برنامه‌ریزی‌شده: این تصمیمات ساختارمند هستند و برای مسائل روزمره^۱ و کارهای تکراری به کار می‌روند.
- تصمیمات برنامه‌ریزی نشده: آن‌ها با مسائلی سروکار دارند که ناشی از وضعیت‌های غیرعادی و غیرساختارمند است و متوجه مسائلی هستند که به‌خوبی تعریف نشده‌اند.
- تصمیمات ابتکاری یا اجباری

- تصمیمات تحت شرایط قطعی، عدم قطعیت و ریسک
- تصمیمات فردی
- تصمیمات فردی یا گروهی.

فرایند تصمیم‌گیری

تصمیمات در خلأ اتخاذ نمی‌شود. یک فرایند منظم برای تصمیم‌گیری وجود دارد. این فرایند از مجموعه‌ای از مراحل عبور می‌کند که سرپرست باید به‌دقت آن‌ها را در نظر بگیرد:

- تشخیص، تعریف و محدود کردن مسئله؛
- تحلیل، تشخیص و ارزیابی مسئله؛
- تعریف معیارها یا استانداردهایی که به‌وسیله آن راه‌حلی در صورت قابل قبول بودن، مورد قضاوت قرار خواهد گرفت؛
- کشف راه‌حل‌های جایگزین؛
- جمع‌آوری داده‌ها؛
- انتخاب بهترین راه‌حل؛
- تبدیل تصمیم به اقدام مؤثر.

تصمیم‌گیری مؤثر

عوامل گوناگونی، تصمیم‌گیری مؤثر را تحت تأثیر قرار می‌دهند: ارزش‌های فردی و فرهنگ سازمانی؛ آرایش فکری^۱، آموزش، تجربه و ارزش‌های فردی یک سرپرست تأثیر زیادی بر توانایی تصمیم‌گیری او دارد. یک سرپرست باید

نگرش ذهنی سالمی داشته باشد که به‌طور طبیعی مؤثرتر از سرپرستی خواهد بود که دارای خلق‌وخوی منفی است. همچنین عوامل عاطفی و انگیزشی همراه با شجاعت در سرپرست برای تصمیم‌گیری و اجرای آن اهمیت دارد. به همین منوال، الگوی رفتاری، باورهای مشترک و ارزش‌های اعضای گروه کاری، تصمیم‌گیری سرپرست را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دخیل کردن کارکنان: تصمیمات معمولاً نمی‌تواند در یک محیط بسته گرفته شوند. تمام سطوح کارکنان در گروه کاری سرپرست، باید در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند. هرچند اغلب نه قابل توصیه و نه امکان‌پذیر است که فرایند تصمیم‌گیری به حدی دموکراتیک شود که برای تمامی تصمیمات نیازمند رأی‌گیری شود. در یک نقطه‌ای باید تصمیم اتخاذ شود.

۶- فعالیت‌های نظارتی

مدیریت تنوع محیط کاری

تعریف تنوع

تنوع می‌تواند به صورت انواع مختلفی از تجارب و دیدگاه‌ها تعریف شود که از تفاوت‌های موجود در نژاد، فرهنگ، مذهب، توانایی‌های ذهنی یا فیزیکی، سن، جنسیت و سایر خصوصیات ناشی می‌شوند.

تنوع محیط کاری، موضوع مردمی است و بر تفاوت‌ها و شباهت‌هایی تمرکز دارد که افراد همراه خود به سازمان می‌آورند. یک محل کاری متنوع، کارگران دارای سوابق و تجارب گوناگون را باهم ترکیب کرده و نیروی کاری خلاق‌تر، نوآورانه‌تر و پربازدهی را ایجاد می‌کند.

مدیریت تنوع

برای پرداختن به موضوعات متنوع، سرپرست باید این سؤال‌ها را در نظر بگیرد: چه سیاست‌ها، شیوه‌ها و روش‌های تفکر در فرهنگ سازمانی تأثیرات متفاوتی روی گروه‌های متفاوت دارند؟ برای تأمین نیازهای نیروی کار متنوع و نیز به حداکثر رساندن قابلیت تمامی کارگران چه کاری می‌توان انجام داد؟

مدیریت تنوع به معنای شناسایی تفاوت‌های افراد و با ارزش پنداشتن این تفاوت‌هاست. سرپرست باید تلاش نماید میان گروه‌های متنوع کارگران هماهنگی ایجاد نماید و از تجارب، نگرش‌ها و مهارت‌های آن بهترین استفاده را ببرد.

برقراری ارتباط مؤثر

ارتباط مؤثر در محیط کار با تلاش رخ می‌دهد. این تلاش باید شامل مشارکت و توافق بین سرپرستان و کارکنان باشد. هر فردی باید برای دستیابی به اهداف با دیگران کار کند اما مسئولیت تضمین این امر اغلب برعهده سرپرست است.

در دسترس بودن^۱

برای مؤثر بودن، سرپرستان باید در دسترس کارکنان باشند. چه آن‌ها یک سیاست "درهای باز" داشته باشند یا نه، کارکنان باید بدانند چه زمانی و چگونه می‌توانند با سرپرستان ارتباط برقرار کنند. اگر کارکنان به آسانی به سرپرستانشان دسترسی داشته باشند، آن‌ها خواهند توانست درباره اهداف و مقاصد متداول محیط کار روشنگری نمایند.

نگرش و رفتار

بیشتر موارد از طریق نگرش و رفتار سرپرست انتقال می‌یابد. همکاری گرفتن از یکدیگر همان قدر که از نگرش‌های ما تأثیر می‌پذیرد از رفتارهای ما نیز متأثر می‌شود. اگر یک نگرش مثبت را انتقال دهیم، افراد به شکل مثبت واکنش نشان می‌دهند. اما اگر نگرش منفی را منتقل کنیم، در مقابل، دید منفی را تجربه خواهیم کرد. این مثال را در نظر بگیرید:

سرپرست منفی‌نگر: "نمی‌توانید این کار را تمام کنید اگر گریدر را این‌طور راه بیاندازید."

