

به نام خدایي كه در اين نزديكي است

اصول سرپرستي

مدرس : ناهيد خوشنويس

پاييز 1395

دانشگاه علمي کاربردي

واحد 13

فهرست:

صفحه

3 کلیات و مفاهیم سرپرستی
4 طبقه بندی سطوح مدیریت
4 مکاتب و نظریه های مدیریت
9 اصول سرپرستی
12 انگیزش، انگیزه (تعاریف و نظریه ها)
13 نظریه مک گریگور (X و Y)
14 مطالعه کار
15 شغل
15 هماهنگی
16 تقسیم کار و مبانی آن
16 کنترل و انواع آن
16 فن بازنگری برنامه (PERT)
18 نقش سرپرست در فرایند کنترل

کلیات و مفاهیم سرپرستی: حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چرا که سرپرست باید با مدیران و روسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره وری، اداره کارکنان مشکل دار و مشکل ساز و... می باشد.

مفهوم سرپرستی: بنا بر تعریف، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که دیگران را هدایت و اداره می کند و در سازمان برخلاف سایر رده های مدیریتی افراد غیرمدیر را اداره می کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می شود. از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور (سوپروایزر) تشکیل شده است. در متون مدیریت، سرپرست به کسی اطلاق می گردد که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می رساند. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود: 1) سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند. 2) کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد. 3) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود. 4) نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد.

تاریخچه سرپرستی: موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور" و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد.

نقش های مختلف سرپرست: در این جا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه می کنیم

1) از این دید، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می باشد.

2) سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

نظریات نقش سرپرست:

در نگرشی که از نظریات مختلف درباره نقش سرپرست چه از دیدگاه تاریخی و چه از دیدگاه فعلی به عمل آمده، پنج نظریه عمده مشخص گردید که عبارت اند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی.

عضو موثر، فرد واسطه: عضو موثر: سرپرست را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می کند از نظر کارکنان نماینده ی مستقیم مدیریت عالیست تامین کننده ی نظرات و اوامر افراد مافوق می باشد

فرد واسطه: واسطه میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان می باشد.

فرد حاشیه نشین: گاهی فقط عنوان سرپرستی را یدک می کشد. نه اختیاری به وی داده می شود، نه کارکنان از وی توقعی دارند.

کارمندی دیگر: نماینده ی کارگران محسوب می شود سخنگوی کارگران برای مقامات بالاتر طالب حقوق و منافع کارکنان و حمایت از آنها.

کارشناس روابط انسانی: به عنوان کارشناس می باشد و در حل و فصل مشکلات از وی یاری می گیرند کارشناس روابط انسانی جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است.

معمولا سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارت اند از:

- مدیران عالی

- مدیران میانی

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

مدیران عالی: وظایف آنها سیاست گذاری، تعیین خط مشی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها می باشد.

مدیران میانی: وظایف آنها واسطه بین مدیران عادی و سرپرستان می باشد.

مدیران عملیاتی (سرپرستی): وظایف آنها که مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند، با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند که سوپروایزر یا مدیران خط مقدم نیز نام دارند

مسئولیت های سرپرست:

بسیاری از افراد گمان می کنند تصدی پست مدیریت و سرپرستی آنها را از زیردست بودن و امر و نهی دیگران شنیدن راحت می کند. اما احتمالا آنها نمی دانند که تصدی پست سرپرستی یا هر پست مدیریتی بار مسئولیت هیچ کس را سبک تر نمی کند. به عبارت دیگر اگر چه اختیارات سرپرستان از کارکنان معمولی بیشتر است، اما در عین حال مسئولیت های مضاعفی بر عهده آنان گذاشته می شود

مهم ترین مسئولیت های سرپرست عبارت اند از:

- 1- مسئولیت در برابر افراد زیردست 2- مسئولیت در برابر بالادستان 3- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان 4- مسئولیت در برابر کار
- 5- مسئولیت در برابر محیط کار.

مهارت های مورد نیاز سرپرستی:

انواع مهارت ها در همه سازمان ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می تواند از آنها بهره گیرد.

انواع اصلی مهارت ها عبارت اند از:

مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی، مهارت تصمیم گیری.

وظایف سرپرست

: سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقا همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از: 1- برنامه ریزی 2- سازمان دهی 3- تامین نیروی انسانی 4- رهبری و هدایت 5- نظارت

ویژگی های یک سرپرست موفق:

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقا سازمان، دارا بودن ویژگی های خاص مدیریتی می تواند در موفقیت کاری سرپرست بسیار موثر باشد. بعضی از ویژگی های یک سرپرست موفق عبارت اند از: 1- وفاداری 2- مهارت های ارتباطی 3- عدالت 4- توانایی تفویض اختیار 5- علاقه به شغل 6- نگرش مثبت.

مکاتب و نظریه های مدیریت:

طی قرون گذشته روش های مختلفی به منظور ارائه دانش فراگیر، برای دستیابی به مدیریت اثر بخش مطرح گردیده، که هر یک دارای سودمندی های خاص خود است و در مدیریت به آن "مکتب" یا "نظریه" گفته می شود. که مهم ترین آنها عبارت اند از:

1) نظریه کلاسیک 2) نئوکلاسیک 3) نظریه های سیستمی 4) نظریه های اقتضایی

مدیریت کلاسیک:

1. مدیریت علمی یا سازمان گرایی است. 2. آقای فردریک تیلور پدر علم کلاسیک و بنیانگذار این مکتب می باشد. در قرن 18 (ماشینیسم) کارخانه های بسیاری ایجاد شد تا قبل از این قرن، کشاورزی بیشترین حرفه مردم بشمار می رفته و بعد از ایجاد کارخانه ها، مردم جهت اشتغال از روستا ها به اطراف کارخانه ها مهاجرت کردند و شهر نشینی پدید آمد که این امر باعث شکل گیری جدید در مدیریت شد که نهایتا سازمان گرایی شکل گرفت. هدف اصلی این مدیریت، کارایی است. کارایی: یعنی تلاش برای رسیدن به هدف اما با کمترین هزینه. زمان و انرژی نیروی انسانی: و به گفته تیلور، خواسته ما از کارگر اطاعت محض است. تیلور معتقد بود که هدف برای مدیر کارایی است. یعنی استفاده از حداقل امکانات و بیشترین بهره برداری.

مکتب تیلورزیم: مکتبی است که بعدها به نقد از مکتب تیلور پرداخت و معتقد بود که انسان ماشین نیست و نباید به دید یک ابزار به انسان نگاه کرد.

آدام اسمیت و چارلز بابیج (تقسیم کار): هر کسی بر اساس تخصص و دانشی که دارد، وظیفه ای بر عهده می گیرد. یعنی در یک کار بزرگ هر کسی بخشی را به عهده می گیرد و تقسیم کار صورت می پذیرد. آدام اسمیت و بابیج اعتقاد داشتند برای اینکه کار خوب انجام شود باید تقسیم کار صورت پذیرد و هرکس به صورت تخصصی و براساس مهارتش در جایگاه خودش تعریف گردد.

تخصص گرایی و تقسیم کار باعث شد که

1- افراد در کار، حرفه ای شده و مهارت پیدا می کنند و خودشان مشکلات خود را حل می کنند. 2- صرف جویی در زمان می شود و سرعت کار بالا می رود. 3- ابزارهای جدید اختراع می شود.