سرپرست مثبت نگر: "چندین شیوه‌ی مختلف برای راه‌اندازی گریدر وجود دارد. چطور است راهی به شما نشان دهم که مطمئن شویم کار راحت‌تر می‌شود؟"

رویکرد نسبت به مشکلات

در نظر بگیرید که چگونه با مشکلات در محیط کار مواجه شوید. اگر کاری که باید تمام شود، مصالح دیر می‌رسند و یک کارمندی که برای انجام عملیات مهم است و تماس می‌گیرد که مریض شده است، وسیله‌ای از کارافتاده، راه آسان این است که دست از کار بردارید و اظهار ناامیدی کنید. چنین رفتاری قبل از اینکه شما شروع به حل مسئله کنید، نگرش شکست را انتقال می‌دهد. کارکنان منفی‌نگری را اخذ کرده و آن را تقلید می‌کنند. یک نگرش مثبت می‌تواند به تعامل گروهی مثبت برای حل مسئله تبدیل شود. محکم و قوی باشید، مشکل را اظهار کنید و از همه همکاری و کمک بخواهید تا کار انجام شود. زمانی که کارکنان بدانند که سرپرستان به توانایی‌های آن‌ها ایمان دارند و برای رسیدن به موفقیت با آن‌ها کار خواهند کرد، نگرش‌های مثبت به رفتارهای مثبت تبدیل خواهند شد.

ایجاد ارتباط

کار خوب را تحسین کنید. به‌طور منظم از افراد تشکر کنید. درباره رفتاری که نیاز به تغییر دارد صریح باشید. به خاطر داشته باشید چیزی که به یک فرد انگیزه می‌دهد ممکن است در فرد دیگری مؤثر نباشد. اگر شما نیاز به کمک در خارج از وقت اداری دارید، ارشدترین کارگر ممکن است چنین علاقه‌ای نداشته باشد. شاید پدر و مادر مریضی در خانه برای مراقبت دارد. ازسوی دیگر شاید کارمند دیگری از دستمزد

اضافه‌کار برای پرداخت قیمت خانه جدید استقبال کند. با کارگران ارتباط برقرار کنید و مراقب باشید که نگرش حرفه‌ای پیشه کنید.

نگرش مثبت

یک شیوه برای نشان دادن نگرش مثبت این است که بیشتر، اعتبار بدهید تا اعتبار کسب کنید. اگر کارکنان برای خوب جلوه دادن سرپرستان کسب اعتبار کنند، همه از آن سود خواهند برد. سرپرستان موفق‌تری که همچون رهبران محبوب و محترم هستند همیشه در وقت مقتضی کسب اعتبار می‌کنند. همچنین آن‌ها می‌دانند که چگونه موفقیت را با کارکنانی که سهمی در موفقیت داشتند، به اشتراک بگذارند.

شوخ طبعی^۱

شوخ طبعی نقش مهمی در محیط کار دارد. عاقلانه از آن استفاده کنید و نه مطلقاً به بهای رنجاندن کسی، مزاح کردن را با خودتان شروع کنید.

اطلاع‌رسانی مناسب

سرپرستان باید اهداف و مقاصد حرفه‌ای را مشخص کنند درست شبیه سفرکردن در کشور. می‌توانید بی‌هدف پرسه بزنید، یا می‌توانید برنامه‌ریزی کنید، برای عزیمت و رسیدن زمان‌بندی کنید و مسیر خود را ترسیم نمایید. می‌توانید مسیرهای انحراف‌ها را در طول راه پیش‌بینی کنید. مسیرهای انحرافی می‌توانند به‌وسیله دیگران قرار داده شوند یا اینکه ممکن است تصمیم بگیرید مسیر جایگزین خود را ایجاد کنید. هرکسی نیاز دارد که "نقشه راه" خود را بداند. این‌ها را در نظر بگیرید:

- کجا می‌روید؟
- چطور می‌توانید باهم به آنجا برسید؟
- با چه موانعی ممکن است مواجه شوید؟
- چه کسی مهارت سهیم شدن در موفقیت را دارد؟

منصف بودن

شفاف، استوار و منصف باشید. اگر آنچه می‌گویید مهم و درست است آن را رها نکنید. برای کارکنان مهم است که باور کنند آنچه سرپرستان یک روز می‌گویند روز بعد تغییر نخواهد کرد. اگر اعمال شما با گفتار شما متفاوت باشد کارکنان چندان حرف شما را باور نخواهند کرد. از یک طرف، اگر نیاز به تغییر تصمیم یا تلاش برای بهتر کردن شیوه انجام کاری لازم باشد به آن اعتراف کنید. همه به صداقت احترام قائل‌اند.

تعیین استانداردها

استانداردها را تعیین کنید و اجازه دهید همه کسانی که با شما کار می‌کنند بدانند که این استانداردها کدام هستند. به این شکل:

- استانداردهای کیفیت را تعیین و آن‌ها را اطلاع‌رسانی کنید.
- خطوط اختیار^۱ را تعیین کنید (مثلاً سرکارگراها، رهبران گروه و غیره). به گونه‌ای که همه بدانند که چه کسی مسئول است.
- قبل از گفتن به دیگران بدانید که چه می‌خواهید.
- اگر نظر خود را تغییر دادید **دلیلی** را عنوان کنید.

- در مورد اعتراف به اشتباهات شجاع باشید (از آن به‌عنوان فرصت یادگیری برای هر کس استفاده کنید).
- بدانید چه زمانی سازش کنید و گزینه‌هایی در ذهن داشته باشید.
- بدانید چه زمانی و چگونه انتقاد کنید (هرگز به‌طور علنی این کار را نکنید).
- به فردیت احترام بگذارید.

به اشتراک گذاشتن دیدگاه

زمانی که سعی می‌کنید به کارکنان انگیزه بدهید در نظر داشته باشید که معمولاً آنچه شما در تلاش برای انجام آن هستید، این است که کسی را برای انجام بهتر کار تشویق نمایید. برای اینکه کاری به‌خوبی انجام شود، نیاز است تا کارکنان بدانند چه کاری، چگونه و چه زمانی قرار است انجام شود. اگر آن‌ها دیدگاه شما را در مورد محصول نهایی ندانند، ممکن است نتیجه متفاوتی از آنچه برنامه‌ریزی کرده بودید به دست آورید.

ارتباطات

در یک سازمان، ارتباطات باید در دو جهت عمل کند—"رو به بالا" و "رو به پایین". به همین دلیل است که ارتباطات "عمودی"—بالا و پایین—نامیده می‌شود. زمانی که اطلاعات و دستورالعمل‌ها از سرپرستان به زیردستان ابلاغ می‌شود، ارتباط "رو به پایین" وجود دارد. ازسوی دیگر، وقتی زیردستان برخی مشکلات، شکایات یا پیشنهادهای را مطرح کنند، ارتباط "رو به بالا" از زیردستان به سرپرستان وجود دارد. این ارتباط عمودی این امکان را فراهم می‌کند که دستورالعمل‌ها و اطلاعات به زیردستان و بازخورد زیردستان به سرپرستان برسد. این امر با ارتباط دوسویه ممکن می‌شود.

توسعه انتظارت شغلی

تحلیل شغلی

تحلیل شغلی فرایندی است که به وسیله آن توصیفی از روش‌ها و رویه‌های فعلی انجام یک شغل، شرایط فیزیکی که شغل انجام می‌شود، رابطه شغل با سایر مشاغل و سایر شرایط استخدامی ارائه می‌شود. تحلیل شغلی بر آن است تا به جای آنچه باید انجام بشود، آنچه را که عملاً انجام می‌شود آشکار کند. بنابراین، اگر یک کارگر فعالیتی را انجام می‌دهد که مورد نیاز آن شغل نیست، هنوز باید بخشی از تحلیل شغلی در نظر گرفته شود.

ماهیت مشاغل در یک دوره زمانی تغییر می‌کند. تحولات جدیدی رخ می‌دهد. کارکنان جدیدی به کار گرفته می‌شوند. تمامی این‌ها ایجاب می‌کند که مشاغل مورد بازبینی و تحلیل واقع شوند تا با اوضاع و احوال متغیر متناسب باشند.

هر شغلی مستلزم تعدادی از وظایف است. بعضی از این وظایف مهارت خاص، دانش و یا آموزش خاصی را می‌طلبد. سایر وظایف ممکن است آسان‌تر باشند. برای توصیف یک شغل ضروری است که در وهله اول آن را تحلیل کنید. این امر با هدف یافتن موارد زیر درباره شغل انجام می‌شود:

- چه وظایف متفاوتی باید انجام شوند؟ آیا وظیفه واحد است یا شمار معدودی از وظایف چندگانه را شامل می‌شود؟
- وظایف مختلف چگونه باید انجام شوند. این به معنای روش‌هایی است که این وظایف را به بهترین شیوه انجام می‌دهند.
- داوطلب شغل باید واجد چه صلاحیت‌ها (آموزشی، مهارت‌های آموزشی و غیره) و چه خصوصیات شخصی (دید خوب، شنوایی خوب، صدای دل‌نشین و غیره) باشد.

- داوطلب شغل مسئول چه کاری است و به چه کسی پاسخگو خواهد بود.

هدف از تحلیل شغلی توصیف یک ایده‌آل نیست اما به مدیریت نشان می‌دهد در حال حاضر بخش‌های مختلف، در حال انجام چه کاری هستند. تحلیل شغلی یک سازمان را قادر می‌سازد تا مشاغل مختلف را مقایسه کند. این امر اطلاعاتی درباره وضعیت مشاغل گوناگون و نیز ارزیابی شغلی و آموزش فراهم می‌کند. اطلاعات مربوط به شغل می‌تواند از منابع مختلفی مانند مشاهده کارگران، مصاحبه‌ها، پاسخ‌های پرسشنامه‌ای، بولتن‌ها و غیره، آگاهی از مسائل کار و عملکرد واقعی کار به دست آید. این نتیجه حاصل شده است که پرسشنامه بهترین شیوه برای کارگران دفتری و مصاحبه برای کارگران کارگاهی مناسب است. تحلیل‌گری که شرایط و خطرهای کاری را مشاهده می‌کند، توصیف بهتری می‌تواند از اوضاع به دست دهد.

شرح وظایف شغلی^۱ (شرح شغل)

نتایج تحلیل شغلی در شرح وظایف شغلی نهفته است که یک شغل خاص را تعریف می‌کند. نوشتن شرح وظایف شغلی برای کارگران تولیدی، افراد دفتری و سرپرستان خط مقدم یک شیوه تثبیت شده است. انواع مختلف شرح وظایف شغلی به روش زیر از یکدیگر متفاوت هستند:

- شرح وظایف شغلی سطح پایین عموماً به وسیله‌ی اداره پرسنلی / منابع انسانی نوشته می‌شوند، اما شرح وظایف شغلی نظارتی به وسیله خود سرپرستان متصدی یا مدیران نوشته می‌شوند.
- شرح وظایف شغلی سطح پایین‌تر برای مدیریت حقوق و دستمزد نوشته می‌شوند و بنابراین مستقیماً بر وظایف و تکالیف ملموس روزمره یعنی وظایفی که باید

انجام شوند متمرکز است. ازسوی دیگر، شرح وظایف شغلی نظارتی و مدیریتی ارتباط نزدیک‌تری با برنامه‌ریزی سازمانی و بنابراین ماهیتاً توصیفاتی از روابط ناملموس، مسئولیت‌های کلی و خطوط اختیار - یعنی نتایجی که باید به‌وسیله فرد به‌دست آید- هستند.

شرح وظایف شغلی، یک شغل خاص را توصیف کرده و هدف از یک شغل و رابطه آن با سایر مشاغل و افراد را مقرر می‌کند. شرح وظایف یک شغل دربردارنده موارد زیر است:

- عنوان شغل، بخش یا دپارتمان و جزئیات گروه کاری؛
- اهداف شغل، مثلاً برای موقعیت سرپرست بخش خدمات مشتری: "تضمین اینکه به شکایات و سؤالات مشتری‌ها سریعاً رسیدگی می‌شوند"؛
- فهرست وظایف؛
- مسئولیت‌ها- فرد باید برای چه چیزی و به چه کسی پاسخگو باشد؛
- اطلاعات پیرامون ارتباط با افراد مرتبط با شغل- هم در داخل و هم خارج از سازمان؛
- اطلاعات پیرامون محیط کاری- دفتر خصوصی یا دفتر طرح باز^۱، یا کارگاه؛
- جزئیاتی درباره ساعات کار، سیستم نوبت‌کار، تعطیلات با حقوق، مرخصی بیماری و سایر موارد؛

۱- ایده دفتر کار یکپارچه و بدون اتاق یا دیوارهای جداکننده اولین بار حدود ۷۰ سال پیش در آلمان به‌وجود آمد و در دهه‌های اخیر در بسیاری از کشورها -حتی کشور ما- به سیستمی برای طراحی محیط‌های کار تبدیل شد. ایده‌ی این دفاتر ابتدا در استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های حوزه فناوری به ثمر نشست، اما به‌مرور در سایر حوزه‌ها از جمله تبلیغات، رسانه و حتی معماری، به ساختاری مطلوب برای دفاتر کار تبدیل شد. افزایش بهره‌وری و خلاقیت در محیط کار، مهم‌ترین عامل جایگزینی این نوع دفاترها با دفاتر کار سنتی شد. م

- جزئیاتی درباره حقوق، اضافه‌کار، پاداش و سایر مزایای مشابه.
- شرح وظایف شغلی، اطلاعات مفصلی درمورد شغل ارائه می‌دهد و حتی داوطلب را قادر می‌سازد تا در مورد اینکه آیا می‌خواهد شغلی را عهده‌دار شود یا نه تصمیم بگیرد. همچنین او را آماده می‌کند تا وظایف را با آگاهی کامل و بدون هرگونه شک و شبهه‌ای انجام دهد.