لیلیان و فرانک گیلبرت (حرکت سنجی):

در این نظریه اعتقاد بر این بود، که وقتی کاری انجام می گردد تمام فعالیتها شماره بندی شود زیرا تمام حرکات ما برای انجام دادن یک کار، ضروری نیست، بنابراین میتوان از حرکات غیر ضروری صرف نظر کرد و حرکات ضروری را انجام داد و این عمل باعث می گردد در زمان کمتر کار بیشتری انجام شود. حرکات غیر ضروری باعث خستگی غیر ضروری می شود، که حذف این حرکات باعث می گردد انرژی کمتری از بین رود.

هنری گانت: (سیستم حقوق و پاداش قرن 19):

تا حدودی به انسان گرایی شبیه است. در هر کاری برای کارگر حقوق استاندارد وجود دارد. هر کسی در ازای کاری که انجام میدهد حقوق می گیرد. اما برای دادن انگیزه بیشتر به کارکنان در قبال کار بیشتر، پاداش می دهیم یعنی سیستم اضافه کار به همراه پاداش بوجود آمد. هنری گانت بر این عقیده است که نمی توان دائم نیروی های انسانی را کنترل کرد زیرا استرس و اجبار مشکل ساز خواهد گردید و زمان نیز برای کنترل افراد توسط کارفرما صرف می گردد لذا آموزش جایگزین کنترل می گردد تا نیازی به سرپرست وجود نداشته باشد و کار بهتر فرا گرفته شود و در افزایش کارایی تاثیرگذار باشد. البته آموزش هیچ گاه صد در صد نمی تواند جایگزین کنترل گردد.

ماکس وبر (انواع قدرت): آقای ماکس وبر سه مدل قدرت را مطرح می کند

1- سنتی: این قدرت مورثی بوده و از پدر به پسر می رسد (مانند خان ها و خان زاده ها در زمان قدیم).

2- کاریزماتیک: این قدرت درونی است بر اساس ویژگی های فرد می باشد (مانند تختی، گاندی، حضرت امام خمینی

و ..) 3

- **قانونی یا عقلایی:** این قدرت با تلاش فرد بدست می آید. فرد را انتصاب می کنند و برای پست انتخاب می شود (فرد تلاش می کند تا آن پست را بدست آورد) اگر پست خود را ترک کند قدرتی ندارد.

*****کدام از این سه قدرت بهتر می باشد و چرا؟** قدرت قانونی و عقلایی. زیرا فرد برای داشتن این قدرت تلاش می کند و این قدرت پایدارتر است. یعنی جایگاه با بیرون رفتن شخص و جایگزینی شخص دیگر در مدیریت سازمان حفظ می شود مانند تعویض ریاست جمهوری اما منصب و مقام و پست او باقی است فقط شخص عوض شده. بهترین سازمان از نظر آقای ماکس وبر سازمان بروکراسی است که باید شرایط زیر را دارا باشد: 1- وجود سلسله مراتب: باید جایگاه ها و پست ها

بصورت سلسله مراتب باشد. 2- آموزش و ارتقاء کارکنان. 3- تخصص گرایی و تقسیم کار. 4- قدرت قانونی: قدرت اعمال شده باید قدرت قانونی باشد. 5- وجود قوانین و مقررات مشخص.

گذر از مدیریت کلاسیک و ایجاد مدیریت نئو کلاسیک (رفتارگرایی یا انسان گرایی): مطالعات هاثورن:

در دوره کلاسیک ضعف هایی دیده شد به فکر برطرف کردن آن ضعف ها و نقص ها افتادند. شخصی به نام **آلتون مایو** شروع به تحقیقات گسترده ای کرد. تحقیقات التون مایو 13 سال طول کشید و این تحقیق جامع در کارخانه هاثورن انجام شد و به نام مطالعات هاثورن معروف شد که باعث پدید آمدن دوره نئو کلاسیک گردید. آلتون مایو روی عوامل ارگونومیکی تحقیقات کرد و متوجه تاثیرات آن در سازمان شد (عوامل و ابزارهای فیزیکی و محیطی)، او در تحقیقات خود ثابت کرد عوامل ارگانومیکی (مانند چاشت روزانه، واگذاری مسئولیت، نظارت غیر مستقیم و کنترل نا محسوس) باعث ایجاد کارایی بیشتر در کارکنان و سازمان می گردد و باعث بوجود آمدن دوره ای جدید در مدیریت به نام مدیریت نئوکلاسیک گردید. **پدر مدیریت نئو کلاسیک آقای التون مایو می باشد.**

ارگونومی چیست؟ ابزارهای فیزیکی (وسایل و تجهیزات کار) و محیطی (نور، گرما، سرما...) که مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد را ارگونومی می گویند.



آبراهام مازلو (هرم سلسله مراتب نیاز های انسان):



آبراهام مازلو هرم نیازها را به تصویر کشید، این هرم که به پنج قسمت تقسیم می گردد که نیازها به ترتیب از قاعده هرم تا راس هرم بدین شرح می باشد

1- نیاز زیستی: مانند خوردن، خوابیدن و نیازهای اولیه انسان

2- نیاز امنیت.

2- نیاز اجتماعی.

3-4- نیاز احترام.

4-5- نیاز رشد: در نیاز به رشد فرد تلاش دارد استعدادهای بالقوه خود را شناسایی نموده و به بالفعل برساند البته هر انسانی به این مرحله نمی رسد و اصولاً در مراحل ابتدایی باقی می ماند. این هرم از پایین به بالاست و مازلو معتقد است که نیازها باید یکی یکی از پایین به بالا تامین شود و برای رسیدن به راس هرم باید از برطرف شدن اولین نیاز (نیاز زیستی) به سمت بالا حرکت کنیم.

2) نظریه آلدرفر: وی هرم مازلو را از 5 قسمت به 3 قسمت تقسیم می کند. دو قسمت اول یعنی نیاز (زیستی و امنیت) را به یک مرحله که نیاز زیستی است تجمیع کرد. دو قسمت نیازهای اجتماعی و نیاز احترام را به یک مرحله نیاز های تعلق تجمیع کرد و نهایتاً نیاز رشد را در راس هرم به همان شکل گذاشت.

نکات مهم در نظریه آلدرفر

1: هرم 5 قسمتی مازلو تبدیل به 3 قسمت می شود. 2. او معتقد بود حتماً نباید اولین نیاز تامین شود تا به دومین نیاز برسیم. 3. حرکت در هرم آلدرفر ممکن است از بالا به پایین باشد و حتماً نیازی نیست که از پله اول حرکت کنیم. آلدرفر دو حرکت را مشخص می کند: **افت** (پسرفت) و **رضایت** (پیشرفت)

نظریه مکتب سیستمی: پدر مکتب سیستمی آقای چستر بارنارد است که ابتدا به توضیح سیستم می پردازد و می گوید: به مجموعه ای از عناصر و ابعادی که بهم پیوسته اند و در کنار هم هدفی را دنبال می کنند مکتب سیستمی می گوئیم و سازمان مانند سیستم است. در هر سیستم سازمان: 1- نیروی انسانی (مدیر، کارمند)، 2- ابزارالات، 3- زمان، 4- بودجه (هزینه مالی و سرمایه گذاری و هر گونه مساله مالی وجود دارد) 5- همه این عوامل باید دست به دست هم بدهند تا در نهایت سیستم به هدف خود برسد. سازمان به عنوان سیستم در نظر گرفته می شود. او معتقد است در هر سیستم خرده سیستم هم وجود دارد، که آن نیز مانند سیستم است ولی در ابعاد کوچکتر.

تئوری عمومی سیستم ها: آقای برتالانفی سیستم را به دو دسته تقسیم می کند:

1. سیستم باز 2. سیستم بسته.