آموزش و توسعه کارکنان

اهمیت آموزش

وقتی کارکنان جدید به یک سازمان می‌پیوندند، آن‌ها از قبل مهارت‌های معینی برای شغلی دارند که باید انجام دهند. درهرحال، آن‌ها نسبت به سیستم و رویه‌های سازمان ناآشنا هستند. افراد سطح مختلفی از قابلیت‌ها را دارا می‌باشند. درحالی‌که بعضی از شغل‌ها نسبتاً آسان هستند و می‌توانند به‌سرعت آن‌ها را یاد بگیرند، بعضی از شغل‌ها دشوارند که ضروری است به آن‌ها آموزش داده شود. درحالی‌که بعضی از کارکنان به‌سرعت یاد می‌گیرند، یادگیری برخی ممکن است کمی طولانی‌تر شود.

آموزش اولیه عمده‌تاً در سازمان ارائه می‌شود، زیرا کارکنان باید در آنجا به‌عنوان اعضای یک گروه کاری فعالیت نمایند. حتی کارکنان موجود نیاز به آموزش بیشتری دارند چراکه همواره تحولات جدیدی در فرایندها و پیشرفت‌های فناوری رخ می‌دهد. برای حفظ بازدهی و مفید بودن باید برای کارکنان فرصت‌هایی برای آموزش و توسعه بیشتر فراهم گردد. این امر نه‌تنها مهارت‌های موجود کارکنان را ارتقا می‌بخشد بلکه اثربخشی و بهره‌وری سازمان را نیز افزایش خواهد داد. این مسئولیت سرپرست است که تضمین می‌کند برنامه‌های آموزش و توسعه برای زیردستان برقرار شود. اگر او خودش نمی‌تواند این آموزش را ارائه کند باید در نظارت و کنترل آن مشارکت داشته باشد.

آشنا کردن کارکنان جدید با ویژگی‌های شغلی و سازمانی^۱

○ **معنا و هدف:** منظور از این فرایند، آشنا کردن کارمند جدید با موقعیت اجتماعی جدید کارش است. کارمند جدید با وضعیت کاری‌اش معرفی می‌شود و از قوانین، شرایط کاری، مزیت‌ها و فعالیت‌ها و سایر ویژگی‌های خاص سازمان آگاه می‌شود. مهم است که کارمند جدید در اولین روز کاری‌اش احساس خوبی داشته باشد. با این حال برنامه آشناسازی در همین جا پایان نمی‌پذیرد. همچنین مهم است که یک برنامه آشنایی نظام‌مند، طی چند روز وجود داشته باشد تا تمامی موارد را در کوتاه‌ترین زمان به شکل مؤثر تحت پوشش قرار دهد. بیشتر اطلاعات را می‌توان در کتابچه‌ای قرار داده شود و در بین همه کارکنان توزیع کرد و در مورد کارگران عادی، برنامه آشناسازی می‌تواند شامل توضیح مختصری ازسوی سرپرست و کسانی باشد که کارگر با آن‌ها کار خواهد کرد.

○ **برنامه‌ی آشناسازی مؤثر:** در برخی سازمان‌ها، برنامه آشناسازی به مرحله‌ی تقسیم می‌شود. در مرحله اول، آشنایی به وسیله یک عضو اداره پرسنلی / منابع انسانی انجام می‌شود که کارمند جدید را با ویژگی‌های خاص سازمان آشنا می‌کند. در مرحله دوم، آشناسازی به وسیله سرپرست انجام می‌شود. او تازه‌وارد را با شغل، وظایف، مسئولیت‌هایشان، اهمیت شغل آن‌ها در ارتباط با سایر شغل‌ها و غیره آشنا می‌سازد. به علاوه آن‌ها به سایر تیم کاری معرفی می‌شوند.

○ **برنامه آشناسازی شامل چه مواردی است:** معمولاً آشناسازی شامل برگزاری جلسه‌ای با کارمند جدید و گوش دادن به صحبت افراد مختلف درباره جنبه‌های کسب‌وکار است. سایر روش‌ها شامل اطلاعات مکتوب، کمک‌های

صوتی- تصویری و بحث گروهی است. به‌طور کلی موضوعات زیر تحت پوشش برنامه آشناسازی قرار دارد:

- معرفی کسب‌وکار / اداره و کارکنان/ ساختار مدیریتی آن؛
- طرح ساختمان‌ها (کارخانه/دفاتر)؛
- ضوابط و شرایط استخدامی؛
- سیاست‌های پرسنلی مرتبط مانند آموزش، ارتقاء، سلامت و ایمنی؛
- قوانین و روش‌های کسب‌وکار؛
- ترتیباتی برای مشارکت و ارتباطات کارمند؛
- رفاه، مزایا و تسهیلات کارمندی.

نظارت از طریق پیگیری^۱: صحبت‌های غیررسمی "پیگیری" بین سرپرست دپارتمان/ اداره و کارمند جدید در چند هفته اول می‌تواند مفید باشد زیرا هرگونه شک و شبهه یا سوءتعبیرهای کارمند را رفع می‌کند. همچنین تضمین خواهد کرد که سرپرست می‌تواند هرگونه خطا یا ایرادی در کار کارمند را کشف و آن‌ها را فوراً اصلاح کند. همچنین می‌تواند کمک و مشاوره عملی بدهد. این امر منجر به برقراری رابطه کاری خوب میان سرپرست و کارکنان جدید می‌شود و از این‌رو بهره‌وری و بازدهی کارکنان جدید را برای سازمان تضمین می‌کند.