سیستم باز: این سیستم می گوید، همه سیستم ها هم دارای نقاط ضعف و نقاط قوت هستند و برای پیدا کردن نقاط ضعف خود باید با سازمانهای دیگر ارتباط برقرار کنیم تا نقاط ضعف خود را برطرف کنیم و نقاط برتر خود را بیشتر قوت ببخشیم. سیستم باز مانند دریا و اقیانوس روان و جاری است.

سیستم بسته: مجموعه ای است که اعضاء آن درون سازمان است و با سازمان های دیگر ارتباط برقرار نمی کنند و معمولاً این سازمان ها خودشان را ایده آل می دانند و عملکرد سازمان را بهترین نوع می دانند و حاضر نیستند با سازمان های دیگر تعامل

برقرار نمایند. این سازمان خود خط و مشی می دهد و بدان عمل می کند مانند مرداب است و هیچ جریانی ندارد و بعد از مدتی نابود می گردد البته رقیب ها آن را نابود می کنند.

عامل وجه تمایز سیستم های باز و بسته: 1. بازخورد 2. هم پایانی 3. چند پایانی 4. آنتروپی

1. بازخورد: وقتی یک سیستم با سایر سیستم ها در حال ارتباط برقرار کردن است عکس العمل آنها را گرفته و برای بروز کردن خود به بازخورد توجه می کند. در سیستم باز این چنین است. برای فعال بودن و پیشرفت کردن با سازمان های دیگر ارتباط برقرار می کند. بازخورد آنان را گرفته تجزیه و تحلیل می کند. خود را با سیستم های دیگر منطبق می کند و مراحل پیشرفت را طی می کند (ولی سیستم بسته کاملاً بر عکس عمل می کند و در این سیستم اصلاً نظرات دیگران مهم نیست).

2. هم پایانی: سیستم باز از چند روش استفاده می کند تا به هدف خود برسد و بهترین روش را انتخاب می کند تا به یک پایان خوش برسد. تک بعدی نمی باشد. از مسیرهای مختلف به یک هدف می رسند. مسیرها را بررسی می کند تا با کمترین هزینه، کمترین بودجه و کمترین نیروی انسانی راه و روشی بهتر برای رسیدن به هدف پیدا می کند.

3. چند پایانی: سیستم بسته چند پایانی است. یعنی افراد از یک مسیر شروع نمی کنند، هدف یکی نیست، هدف مشخص نشده است، ضعف مدیریت وجود دارد و در نهایت هر کس از مسیر دلخواهش حرکت می کند، هرکس مسیری را طی کرده و نهایتاً آن را به پایان می رساند و چون مسیرها متعدد است پس پایان های متعددی داریم. در این سیستم هرج و مرج است.

4. آنتروپی: آنتروپی در لغت به معنای تمایل به نابودی، بی نظمی، بی انگیزه و بی اراده بودن است. در سیستم بسته، آنتروپی مثبت + است چون با سیستم های دیگر در ارتباط نیست رو به نابودی می رود. اما در سیستم باز، آنتروپی منفی - است و گاهی اوقات خنثی است چون مدام در حال جنب و جوش و تبادل اطلاعات است و در جا نمی زند. کسی که در حال ارتباط برقرار کردن با دیگران است آنتروپی منفی است.

مکتب مدیریت اقتضایی:

در این مکتب مدیریت به سه عامل شخصیت رهبر، ویژگی کارکنان و ساختار سازمان بستگی دارد. این سه عامل نشان دهنده نوع رهبری مجموعه می باشد (رهبری کلاسیک یا نئو کلاسیک یا سیستمی بروکراسی یا دموکراسی).
بروکراسی: مدیریتی است که در آن نظر مدیر مهم است، یعنی هر آنچه که مدیر تشخیص می دهد می باشد.
دموکراسی: مدیریتی است که نظرات کارمندان برای من مدیر قابل ارزش و توجه است.

عامل اول شخصیت رهبر: در این عامل هر چقدر شخصیت مدیر بدین گونه باشد که اعتماد بیشتر به کارمندان داشته باشد، مدیریتش دموکراسی می باشد و بالعکس اگر شخصیت مدیر به گونه ای باشد که فقط به دنبال پیشرفت منافع خودش در سازمان باشد مدیریتش بروکراسی است.

عامل دوم ویژگی کارکنان، عامل سوم ساختار سازمان: ساختار یک سازمان به عوامل متعددی بستگی دارد که زمان و وسعت دو مورد از این عوامل می باشند.

الف) زمان: هرچقدر زمان برای تصمیم گیری در مسئله ای محدود باشد مدیریت آن سازمان بروکراسی است زیرا مدیر فرصتی برای جمع آوری نظرات کارکنان ندارد و باید سریع تصمیم گیری کند

ب) وسعت: هر چقدر سازمان دارای گستردگی و شعبات منقووتی باشد باز هم مدیریت از نوع بروکراسی است زیرا در سازمانهای بزرگ و متعدد با شعبات گوناگون اگر از مدیریت دموکراسی استفاده کنیم هرج و مرج و از هم پاشیدگی ایجاد می گردد.

آرجیس (تئوری رشد یافتگی و رشد نیافتگی):

آرجیس نیز بر روی نیروی انسانی و کارمندان تحقیق می کند. هر کارمندی زمانی وارد سازمانی می شود که از لحاظ جسمانی بالغ است اما فیزیک و جسم مهم نیست بلکه اندیشه مطرح است که یکسری افراد بالغ و یکسری نابالغ هستند. یعنی در همه سازمان ها مدیریت باید تلاش کند تا اطلاعات کارکنان را گسترده و آنان را بالغ کند، ویژگی های افراد بالغ و نابالغ عبارتند از:

رشد نیافتگی (نا بالغ)

منفعل
وابسته
علائق سطحی و زود گذر
عدم شناخت خود
اهداف کوتاه مدت
زیر دست محور
به چند طریق رفتار کردن

رشد یافتگی (بالغ)

فعال
مستقل
علائق عمیق
شناخت کامل خود
اهداف بلند مدت
موقعیت برابر یا برتری (بالا دست محور)
به چندین طریق رفتار کردن

فعال / منفعل: شخص بالغ فعال است دائما در حال تلاش است و از حالت سکون و ایستایی فرار کرده و مدام در حرکت و پویایی است و به سایر سازمانها و افراد مراجعه می کند تا بتواند باعث پیشرفت خود گردد. اما انسان نابالغ منفعل است همه چیز برای او عالی است و شرایط فعلی اش را دوست دارد و به دیگران توجه نمی کند.

مستقل / وابسته: انسان مستقل نیازی به رهبر ندارد خط فکری و مسیر هم نیاز ندارد و خود مدیریتی و خود تنظیمی دارد. اما انسان وابسته به دنبال کمک گرفتن از دیگران است یعنی مانند کودک نابالغ که باید همواره در انجام کارها به او کمک کرد. پس انسان بالغ هم خود را هدایت می کند هم به دیگران کمک می کند.

علائق عمیق / علائق سطحی: انسان بالغ علائق عمیق خودش و ارزشها را شناخته و به علائق عمیق توجه دارد احساس تعهد بیشتر دارد و احساس مسوولیت می کند اما انسان نابالغ در علائق سطحی خود به دنبال علائق جدید می گردد. یعنی به خواسته های خود آگاه نیست.