عناصر کلیدی برای آموزش کارکنان موفق

موارد زیر می‌تواند به‌عنوان عناصر کلیدی آموزش کارکنان موفق در نظر گرفته شوند:

- بعضی از افراد سریع‌تر از دیگران یاد می‌گیرند. همچنین ممکن است یادگیرنده‌ها درنهایت از آن‌هایی که فکر می‌کردند همه‌چیز را می‌دانند بهتر کار خود را انجام دهند. بنابراین برای یک سرپرست ضروری است که هر فرد را به‌دقت نظارت کند و براساس آن رهنمود ارائه دهد.
- آموزش کسی برای انجام چیزی، زمان بیشتری از انجام خود آن چیز می‌برد. بنابراین سرپرست باید متقاعد شود که او و یا آموزش‌دهنده نیاز به شکیبایی زیادی در توضیح مطالب دارند و آن‌ها باید زمان عملی کافی داشته باشند.
- در صورت پیچیده بودن وظیفه، نیاز است به مراحل کوچک سرشکن شود. با این عمل کار ساده خواهد شد و کارآموز را قادر خواهد کرد سریع‌تر و بهتر آموزش را بفهمد.

آموزش مداوم برای تمامی کارکنان باید دایر باشد

- آموزش یک فرایند مداوم است. تحولات جدیدی رخ می‌دهند. فناوری‌های جدیدی در دسترس قرار می‌گیرد. ماشین جدیدی نصب می‌شود. روش‌های جدیدی اتخاذ می‌گردد. فرایندها تغییر می‌کنند. کل این فرایند به این معنی است که آموزش باید مستمر باشد. همچنین آموزش نمی‌تواند فقط محدود به کارکنان جدید باشد بلکه کارکنان فعلی هم باید بخشی از برنامه‌های آموزشی مداوم باشند. این امر به دلایل زیر ضرورت دارد:
- اگر تمامی کارکنان بخشی از برنامه آموزشی مداوم باشند، یاد خواهند گرفت که کارهای گوناگونی را انجام دهند. زمانی که یک عضو خاص گروه به دلایلی غایب بود، عضو دیگر می‌تواند کار او را انجام دهد. این امر مانع هرگونه تأخیری می‌شود که در غیر این صورت ممکن است رخ دهد.

- زمانی که افراد یک کار مشخص یکسان را هرروز انجام دهند، این امر منجر به اعتماد به نفس بیش از حد، بی‌دقتی‌ها، اشتباهات و حتی رویدادهای ناگوار^۱ می‌شود. چنین کارکنانی ممکن است از انجام وظایف روزمره خسته شده باشند و ممکن است علاقه‌مند به کار خود نباشند و تصمیم به ترک آن بگیرند. ازسوی دیگر، اگر آن‌ها برای انجام سایر وظایف تخصصی نیز آموزش ببینند، برای انجام کار، انگیزه پیدا خواهند کرد و سرمایه‌ای برای سازمان خواهند بود.
- کارکنان می‌دانند که اگر آن‌ها مهارت‌های جدید یاد بگیرند ممکن است به معنی ارتقا و مزایای مالی بیشتری باشد. این امر آن‌ها را تشویق می‌کند که در برنامه‌های آموزشی مداوم مشارکت کنند و نیز به‌طور دلخواه و کارآمد به انجام وظایف خود ادامه خواهند داد.

انواع آموزش

- آموزش فعالیت^۲: آموزش فعالیت شامل آموزش ضمن خدمت است. درحالی که بعضی کارها آسان است و می‌تواند به‌سرعت آن‌ها را یاد گرفت، سایر کارها ممکن است دشوار بوده و نیازمند این است که کارگری، دانش و مهارت‌های تخصصی کسب کرده باشد. این امر می‌تواند از یک کارمند به کارمند دیگر متفاوت باشد. این مهارت‌ها می‌توانند به‌تدریج در طی زمان گسترش یابند. به همین دلیل ضرورت دارد که آموزش‌های پایه‌ای "مداوم"^۳ سازمان‌دهی شوند. آموزش ضمن خدمت می‌تواند به‌وسیله ارائه آموزش پاره‌وقت در یک مؤسسه/کالج فنی یا تجاری تقویت شود و در کنار برنامه

1 -Accidents

2-Activity training

3 -on-going basis

کاری کارکنان صورت گیرد. در هر حال، نیاز است سرپرست بر پیشرفت کارکنان نظارت نماید.

- آموزش مهارت^۱: این نوع آموزش برای حرفه یا تجارتِ مستلزم مهارت، ضرورت دارد. این آموزش در پلی تکنیک‌ها و کالج‌ها ارائه می‌شود. در بعضی از کشورها قوانینی برای "کارآموزی" وجود دارد. این کارآموزان حرفه یا مهارتی را به شیوه عملی از کارکنان با استعداد یاد می‌گیرند و بعد از اتمام موفقیت‌آمیز دوره کارآموزی به عنوان کارمند رسمی در سازمان جذب می‌شوند. یک سرپرست باید از نزدیک کارآموزی چنین افرادی را پایش کند.

فرایندهایی با سرمایه‌گذاری کم

فرایندهای با سرمایه‌گذاری کم به وضوح در اغلب سازمان‌ها ارجحیت دارند زیرا می‌توان آن‌ها را در چارچوب فعالیت‌های عملیاتی معمولی انجام داد و مستلزم هزینه‌های اضافی نیستند. هرچند، مهم است که اطمینان حاصل شود سطح آموزش ضمن خدمت به مرحله‌ای نمی‌رسد که با سطوح عملکرد اداره، تداخل واقعی داشته باشد. آن‌ها شامل:

- آموزش ضمن خدمت و تجربه کاری در حوزه‌های مهارت‌های مورد نیاز؛
- آموزش ضمن خدمت و تجربه کاری برای توسعه دامنه مهارت‌ها؛
- آموزش ضمن خدمت و تجربه کاری برای تبدیل به کارهای جدید؛
- برعهده گرفتن مسئولیت کارمند عالی‌رتبه در هنگام غیبت؛
- هدایت عملکرد ضمن خدمت برای دستیابی به اهداف بالاتر؛
- آموزش درون سازمانی به دنبال ارائه آموزش ضمن خدمت؛
- نظارت درون سازمانی توسط سرپرست برای پیشرفت شغلی.

تفویض اختیار^۱

مسئولیت و اختیار برای خلق ساختار یک سازمان باید تفویض شود. این امر عنصر اصلی فرایند سازمان‌دهی است زیرا سازمان‌دهی بدون تفویض مسئولیت و اختیار، معنایی ندارد.

معنای تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارت است از:

- فرایند تخصیص درجات گوناگونی از قدرت تصمیم‌گیری به زیردستان؛
- فرایندی که مدیر/ سرپرست برخی از وظایف خود را بر مبنای انتخاب به زیردستان تفویض می‌کند به آن‌ها اجازه می‌دهد در مسئولیت سهیم شوند و برای انجام تکلیف محول شده، اختیار تصمیم‌گیری را از جانب خودشان اعمال کنند؛
- سازوکار رسمی عمده‌ای که به وسیله آن شبکه‌ای از رابطه مسئولیت- اختیار تشکیل می‌شود.

فرایند تفویض اختیار

مراحل زیر باید به ترتیب انجام شوند:

- ارزیابی حجم کار
- واگذاری کار به‌طور مناسب
- تعیین مسئولیت و تضمین اختیار
- پاسخگویی

مسئولیت‌پذیری، تفویض اختیار و پاسخگویی

مسئولیت‌پذیری به آن دسته از تعهداتی اشاره دارد که از یک فرد انتظار می‌رود با بهترین قابلیت‌های خود در یک جهت معین انجام دهد. مسئولیت‌پذیری تعهد زیردستان به انجام وظیفه همان‌طور که به‌وسیله سرپرست وی انتظار می‌رود است. وظایف و فعالیت‌هایی است که به یک موقعیت تخصیص داده می‌شوند.

۱. ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری:

- تعهد به انجام وظیفه محول‌شده به‌طور رضایت‌بخش؛
- پذیرش وظیفه محول‌شده که منجر به مسئولیت‌پذیر شدن می‌شود؛
- نمی‌تواند منتقل یا تفویض کرد؛
- پذیرش مسئولیت منجر به پاسخگویی در برابر مافوق می‌شود؛
- از سطوح پایین به سطوح بالاتر جریان می‌یابد.

۲. پاسخگویی یک تعهد است:

- برای آگاه کردن مقام ارشد از پیشرفت کار به‌طور منظم؛
- برای توضیح دادن هرگونه شکست در عملکرد.

۳. اهمیت تفویض اختیار:

- برای ایجاد سلسله‌مراتب مدیریتی / نظارتی مهم است؛
- به مدیران / سرپرستان اجازه می‌دهد بر فعالیت‌های کلیدی تمرکز کنند؛
- تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند؛
- باعث پذیرش پاسخگویی از طرف زیردستان می‌شود؛
- بر مبنای اصل تقسیم‌کار است.

تفویض اختیار موفقیت‌آمیز

تفویض اختیار کارآمد می‌تواند با استفاده از دستورالعمل‌های زیر حاصل شود:

- تعیین اهداف
- ارزیابی صلاحیت زیردستان
- تعریف مسئولیت و اختیار عمل به‌طور شفاف
- انگیزه دادن به زیردستان
- برقراری کانال‌های ارتباطی
- ارائه آموزش صحیح
- مبادرت به نظارت پشتیبانی
- تعیین استانداردهای عملکرد
- ایجاد سیستم بازخورد

مشاوره و تنبیه کارمندی^۱

مشاوره کارمندی

وضعیتی که می‌تواند منجر به اقدام تنبیهی شود با چند گام معین قابل اجتناب است. این امر شامل صحبت با زیردستان و تلاش برای یافتن راه‌حلی برای مشکلی است که چنین وضعیتی را ایجاد کرده است. این فرایند حل‌وفصل مشکلات بدون توسل به اقدام تنبیهی، مشاوره کارمندی نام دارد.

برخی مشکلات به کار مربوطاند، درحالی‌که سایر مشکلات فردی هستند. عموماً یک سرپرست با مشکلات مرتبط با کار کارمند دست‌وپنجه نرم می‌کند اما گاهی اوقات

ممکن است سرپرستان با مشکلات شخصی کارمند هم سروکار داشته باشند زیرا این مشکلات می‌تواند سرآغازی برای مشکلات کاری شوند.

راه حل مشکل فقط از طریق گفتگوی مشترک بین سرپرست و زیردست یافت می‌شود. این امر نیاز به فرایند دوسویه دارد. گاهی اوقات سرپرست، جلسه مشاوره ترتیب می‌دهد درحالی که در دیگر مواقع، مشاوره را کارمندی آغاز می‌کند که نیاز دارد برخی مشکلات را در میان بگذارد.

مهم است که سرپرست اطلاعات مرتبط با جلسه مشاوره با کارمند را از سایر کارمندان محرمانه نگه دارد. هر مشکلی که نیاز است از طریق مشاوره موردتوجه قرار گیرد، ماهیتاً فردی است. بنابراین سرپرست برای هر مشکلی رویکرد انعطاف‌پذیری در پیش گیرد و سعی نکند که هر مشکلی را با راه حل یکسان حل و فصل نماید. اگر نکات زیر مدنظر قرار گیرد، مشاوره‌ی کارمندی موفق خواهد بود:

- موضوع بحث باید به صورت مجزا و نه به صورت علنی مطرح شود؛
- دلایل بحث باید به صورت همدلانه به کارمند توضیح داده شود به طوری که برای بحث بیشتر درباره موضوع اعتماد کند؛
- سؤالات باید به صورت مؤدبانه‌ای پرسیده شوند طوری که زیردست بتواند چگونگی تلاش سرپرست برای کمک به او را احساس کند؛
- اغلب تمامی سؤالات مربوط به مشکل در یک جلسه قابل بیان نیست. ممکن است جلسات بیشتری برای پی‌بردن به تمامی واقعیت‌ها لازم باشد. بنابراین باید بسیار شکيبا بود.

پس از اینکه مشکلی به وجود آمد، باید هر دو طرف سعی نمایند که راه حل قابل قبول متقابلی پیدا کنند. این جلسات مشاوره کارمندی فقط زمانی مؤثر خواهند بود که زیردستان به توانایی و صداقت سرپرست برای حل مشکلاتشان اطمینان داشته باشند. لازم است که سرپرست صبوری و درک زیادی داشته باشد. این وضعیت ممکن است

منجر به سطح بالایی از انگیزش کارکنان شود. همچنین این امر روش بسیار مؤثری برای کنترل رفتار کارکنان است.

تنبیه انضباطی^۱

سرپرستان اداره‌های مختلف همیشه سعی می‌کنند تا انگیزه بدهند، راهنمایی کنند، مشاوره بدهند و زیردستان خود را کنترل نمایند. با این وجود، گاهی اوقات چاره‌ای جز توسل به تنبیه انضباطی باقی نمی‌ماند. قبل از انجام هرگونه تنبیه انضباطی پیشنهادی، سرپرست می‌تواند با مدیر منابع انسانی مشاوره کند و وضعیت را کاملاً توضیح دهد و راهنمایی بخواهد.