شناخت خود / عدم شناخت: شناخت کامل خود. انسان بالغ ارزشها و استعدادهای خود را می شناسد و سعی می کند شناختی کامل از خود، روحیات، باورها، علائق و معیارهای خود داشته باشد. اما در انسان منفعل دنیای اطراف خود شخص برای خودش معنایی ندارد و چون خود را نمی شناسد به علائق خود نیز آگاه نیست پس شناخت کاملی نسبت به خود ندارد.

اهداف بلند مدت / اهداف کوتاه مدت: انسان بالغ به گذشته می اندیشد و نقاط ضعف و قوت خود را بررسی کرده و سپس راه آینده را ترسیم می کند تا با کمترین خطا به اهداف بلند مدت خود برسد. اما انسان نابالغ اهداف کوتاه مدت دارد و تنها در زمان حال است و بدون در نظر گرفتن آینده زندگی می کند و در واقع هیچ اعتقادی به گذشته و آینده ندارد.

بالا دست محور / زیر دست محور: انسانی که تمام صفات و خصوصیات یک فرد بالغ را دارد نمی تواند زیر دست کسی باشد و دوست دارد در پست و مقام بالاتر قرار گرفته و سعی می کند همواره در اوج قرار گیرد و دیگران را هدایت کند اما انسان نابالغ بی اراده و تنبل باید مسیر کاری را از دیگران دریافت کند، دوست دارد تحت سلطه قرار گیرد و کسی بر او مدیریت کند.

به چندین روش / به یک روش: انسان نابالغ در هنگام انجام کار و بروز مشکلات یک روش یا دو روش را انتخاب می کند و در برابر مشکلات راههای زیادی را انتخاب نمی کند، اما انسان بالغ با توجه به عوامل مختلف مسیرهای مختلفی را برای رسیدن به اهداف خود انتخاب می کند. یعنی چندین مسیر با خلاقیت و نوآوری، مدام در حال تست کردن مسیرهای جدید است و در نهایت بهترین روش را بر اساس زمان، هزینه و... انتخاب می کند. اگر در سازمان اکثر افراد از نوع بالغ باشند از مدیریت دموکراسی باید استفاده کرد و اگر افراد شاغل در سازمان از نوع نابالغ باشد از مدیریت بروکراسی باید استفاده کرد.

طوفان مغزی یا جوشش فکری (آزبرن): گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می آید، مدیر میزگردی تشکیل می دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در یک سطح می باشند. یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده می گیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن موضوع خاص، در جلسه حاضر می شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است و اصلا پایه و رتبه کارمندان مهم نیست. جلسه در پشت میزگرد صورت می پذیرد بدون توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار می گیرند ریاست نظر همگی را جویا می شود کسی اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت و در پایان جلسه بهترین ایده ها مشخص می شود.

منابع چهارگانه سرپرستی:

- 1) **منابع اطلاعاتی:** برنامه ها، آیین نامه ها و دستور العمل ها
- 2) **منابع مادی:** اشیا و وسایل و امکاناتی که مورد نیاز سازمان «ساختمان و ابزار»
- 3) **منابع مالی:** بودجه، اعتبارات و سرمایه های مالی سازمان
- 4) **منابع انسانی:** افراد و کارکنان به عنوان عنصر حیاتی و سرمایه اصلی سازمان



اصول سرپرستی



- 1: **اصل** وظایف و مسئولیت های افراد باید کاملا روشن باشد
 - 2: **اصل** افراد باید در انجام وظایف خود هدایت شوند
 - 3: **اصل** کار رضایت بخش کارمند باید مورد تشویق قرار گیرد
 - 4: **اصل** کار نامطلوب باید مورد انتقاد قرار گیرد
 - 5: **اصل** به کارکنان باید میدان داد تا بتوانند مسئولیت های بیشتری را بپذیرند
 - 6: **اصل** کارکنان باید برای پرورش استعداد ها و نوآوری در کار خود ترغیب شوند
 - 7: **اصل** محیط کار باید بهداشتی و مصون از استرس های روحی و روانی باشد
- دلایل عدم موفقیت سرپرستان**



منابع قدرت و ابزارهای سرپرستی:

- 1) قدرت در اجرا
- 2) قدرت در تجزیه و تحلیل مسائل و حل مشکلات
- 3) قدرت تعهد و وجدان کاری بین کارکنان
- 4) قدرت در تعلیم و تربیت
- 5) قدرت در ایجاد اعتماد و همکاری
- 6) قدرت در ایجاد انگیزش در کارکنان
- 7) قدرت در ایجاد ارتباط خوب انسانی



وظایف سرپرستی و تنظیم برنامه ها

الف: خلاقیت و نوآوری

ب: تصمیم گیری و حل مسأله

ج: برنامه ریزی

الف: خلاقیت و نوآوری

تعاریف خلاقیت و نوآوری: خلاقیت به مفهوم به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید است. اما نوآوری بیشتر به مفهوم به کارگیری ایده های نوینی ناشی از خلاقیت است که میتواند یک محصول جدید، خدمت تازه، یا راه حل جدیدی برای انجام کار باشد.

نقش مدیر در پرورش توانایی خلاقیت و نوآوری: مدیران شرکت میتوانند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد ترویج و تشویق کنند یا رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع نوآوری کارکنان گردد. مدیران باید بدانند که سازمان آنها مجموعه زنده انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد می باشد.

فنون خلاقیت در سطح مدیریت سرپرستی:

۱. اعتماد به نفس

۲. تواضع

۳. دقت در مشاهدات روزمره جهان پیرامون

۴. آرامش

۵. کنجکاوی

۶. ریسک پذیری

ب) تصمیم گیری و حل مسأله: تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان چند راهکار تعریف مسئله مسأله را می توان وضعیتی تعریف کرد که در آن فاصله ای بین آنچه هست و آنچه باید باشد، وجود دارد. مسأله (یا خواسته) ما عبارت است از تحقق وضعیت مطلوب (وضعیتی که می خواهیم باشد). وضعیت مطلوب در واقع هدفی است که ما می خواهیم محقق شود پس به بیان ساده تر مسأله، تحقق هدف است مسائل را بر اساس ساختار و ابعاد (به عبارت دیگر از نظر پیچیدگی) می توان به دو طبقه تقسیم کرد. مسائل را بر اساس ساختار و ابعاد (به عبارت دیگر از نظر پیچیدگی) می توان به دو طبقه مسائل خوش تعریف و مسائل بد-تعریف تقسیم کرد. مسائل خوش تعریف و بد تعریف برای تصمیم گیرندگان مختلف نسبی است. چرا که توانایی افراد

و گروه‌های تصمیم‌گیرنده متفاوت است و مسأله‌ای که برای فردی بد-تعریف محسوب می‌شود شاید برای دیگری خوش-تعریف باشد.

مسائل خوش-تعریف: مسائل خوش-تعریف مسائلی هستند که در آنها وضعیت فعلی، وضعیت آرمانی و روش‌های ممکن برای رسیدن به وضعیت آرمانی مشخص باشد. برای حل مسأله خوش-تعریف کافی است از نقطه کنونی آغاز کنیم و قدم به قدم به سمت وضعیت مطلوب پیش برویم.