بسته به شدت خطا، عمل انضباطی به شکل‌های مختلفی انجام می‌شود. می‌توان روش زیر را اتخاذ کرد:

- اگر اولین خطا است، باید با فرد صحبت و مشاوره شود. اگر یکی از زیردستان بدون توضیح قانع‌کننده‌ای دیر سرکار می‌آید یک جلسه مشاوره می‌تواند مفید باشد.
- اگر همان کارمند به همان رفتار خود ادامه داد، برای مثال یک هفته، یک اخطار کتبی رسمی موردنیاز است. سرپرست می‌تواند این عمل را به مدیر مربوطه توصیه کند.
- اگر کارمند همچنان اصلاح نشد باید جریمه شود. بسته به وضعیت، سرپرست می‌تواند انتقال کارمند به بخش یا مکان دیگر، تعلیق بدون دستمزد یا برکناری از شغل را توصیه کند.

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به معنای ارزیابی نظام‌مند عملکرد یک کارمند از سوی سرپرستان وی است. ابزاری برای کشف، تحلیل و طبقه‌بندی تفاوت‌های موجود میان کارگران در رابطه با استانداردهای شغلی است. این امر به سیستم رسمی ارزیابی برمی‌گردد که در آن فرد با سایرین مقایسه و رتبه‌بندی و امتیازدهی می‌شود. به‌طور کلی، ارزیابی به‌وسیله سرپرست یا مدیر (با بازخورد از جانب سرپرست) برای یک یا دو بار در سال انجام می‌گیرد.

هدف از ارزیابی عملکرد

- ارزیابی عملکرد ابزار مهمی برای مدیریت منابع انسانی است و بسیار ضروری است که سرپرست در این فرایند مشارکت داشته باشد. این امر با اهداف مختلفی انجام می‌گیرد.
- برای ارزیابی کیفیت عملکرد کارکنان مختلف استفاده می‌شود که شامل دانش کاری، توانایی برای انجام کار به‌طور کارآمد، روحیه هماهنگی، قابلیت اعتماد، وقت‌شناسی، اشتیاق، اعتماد به نفس، کیفیت‌های رهبری و غیره است.
 - با این روش، رویه ارزیابی استانداردسازی می‌شود، به‌صورتی که مدیریت می‌تواند تمامی کارکنان را براساس کیفیت‌های مشابه از طریق روش اندازه‌گیری یکسانی امتیازدهی کند.
 - می‌تواند برای آموزش کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.
 - همچنین در تعیین نوع و ماهیت برنامه‌های آموزشی برای کارکنان مفید است. به استقرار صحیح کارکنان کمک می‌کند و همچنین در یافتن فرد "نامناسب برای شغل خود" که می‌تواند به مکان درست منتقل شود، کمک می‌کند.

- ارزیابی عملکرد برای هرگونه افزایشی در دستمزدهای کارکنان یک مبنای بی‌طرفانه و نظام‌مند ایجاد می‌کند.
- به شناسایی کارکنانی که باید ارتقا یابند کمک می‌کند.

سلامت و ایمنی

سرپرست، مسئولیت ایجاد یک محیط کاری امن و سالم را برعهده دارد که در آن کارکنان از به خطر افتادن سلامتی خود در اثر انجام کار یا خطرهای آسیب‌دیدگی غیرضروری در حین انجام کار واهمه‌ای نداشته باشند.

در زمینه مسئولیت‌های نظارتی:

- اصطلاح "سلامتی" به رهایی کارکنان از بیماری فیزیکی یا عاطفی اطلاق می‌شود.
- عبارت "ایمنی" شامل حفاظت کارکنان از حوادث مربوط به کار است که می‌تواند منجر به آسیب‌دیدگی و حتی مرگ شود.
- یک "حادثه" به هر رویداد برنامه‌ریزی نشده و کنترل نشده‌ای اطلاق می‌شود که منجر به آسیب، چه از طریق بیماری یا جراحت به یک کارمند یا سایر افراد در محیط کار شود. همچنین حوادث می‌توانند منجر به آسیب زدن یا از دست رفتن کارخانه، ماشین و تجهیزات، مواد و سایر سرمایه‌ها شوند.

موضوعات ایمنی و امنیت

دامنه وسیعی از عوامل وجود دارد که می‌تواند موجب حوادث و آسیب‌های رخ داده در محیط کار شوند:

- ساختمانی که هنوز در آن کار انجام می‌شود ممکن است ناامن باشد؛ برای مثال، کف‌ها ممکن است غیریکنواخت باشند یا بد پوشش داده شده باشند. ممکن است سطوح بیرون زده، پله‌های سست یا چاله‌ها و حفره‌های^۱ خطرناکی در آنجا وجود داشته باشد.
- ماشین نصب‌شده ممکن است نالاین یا بد نگهداری شده باشد.
- روشنایی بد یا ناکافی می‌تواند باعث لغزش، سقوط و تصادف شود.
- تهویه ضعیف می‌تواند موجب شیوع بیماری‌ها، پخش بوها یا گازهای ناخوشایند یا سمی و حتی باعث انفجار شود.
- به‌طور کلی محیط‌های کاری نامرتب یا واحدهای قفسه‌بندی، طاقچه‌ها، کابینت‌ها یا گنجه‌ها که به‌درستی جاسازی یا متعادل نشده‌اند، اتصالات الکترونیکی معیوب، ابزارهای دستی معیوب و خطرات آتش‌سوزی اغلب موجب حوادث و آسیب‌های کاری می‌شوند.
- شیوه‌ای که کار باید انجام گیرد - "طراحی شغل" - نیز می‌تواند باعث خطراتی شود. مانند تمیز کردن یا نگهداری ماشین‌های درحال استفاده، کمبود محل استقرار مناسب، نیاز به بلند کردن یا حمل اجسام سنگین و نیز فرایندهایی که مستلزم تماس با مواد خطرناک یا اجزای متحرک هستند.

ایجاد آگاهی ایمنی

شماری از فنون وجود دارند که می‌توانند توسط سرپرست - با هماهنگی اداره منابع انسانی - مورد استفاده قرار گیرد تا سعی نمایند کارکنان، احساس درستی از ایمنی داشته

باشند. به‌طور فردی، تعداد کمی از آن‌ها می‌توانند به‌طور کاملاً اثربخش در یک "کمپین" به هم پیوندند تا اثر بلندمدتِ انباشته^۱ ایجاد کنند.