مسائل بد-تعریف: مسائل بدتعریف، نقطه مقابل مسائل خوش-تعریف هستند. در این گونه مسائل اکثراً نمی‌توان مطمئن بود که برای حل مسأله از کدام راه حل باید استفاده کرد و حتی تشخیص چیرستی مسأله خود مسأله‌ای است که باید مشخص شود. حل مسائل بد-تعریف یکی از روش‌های حل مسائل بد-تعریف، بازساخت مسأله است. بدین معنی که مسأله به بخش‌های کوچکتر و قابل حل تری تبدیل می‌شود. البته در این حال، این خطر وجود دارد که مسأله نه در بخش‌های کوچک که در ارتباط میان این بخش‌ها باشد. مسائل بد-تعریف معمولاً دارای راه حل مشخصی نیستند و به همین دلیل، خلاقیت در حل این مسائل نقش کلیدی بازی می‌کند. یک راه حل تا راه حل دیگر می‌تواند نتیجه‌های کاملاً متفاوتی را به همراه داشته باشد و از زوایای مختلفی مسأله را مورد بررسی قرار دهد.

تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری از انتخاب و حل مسئله متفاوت است. انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است که شامل انتخاب یک مورد از چند مورد انتخاب می‌گردد.

تصمیم: تصمیم یک عمل ذهنی است که انجام دادن یا ندادن کاری از آن نتیجه می‌شود و به معنای قصد برای انجام دادن یا ندادن کاری، انتخاب یک رأی یا یک فکر و کنار گذاشتن تردید، و همچنین به معنای اراده کردن، قصد کردن، آهنگ کاری کردن آمده است.

مراحل فرآیند تصمیم‌گیری: فرآیند تصمیم‌گیری از مراحل متعددی تشکیل شده است. این مراحل شامل:

- 1- اطمینان از وجود نیاز به یک تصمیم
- 2- تعیین معیارهای تصمیم
- 3- تخصیص درجه اهمیت به معیارها
- 4- کشف راه حل‌ها
- 5- ارزیابی راه حل‌ها
- 6- انتخاب بهترین راه حل
- 7- اجرای تصمیم
- 8- ارزیابی آثار تصمیم اجرا شده

انواع تصمیم گیری: تصمیمات برنامه ریزی شده:

برخی از تصمیمات متداول بوده و دارای ساختار هستند (برنامه ریزی شده یا معمول)، که مطابق با عادات، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شوند. مثلاً تصمیم درباره ایجاد یک تولید جدید یا بستن یک کارخانه، موقعیتی عادی و دارای ساختار برای تصمیم گیری است. سایمون اضافه می کند تصمیمات وقتی برنامه ای هستند که بر اصول تثبیت شده سیاست ها، قواعد، مقررات یا روش ها استوار باشد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده: برخی دیگر از تصمیمات نیمه ساختاری (برنامه ریزی نشده یا غیر معمول) هستند و در آن برخی از عوامل و داده های مرتبط در اختیار تصمیم گیرنده قرار می گیرد، ولی عوامل دیگر را نمی توان به این روشنی مشخص کرد، در واقع این تصمیمات با مشکلات و مسائل غیر عادی و جدید سروکار دارد. این چنین تصمیماتی معمولاً در موارد استثنایی و هنگام بروز مشکلات جدید گرفته شده و آن دسته از تصمیماتی هستند که بدون سابقه قبلی و اتفاقی باشند و هیچ روش و الگویی برای آنها وجود نداشته باشد. این تصمیمات دارای ماهیت و ساختار پیچیده هستند.

شرایط تصمیم گیری: تصمیماتی که افراد می گیرند با توجه به میزان دانش و اطلاعات آنها در وضعیت تصمیم گیری به دو دسته تقسیم می شود. تصمیم گیری در شرایط «اطمینان»، «عدم اطمینان»

1- تصمیم گیری در شرایط اطمینان: زمانی که مدیر با اطمینان کامل و بر اساس اطلاعات موجود می داند که نتایج حاصل از هر راه ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق می افتد از نظر تصمیم گیری و انتخاب بهترین راه در شرایط اطمینان قرار دارد. در این شرایط تصمیم گیرندگان با اطمینان پیامدهای هر گزینه تصمیمی را می دانند. بنابراین گزینه ای را انتخاب می کنند که منافع آنها را حداکثر کند.

۲- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان: گاهی مدیر در شرایط عدم اطمینان مجبور به تصمیم گیری می شود. در این شرایط تصمیم گیرنده نمی داند کدام یک از گزینه ها محتمل واقع می شود. در ضمن نمی تواند احتمال وقوع هر یک را مشخص کند.

واقعیت رضایت بخش یا محدود شده: هربرت سایمون به منظور فائق آمدن بر محدودیتهای الگوی بخردانه پیشنهاد می کند که سازمانها و افراد در جستجوی واقعی رضایتبخش ترین راه حل از میان مجموعه راه حل های شناخته شده یا قابل شناخت بیش از انتخاب راه حل بهینه باشند. **رضایت بخش:** اصطلاح ساخته سیمون برای توصیف تصمیم گیری در یک محیط پیچیده و تا اندازه ای ناشناخته است. رضایتبخشی، یک الگوی توصیفی، رفتاری را ارائه می دهد که ناقص بودن دانش و رفتار را می پذیرد. رضایتبخشی می پذیرد که تصمیم گیران همهٔ جانشین ها را نمی شناسند و همواره یک هدف بازدهی روشن وجود ندارد.

ج) برنامه ریزی:

تنظیم برنامه جامع: تنظیم برنامه ها بوسیله واحدهای بالاتر شروع شده تا واحدهای پایینی سازمان ادامه می یابد. در اغلب سازمانها این کار توسط بالاترین بخشها یا قسمتها شروع میشود و پس برنامه ها بطور متوالی به سطوح پایین تر توسعه می یابند. نکته مهم این است که هر برنامه سطح پایین تر، خود مبنای برای برنامه در سطح بالایی بعد از آن باشد.

تعریف و اهمیت برنامه ریزی: با توجه به اینکه برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتها در زمان آینده از این رو باید جایگاه و اهمیت برنامه ریزی را در فرآیند مدیریت شناسایی کرد. برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیریت می باشد.

روش های برخورد با کارکنان: متأسفانه بسیاری از ما برای روسایی کار کرده ایم که تلاش های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا بارفتار غیر منصفانه ای خود باعث عصبانیت ما شده اند. از سوی دیگر بسیاری از ما سرپرستانی داشته ایم که مهارت های جدید به ما آموخته اند، به ما انگیزه کار داده اند، یا باعث شده اند هر روز با شور و شوق فراوان به سر کار برویم. بدون شک موفقیت در کار سرپرستی بدون ایجاد رابطه حسنه با افراد زیردست، بالادست، سایر سرپرستان و... امکان پذیر نیست. بدین منظور باید خواسته ها و نیازهای آنها را شناسایی نموده و سپس راه مناسبی به نیازهای آنها در نظر بگیریم.

انگیزش چیست؟ وقتی می پرسیم چه چیز افراد را بر می انگیزد تا زندگی خود را برای نجات فردی به خطر اندازند یا برای دستیابی به هدفی خاص ساعتهای طولانی کار کنند، معمولاً منظورمان این است که چرا مردم چنین رفتار می کنند؟ اصطلاح انگیزش همانطور که از معنای رایج آن نیز بر می آید به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. روان شناسان مفهوم انگیزش را به عواملی محدود می سازند که به رفتار نیرویی می بخشد و به آن جهت می دهند. یک جاندار انگیزه در مقایسه با یک جاندار نانگیزه با نیرو و کارایی بیشتری در یک فعالیت درگیر می شود.

انگیزه چیست؟ انگیزه به مفهوم نیازها، خواسته ها، تمایلات یا قوای درونی افراد نیز تعریف میشوند. بنابراین نقش انگیزه ها است که افراد را در جهت کسب اهداف سازمان هدایت میکند. عوامل مهم انگیزش عبارتند از:

الف) چالشی بودن کار

ب) اعتبار اجتماعی

ج) انگیزه انجام رهبری

د) رقابت

ه) پول

تعاریفی از انواع انگیزش: انگیزش اولیه در مقابل انگیزش ثانویه انگیزشهای اولیه عمدتاً با نیازهای اولیه زیستی مرتبط هستند مثل گرسنگی و تشنگی، اما انگیزش ثانویه با نیازهایی در ارتباط هستند که چندان جنبه حیاتی و زیستی نداشته و با بقا فرد مرتبط نیستند، مثل نیاز به دوست داشته شدن.

انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی: انگیزش درونی به مواردی اطلاق می شود که پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاری معین یک منبع درونی است. یعنی فرد جهت رسیدن به تقویتهای درونی عمل ویژه ای را انجام می دهد، هر چند این عوامل درونی با عوامل بیرونی همخوانی داشته باشند یا نداشته باشند و حتی موجب تنبیه فرد شوند. انگیزش درونی زمانی معنی پیدا می کند منبع تقویت کننده رفتار یا منبع پاداش دهنده یک عامل بیرونی است. به عبارتی فرد برای رسیدن به یک حالت یا شرایط معین بیرونی رفتاری را انجام می دهند. به عنوان مثال دو نفر دانش آموز را در نظر بگیرید که هر دو برای قبولی در امتحان تلاش می کنند. هر چند رفتار و حتی نتیجه عملکرد آنها می تواند یکسان باشد اما ممکن است انگیزش آنها

کاملاً متفاوت باشد. دانش آموزی که برای گرفتن جایزه ویژه‌ای که از طرف والدینش وعده داده شده تلاش می‌کند، از یک انگیزش بیرونی تبعیت می‌کند. دانش آموز دیگر که برای رسیدن به لذت حاصل از موفقیت تلاش می‌کند، دارای یک انگیزه درونی است.

انگیزه پیشرفت: انگیزه پیشرفت انگیزه‌ای درونی است در فرد برای به پایان رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف، رسیدن به یک هدف یا دستیابی به درجه معینی از شایستگی در یک کار. افراد معمولاً از لحاظ میزان انگیزش پیشرفت، متفاوت از یکدیگر هستند. افراد دارای انگیزه پیشرفت بالا در حوزه‌ای که انتخاب می‌کنند مثلاً تحصیل، شغل و ...، موفقیت فراینده‌ای از خود نشان می‌دهند. انگیزه پیشرفت نیز با توجه به اینکه در آن تمایلات زیستی تسلط کارایی با ارزشهای آموخته در هم آمیخته‌اند، انگیزه‌ای پیچیده به شمار می‌رود.

انگیزه‌های هوشیار در مقابل انگیزه‌های ناهوشیار: انگیزه‌های هوشیار عموماً در حیطه هوشیاری فرد عمل می‌کنند و فرد از آنها آگاهی دارد از ریشه رفتارهای مرتبط با آنها آگاه است. اما انگیزه‌های ناهوشیار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهی فرد عمل کرده و رفتار فرد را جهت می‌دهند. بنا به نظریه روانکاوی، انگیزه ناهوشیار انگیزه‌ای است که فرد خود آن را نهی کرده است و در نتیجه هوشیاری آنرا نادیده می‌گیرد. این انگیزه غریزه، سائق، آرزو یا میلی است که به واسطه مکانیزم دفاعی سرکوبی به سطح ناهوشیار رانده شده است. اما این رانده شدن نیروی آنها را کاهش نداده و اغلب به صورتی بر رفتارهای فرد تاثیر می‌گذارند. فروید انگیزه‌های یک نقاش برای نقاشی و یک جراح برای جراحی را انگیزه‌های ناهوشیار می‌داند.

نظریه هدف گذاری: طبق نظریه هدف گذاری، اگر برای هر شخص هدفی تعیین شود جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته میشوند. علاوه بر نیازها، خواسته‌ها و دیگر مفاهیم درونی محیط، نقش بسیار مهمی در تعیین اهداف و هدایت عملکرد افراد دارد.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان: به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندی‌های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک‌های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری و انگیزه‌های او در ارتباط است. انگیزه: یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می‌آورد. انگیزش: این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می‌شود و او در پی تامین هدف‌های ویژه‌ای بر می‌آید که چون آن هدف را تامین می‌کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد.

نظریه‌های انگیزش: دهه 1951 یکی از دوره‌های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارت‌اند از: نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو" «X و Y» نظریه مک گریگور و نظریه انگیزش-بهداشت- "هرزبرگ".

نظریه سلسله مراتب نیازها: این نظریه به وسیله "ابراهام مازلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه‌های انگیزش است. او اساس فرض خود را بر این گذاشته است - که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارند. این نیازها عبارت‌اند از:

- 1- فیزیولوژیکی
- 2- ایمنی
- 3- اجتماعی
- 4- احترام
- 5- خودشکوفایی

از نظر "مازلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش هایی را از خود بروز می دهد که به همان سطح، اختصاص دارد و نمی تواند رفتار افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده اند.

نظریه آقای مک گریگور (تئوری X و Y): افرادی که سازمان ها کار می کنند دو دسته اند: **گروه X:** افرادی هستند که از زیر کار درمی روند، سعی می کنند شانه خالی کنند، به زور کار می کنند و تنبل هستند. حتما باید نیروی رهبری رویشان فشار وارد کند. پول برایشان انگیزه ایجاد می کند. **گروه Y:** دقیقا بر عکس گروه اول هستند، خیلی علاقه به کار دارند، پویا هستند، مسئولیت پذیرند و پول برایشان انگیزه ایجاد نمی کند.

تئوری دو عاملی هرزبرگ انگیزش - بهداشت: فردریک هرزبرگ روانشناسی بود که در سال 1975 تئوری دو عاملی بهداشتی - انگیزشی را ارائه نمود. تئوری هرزبرگ یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را مشخص نموده است که این عوامل را بهداشت یا نگهدارنده معرفی می کند. وی همچنین مجموعه عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود، تحت عنوان عوامل انگیزش مطرح می نماید.

عوامل بهداشتی:

عوامل بهداشتی وجود ندارد ↔ عدم رضایت	عوامل بهداشتی وجود دارد ↔ باعث ایجاد رضایت نمی شود
	<p>عوامل بهداشتی:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سرپرستی - شرایط کاری - روابط متقابل شخصی - پرداخت حقوق و امنیت شغلی - خط مشی ها و مدیریت سازمان

عوامل انگیزشی:

عوامل انگیزشی وجود دارند ↔ رضایت	عوامل انگیزشی وجود ندارند ↔ عدم رضایت
	<p>عوامل انگیزاننده:</p> <ul style="list-style-type: none"> - موفقیت - شناسایی - ماهیت شغل - مسئولیت - رشد و ترقی

انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود:

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

- 1- تامین
- 2- رفتار انسانی
- 3- شناسایی شخصیت
- 4- کار با ارزش
- 5- پیشرفت
- 6- فرصت برای نشان دادن ابتکار

سرپرستی و ایجاد رابطه خوب با مدیر: یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می کند. ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم بر روی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می گذارد. در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید. مدیر را از وضع کارش مطلع سازید مدیر را به موقع تشویق نمائید. از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است، قبلاً آگاهش سازید. با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

نظارت بر افراد: مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. امام علی(ع) در عهد نامه مالک اشتر چنین می آموزد: مبادا که نیکوکار و بدکار در نزد تو یکسان باشند، که آن، رغبت نیکوکار را در نیکی کم کند و بدکار را به بدی وادار نماید.