- پوسترها و هشدارها: توصیه‌های تصویری نصب‌شده در محوطه دفتر و/یا کارخانه می‌تواند توجه افراد را به نکات حفاظتی و لزوم مراقبت جلب کند. تغییرات منظم پوسترها و هشدارها لازم است.
- فیلم‌ها و ویدئوها: این موارد، تأثیر مشخص‌تری از پوسترها دارند و می‌توانند پیام صریح‌تر و مفصل‌تری داشته باشند.
- فنون ترس: می‌توان به افراد عواقب واقعی حوادثی را نشان داد که ممکن است رخ دهند. این موارد می‌تواند شامل عکس‌هایی از صحنه‌ای باشد که بلافاصله بعد از وقوع حادثه در محیط کاری گرفته شده، صحبت با کسانی که عملاً متحمل آسیب جدی شده‌اند یا نگاه به مجموعه‌ای از ابزارها و لباس‌های تخریب‌شده و عکس‌های افرادی که آسیب دیده‌اند.
- تنبیه انضباطی: وضع قواعد سخت‌گیرانه در ارتباط با عمل و رفتار کاری ایمن و مجازات افرادی که ناسازگاری می‌کنند ازسوی برخی از کارشناسان به‌عنوان بهترین شیوه برای "درس عبرت دادن" به افراد تلقی می‌شود. درعمل، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد، در بلندمدت، نگرش افراد به ایمنی عملاً در جایی که از تنبیه انضباطی استفاده می‌شود، آسیب می‌بیند. آن‌ها پریشان‌حواس می‌شوند نه به خاطر پیروی از مقررات، بلکه برای اجتناب از کشف عدم پیروی از آن‌ها. اگر سرپرستی تنبیه انضباطی را ضروری بدانند باید به مدیر یا اداره منابع انسانی اعلام کند. اما یک روش مشارکتی می‌تواند مفیدتر باشد.

- تکنیک‌های نقش بازی کردن: این روش اغلب تکنیک مؤثری در کمک به تغییر نگرش‌ها نسبت به ایمنی در بلندمدت است. ایده‌ای که کارمندی را تشویق می‌کند تا خودش را در نقش دیگری فرض کند. برای مثال، یک کارگر که نیاز است کمربندهای ایمنی بپوشد می‌تواند تشویق شود که در نقش یک سرپرست ظاهر شود و کارگر دیگری را ترغیب به پوشیدن آن نماید. در تلاش برای متقاعد کردن همکار خود، هرچند در وضعیت آموزشی، آن‌ها ممکن است خودشان به‌خوبی متقاعد شوند. تأثیر بلندمدت نقش بازی کردن بیشتر از هر تکنیک دیگری قلمداد شده است.
- هدایت کردن^۱: هدایت فرد یا گروه در راستای افزایش آگاهی از خطرات و نقاط خطر- توانمندسازی کارکنان به مسئولیت‌پذیری برای اجتناب از این خطرات - باید بیشترین تغییرات بلندمدت در رفتار را ایجاد کند.

ایمن‌سازی افراد

- این مسئولیت سرپرست است که اطمینان حاصل کند کارگران می‌دانند چطور به‌طور ایمن فعالیت و کار انجام دهند. او باید موارد زیر را در نظر داشته باشد:
- ایمن‌سازی شغل: وقتی عملیاتی برای انجام دادن شغلی ضروری دانسته می‌شود باید موقعیتی که متصدی باید انتخاب نماید، بارهایی که باید بلند کند یا فواصلی که از او انتظار می‌رود طی کند، مدنظر قرار گیرند.
 - ایمن‌سازی محیط کار: بررسی منظم،- برای اطمینان از اینکه ساختمان‌ها، مبلمان و تجهیزات دارای عیب و نقص‌های خطرناک نیستند- شناسایی مشکلات بالقوه و توسل به روش‌های رسمی‌تر. برای مثال "نمونه‌برداری

ایمنی" فرایندی است برای شناسایی عیوب ایمنی که به‌وسیله ناظران^۱ آموزش‌دیده در زمان معین و در حین بازدیدهای نظام‌مند از محیط کار قابل مشاهده است.

- ماشین‌آلات و تجهیزات: در همه موارد، آموزش کافی در استفاده صحیح از ماشین‌آلات و تجهیزات ضروری است و این امر به‌طور یکسان هم برای تجهیزات دستی و هم برقی کاربرد دارد. تنها کافی نیست که به یک فرد نحوه کاربرد قطعه خاص از تجهیزات را آموزش دهیم. به او باید یاد داده شود که این کار را به کارآمدترین شکل و با احتیاط انجام دهد و نیاز است هشدارهای ایمنی در تمامی اوقات به‌روشنی فهم و درک شود.
- جلوگیری و مهار آتش: هشدارهای کلی که می‌تواند در رخداد وقوع آتش لحاظ شوند عبارت‌اند از:

✓ ممنوعیت کشیدن سیگار در نقاطی که مواد اشتعال‌زا ذخیره و استفاده می‌شوند.

✓ کارکنان شاغل در بخش/ اداره مربوط باید بدانند که از کجا می‌توان هشدار آتش را فعال کرد.

✓ تجهیزات آتش‌نشانی مناسب برای مواد ذخیره‌شده یا مورد استفاده در بخش/ اداره باید به‌آسانی در دسترس باشند. تمامی تجهیزات باید به‌طور منظم نگهداری شوند و همه باید چگونگی استفاده از آن‌ها را بدانند.

- ✓ تمرین‌های منظم یا "تمرین آتش‌نشانی" باید برگزار شود، به‌طوری که کارکنان یاد بگیرند در زمان وقوع آتش‌سوزی چه‌کاری انجام دهند و چه‌کاری را نباید انجام دهند.
- ✓ درهای آتش و خروجی‌های اضطراری باید تمیز و بدون مانع نگه‌داشته شوند.

References

- Becker, B. and B. Gerhart, 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects,' *Academy of Management Journal* 39(4), 1996.
- Dobson, Ann, 'How to Communicate at Work,' Grolier International, Hong Kong, 2000.
- Gullick, L.H. 'Notes on the Theory of Organization,' in L. Gullick and L. Urwick (Eds), 'Papers on the Science of Administration,' New York Institute of Public Administration, 1936.
- Humphries, John, 'Managing through People,' Grolier International, Hong Kong, 2000.
- Joshi, Manmohan, 'Human Resource Management,' Ventus Publishing, Denmark, 2013.
- Simon, H.A. 'Administrative Behaviour,' Macmillan, New York, 1961.

گزارش پژوهشی

مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، تقاطع سپید قرنی
ساوومان پازرسی گل کشور، طبقه ششم

شماره تماس: ۶۱۶۶۱۶۰۷

نشانی الکترونیک: bazrasi.research@136.ir

www.bazresi.ir