چگونه عملکرد را نظارت کنیم: نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک ها و نشانه های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است. نظارت = قضاوت + مشاهده قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر، چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

- 1- متوجه کار درست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید
- 2- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید
- 3- با الگو شدن به کارکنانتان درس نظم و ترتیب بدهید
- 4- موفقیت آنها، موفقیت شماست
- 5- با روی خوش اشتباه های کارکنانتان را ببخشایید
- 6- گروه خود را در شمار برندگان در آورید

مطالعه کار: مطالعه کار عبارت است از: به کارگیری تکنیک هایی مانند روش سنجی و کار سنجی برای بهبود کارایی. افزایش اثر بخشی در سازمان. مطالعه کار، شیوه علمی بررسی و تجزیه و تحلیل کار به طور منظم می باشد که موجب حذف فعالیت های غیر ضروری و رسیدن به روش هایی از انجام کار می شود.

هدف های مطالعه کار:

- استفاده موثر از نیروی انسانی
 - استفاده موثر از تجهیزات و مواد اولیه
 - عملکرد مطلوب تجهیزات و مواد اولیه و نیروی انسانی
- شیوه های مطالعه کار:** دو شیوه ی روش سنجی و زمان سنجی، شیوه های اصلی مطالعه کار هستند که هر کدام کاربرد خاصی دارند: روش سنجی برای بهبود روش های انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد و زمان سنجی، برای تعیین زمان انجام کار مورد استفاده واقع می شود.

1) روش سنجی: روش سنجی یا مطالعه روش را می توان چنین تعریف نمود: ثبت منظم و بررسی دقیق روش های انجام کار و پیشنهاد روش های اصلاحی به منظور کاهش هزینه ها، ساده کردن عملیات افزایش بازدهی

2) زمان سنجی: زمان سنجی عبارت است از: به کارگیری شیوه هایی برای تعیین زمان لازم جهت انجام فعالیت های خاص، توسط انجام دهنده واجد صلاحیت و در سطح عملکرد مطلوب

زمان استاندارد: مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کاگر ضمن منظور داشتن وقفه ها و تاخیر های اجتناب ناپذیر حین کار نظیر استراحت، رفع خستگی، ناهار خوردن و... در کار مصرف شده است.

محاسبه ی زمان استاندارد: زمان بیکاری های مجاز + زمان نرمال = زمان استاندارد

زمان نرمال: حقیقت زمانی است که فرد مشغول انجام کار است. به عبارت بهتر زمانی که یک فرد با مهارت متوسط، در شرایط نرمال برای انجام کار مورد نظر صرف میکند.

بیکاری مجاز: زمانی است علاوه بر زمان نرمال که در صدد دادن فرصتی به کارگر برای برطرف نمودن اثرات جسمانی و روانی ناشی از کار در شرایط خاص و نیز رفع نیازهای شخصی، بیکاری مجاز برحسب عوامل زیر محاسبه می گردد:

1- رفع حوایج شخصی

2- رفع خستگی بدنی

3- رفع خستگی فکری

4- شرایط محیط

5- تاخیرهای اجتناب ناپذیر

شغل: عبارت است از: وظایف مشابه و مرتبطی که حرفه ای را می سازد و به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود. در طبقه بندی مشاغل و به کار گماردن نیروی انسانی دو نظریه کلی وجود دارد، که یکی تطبیق فرد با شغل و دیگری تطبیق شغل با فرد است.

تجزیه شغل: جریانی است که بدان وسیله مشخص می شود شغل چه مشخصاتی دارد چه افرادی بایستی برای شغل استخدام شوند.

تفویض اختیار و عدم تمرکز: تفویض اختیار عبارت است از اینکه، مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. تمرکز عکس عدم تمرکز بوده و عبارت است از: عدم تفویض اختیار در سطحی گسترده و اگر چنانچه اصلاً تفویض اختیار نشود تمرکز مطلق اختیارات در یک فرد یا یک سطح سازمان است. تمرکز و عدم تمرکز با هم ارتباط داشته و در یک پیوستار تحلیل میشوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم میباشد.

فرآیند تفویض اختیار:

1. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظایف شروع میشود و جهت انجام این امر، مدیر نیازمند به تجزیه و تحلیل پست است. تجزیه و تحلیل، مسئولیت و اهداف شغل مورد نظر است.

2. تفویض اختیارات: تفویض اختیار عبارت است از اینکه باید اختیارات کافی و متناسب با مسئولیتهای شغلی واگذار شده را داشته باشد. هدف تفویض اختیار، قادر نمودن جهت انجام وظایف شغلی بطور کارآمد و مؤثر است و در حقیقت به همان میزان که از او مسئولیت خواسته میشود.

3. تعیین مسئولیت: یک نتیجه واگذاری وظایف و شغلها به این است که با تعیین مسئولیت و موازین و معیارهای از قبل تدوین شده برای حسن انجام وظایف محوله و به کار بردن رهبری مؤثر و استفاده عاقلانه از اختیارات تفویض شده مسئول و جوابگو باشند.

4. ایجاد یک سیستم کنترل: چهارمین مرحله در فرآیند تفویض اختیار ایجاد یک سیستم کنترلی مناسب جهت ارزیابی تفویض اختیار است. که این در حقیقت برخاسته از اصول اصلی مدیریت است، و لذا مدیران با ایجاد یک سیستم بازخورد موارد فوق را کنترل مینمایند.

مفهوم هماهنگی: هماهنگی عبارت است از: فرآیند همسو نمودن فعالیتهای همه قسمتهای سازمان بطوری که تصمیمات، وظایف، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها، جهت نائل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و هم جهت گردد.

روش هماهنگی:

1. اختیارات: به عنوان یکی از مهمترین و در عین حال بزرگترین مکانیزم هماهنگی در سازمان مطرح است اختیارات اساس و اولین اصل هماهنگی، سازماندهی و هدایت برای سرپرستی و هماهنگ کردن نیروها است.

2. اهداف، خط مشیها، قوانین، رویه ها: اهداف، خط مشیها و روشها به عنوان مکانیزمهای کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در یک سازمان پیریزی میشود.

3. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان، از افراد رابطی استفاده میشود.

4. ارتباطات: ارتباطات به عنوان یکی از مؤثرترین ابزار هماهنگی مطرح است.

5. مذاکرات: مذاکره به عنوان یک روش، جهت هماهنگی مورد استفاده واقع شود. مذاکره بین مدیریت و کارکنان بین مدیریت و واحدهای خرید و فروش بین واحدهای سازمان مطرح است.

6. سیستم پاداش: سیستم پاداش نیز میتواند به عنوان یک مکانیزم هماهنگی مورد استفاده واقع شود.

7. هماهنگی داوطلبانه: تلاش و تمایل افراد در ایجاد هماهنگی میتواند موجب اثربخشی بیشتر گردد.

8. مدیریت: مدیر یک پروژه به طور عمده برای هماهنگ نمودن وظایف بخشهای تخصصی واحدهای یک سازمان طراحی میشود.

تقسیم کار: تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می شود که مدیران و کارکنان بر حوزه های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه های تخصصی آنان پرورش می یابد و کارایی سازمان بالا می رود.

مبانی تقسیم کار: تقسیم کار و طبقه بندی وظایف باید متکی به یکی از سه اصل زیر یا ترکیبی از آن ها باشد:

الف - تقسیم کار بر مبنای یا نوع عملیات

ب - تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع

ج - تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

مزایا و معایب تقسیم کار:

الف - مزایا:

- هزینه آموزش کارگران کاهش یابد

- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل برسد

- به علت کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار، کارگر تلاش می کند حرکات بی فایده و زاید را انجام ندهد

- بنابراین اشتباهات کمتر می شود و محصول بیشتری نیز تولید می شود

ب - عیب:

- فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید برآورده نماید. لذا غیبت از کار افزایش می یابد.

شیفت های کاری یا نوبت کاری: علاوه بر شیوه های مختلف تقسیم کار شیفت های کاری یکی از روش های تقسیم کار بین کارکنان، کارمندان و کارگران نوبت کاری یا شیفتی، در بخش های تولیدی، صنعتی، درمانی و سازمان های نظامی و حتی اداری می باشد. مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبت های عصر و شب و کاهش کارایی در نوبت های مذکور در مقایسه با نوبت روز است. همچنین در این روش اعمال نظارت مدیران بر فعالیت های کارکنان، دشوارتر است.

کنترل: کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از این که عملیات یا اقدامات واقعی با عملیات پیش بینی شده و برنامه ریزی شده همانند است. به عبارت دیگر کنترل، فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند

انواع کنترل:

1- کنترل آینده نگر یا قبل از انجام عملیات

2- کنترل زمان وقوع یا در حین انجام عملیات

3- کنترل گذشته نگر یا بعد از انجام عملیات

فن بازنگری برنامه PERT: شبکه پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیت های مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می دهد و معمولا برای کنترل پروژه های بزرگی که مستلزم هماهنگی داده های بسیاری است استفاده می شود. برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

1- فعالیت هایی را که باید اجرا شوند معین کند

2- توالی فعالیت ها را مشخص کند

3- زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند

4- شبکه را ترسیم کند

5- بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد معین کند

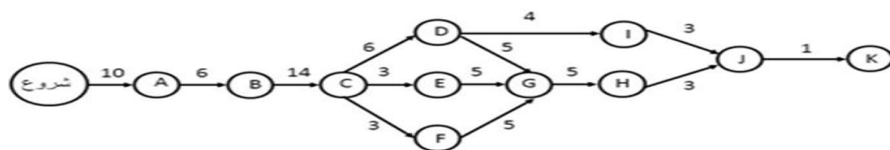
زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت: برای برآورد زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت سه زمان به شرح زیر برآورد می شود:

1- **زمان خوش بینانه:** یعنی مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت

2- **زمان محتمل:** یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت

3- **زمان بدبینانه:** یعنی بدترین شرایط زمانی برای انجام یک فعالیت

نمودار شبکه پرت برای بنا کردن یک ساختمان



سرپرست چه نقشی در فرایند کنترل دارد؟ سرپرست دو کار اساسی را در فرایند کنترل انجام می دهد:

1- مشابه یک قاضی عمل می نماید و با نظارت بر رویدادهای واحد خود تحقق واقعیت عملکرد را بر مبنای برنامه مشاهده میکند، سپس این مشاهدات را با معیارهای پیش بینی شده در اهداف تنظیم شده در فرایند برنامه ریزی مقایسه می کند.

2- در نقش حل مسئله و برنامه ریزی نه تنها باید تشخیص دهد که چرا نتایج پایین تر از استانداردها هست. بلکه باید شرایط را اصلاح نموده و نتایج را به سطح مورد نظر برساند. حفاظت فنی و بهداشت کار: هدف عمده حفاظت فنی برقراری

امنیت محیط کار از لحاظ وضعیت ساختمان، دستگاه ها، پیش بینی وسایل اطفاء حریق و... میباشد. و هدف از بهداشت کار برقراری امنیت محیط کار از لحاظ تمیز و مرتب نگاه داشتن محیط کارگاه، پیش بینی لباس های لازم برای کارگاه در کارهای مختلف و جلوگیری از بروز بیماری های شغلی و غیر شغلی و تناسب کار با وضعیت جسمی و روحی کارگران و به طور کلی سالم و به سلامت نگه داشتن کارگر و محیط کار می باشد. آیین نامه های حفاظتی در مورد محیط های اشتعال زا: برخی از مواد آیین نامه ها و قواعد کلی که در این زمینه تصویب شده و رعایت آن ضروری است به شرح ذیل می باشد:

ماده 17: در هر سالن کار به تناسب تعداد کارگران باید درب های یک طرفه ای که به خارج باز شوند به نام درب های نجات وجود داشته باشد و درب های مذکور به راهروها و یا معابر خروجی ساختمان منتهی شوند.

ماده 23: در نقاطی که مواد منفجره و یا مواد سریع الاحتراق یا سریع الاشتعال وجود دارد، باید استعمال دخانیات و روشن کردن و حمل کبریت، فندک و امثال آن ها ممنوع گردد.

ماده 28: وسایل و ادوات الکتریکی باید دارای حفاظ بوده و طوری ساخته و نصب و به کار برده شود که خطر برق زدگی و آتش سوزی وجود نداشته باشد.

مسئولیت ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان: با توجه به قانون بهداشت و ایمنی کار، کارفرمایان و کارکنان مسئولیت ها و حقوقی دارند، کارفرمایان مسئول تامین ایمنی در محل کار و رفع هر نوع خطر شناخته شده، هستند، براساس معیار های سازمان تامین بهداشت و ایمنی کار، شرایط محل کار تعیین شده و کارفرمایان ناگزیرند خود را با این معیارها سازگار نمایند و آن ها را رعایت کنند. کارکنان نیز حقوق و مسئولیت های مشخصی دارند؛ ولی اگر آن ها را رعایت نکنند، مسئولیت عواقب احتمالی بر عهده ی خود کارگر است.

پیشگیری از وقوع حوادث از کجا باید آغاز شود؟ سرپرستی خوب، نقطه آغاز طرح نتیجه بخش، پیشگیری از وقوع حوادث است. اگر سرپرستان، این حقیقت را که می توان از حوادث پیشگیری کرد و مسئولیت این کار بر عهده آنان است، صددرصد نپذیرفته باشند، هیچ نوع محافظ یا اصول ایمنی نمی تواند از وقوع حوادث جلوگیری کند. این شعار را بپذیرید "اول ایمنی"

ویژگی های سرپرست خوب:

تجربه: هیچ جانشینی برای تجربه وجود ندارد!

اعتماد به نفس: همراه کسب تجربه رشد می کند.

مشاهده گری: مشاهده دقیق اعضا و محیط

نرمش پذیری: اشتیاق به تغییر برنامه در صورت تغییر شرایط

گروه محوری: اولویت دادن به اهداف و علایق گروه در مقایسه با علایق شخصی آگاهی به محدودیت های خود

مسئولیت پذیری: آگاهی به چگونگی تأثیر هر تصمیم بر امنیت گروه

انسان محوری: اولویت دادن به انسان ها در مقایسه با اهداف کوهنوردی

خودشناسی: شناخت خویشتن و دلایل پذیرش سرپرستی دقت، خونسردی و روراستی

سامان مندی: برخورد منطقی و سیستماتیک با مشکلات و مسائل

انتقاد پذیری: پذیرش اشتباهات و درس گرفتن از آنها

قاطعیت: عقب نینداختن اقدامات ضروری

سازگاری: پرهیز از کمال گرایی و قانون مداری مطلق

آمادگی: شامل آمادگی جسمی ، روانی ، فنی و ...