

کلیات و مفاهیم سرپرستی

مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی سازمان است چراکه 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

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست از دو واژه بزرگ گسترده بینایی یا قدرت تصور 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 رسد. از این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود
- ۴- 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 گردید. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط مشی های سازمانی را که در آن کار می کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط مشی ها دخالتی نداشت. این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شد.

نقش های مختلف سرپرست

از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و این تاثیرات این نظرات هنوز هم احساس می شود.

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

-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

- نظریه دیگری,سرپرست را یک واسطه بشمار می آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

-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.

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 عملیاتی یا سرپرستان

- مدیران میانی

- مدیران عالی

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 و مهارت تصمیم گیری.

وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می دهند که عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی ۲- سازمان دهی ۳- هدایت ۴- هماهنگی ۵- نظارت

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 احتمالاً 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:

۱- مسئولیت در برابر افراد زیردست ۲- مسئولیت در برابر بالادستان ۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان ۴- مسئولیت در برابر کار ۵- مسئولیت در برابر محیط کار

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:

۱- وفاداری ۲- مهارت های ارتباطی ۳- عدالت ۴- توانایی تفویض اختیار ۵- علاقه به شغل ۶- 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: نظریه کلاسیک، نئوکلاسیک و نظریه های جدید مدیریت.

نظریه های جدید

دانش مدیریت در جریان جنگ جهانی دوم و پس از آن شاهد تحولات چشم گیری بود که منجر به شکل گیری نظریه های مختلفی درباره ی مدیریت گردید. این نظریات به طور خلاصه عبارت اند از:

نظریه کمی

این نظریه هم زمان با مکتب نئوکلاسیک، در زمان جنگ جهانی دوم در انگلستان شکل گرفت و شامل سه شاخه علم مدیریت، پژوهش عملیاتی، و سیستم های اطلاعاتی مدیریتی است

نظریه سیستمی

این نظریه در واقع پیامد روش کمی است و بیشتر این حقیقت را روشن می سازد که تمامی عناصر و اجزای یک سازمان، بخش هایی از یک نظم یا سیستم به هم پیوسته اند. یک سرپرست علاوه بر سیستمی کردن واحد خود باید مراقبت کند که بین قسمت او و سایر بخش ها در سیستم سازمان ارتباطی اثر بخش برقرار شود.

نظریه اقتضایی

بسیاری از صاحب نظران جدید مدیریت، نظریه سیستم را یک گام جلوتر بوده و تاکید می کنند که هر موقعیت سازمانی باید با دقت بررسی شده و با آن به عنوان مشکلی متفاوت برخورد شود. این نگرش "که هر چیز به موقعیت بستگی دارد" به عنوان شیوه ی مبتنی بر موقعیت یا نظریه اقتضایی شناخته می شود که در آن مدیر باید امور را با توجه به موقعیت های خاصی انجام دهد که با آنها روبرو است

نظریه Z

نظریه "Z" پس از مطالعه شیوه ی مدیریت "لژاپنی" و "A" آمریکایی، ارائه شد. نظریه A بر مسئولیت و تصمیم گیری فردی تاکید داشت و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت. در نظریه J استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت گروهی و تصمیم گیری مشارکتی مورد توجه بود. نظریه Z، که در حقیقت ترکیبی آرمانی از شیوه های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی است. جنبه های مثبت هر دو نظریه را در برداشت که شامل: تعهد به استخدام برای همه عمر خدمتی، مسئولیت فردی و تصمیم گیری مشارکتی است.

دو خصوصیت عمده نظریه Z به عبارت اند از:

۱- استخدام برای همه عمر خدمتی

۲- تصمیم گیری مشارکتی

روش های برخورد با کارکنان

مقدمه

متأسفانه بسیاری از ما برای روسای کار کرده ایم که تلاش های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده اند یا با رفتار 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.

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان

به تجربه ثابت شده است که نیروی کار یک انسان تنها به توانمندی های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری، و انگیزه های او در ارتباط است. یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می آورد. این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می شود و او در پی تامین هدف های ویژه ای بر می آید که چون آن هدف را تامین می کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می یابد.

انگیزش

انگیزه ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه ی فعالیت می شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می سازند. برانگیخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می شود. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

نظریه های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارت اند از: نظریه سلسله مراتب نیازهای "مازلو"، نظریه X و "Y مک گریگور" و نظریه انگیزش-بهداشت- "هرزبرگ"

نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه های 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 عبارت اند از: ۱- فیزیولوژیکی ۲- ایمنی ۳- اجتماعی ۴- احترام ۵- خودشکوفایی.

از نظر "مزلو" 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 X و Y

"داگلاس مک گریگور" جامعه شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل، منفی است که آن را نظریه X و دیگری در اصل، مثبت است و آن را نظریه Y نام نهادند.

تئوری نظریه X مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتا تنبل و از کار بیزار است
 - ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می گریزد. پرهیزد
 - ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق های مادی و اقتصادی است
 - ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان ها است
 - ۵- انسان خود کنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد
- تئوری Y درست برخلاف تئوری X نگرش و دید خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:

- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می داند
- ۲- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است
- ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است
- ۴- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند
- ۵- انسان ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارد

نظریه انگیزش-بهداشت

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده ای درباره رضایت یا نارضایتی افراد از شغلشان است و به وسیله یک روانشناس به نام "فردریک هرزبرگ" ارائه شده است. مطابق این نظریه وقتی افراد از کار خود احساس نارضایتی می کنند، نارضایتی آنها به محیط و عواملی مربوط می شود که در آن کار می کنند. به همین دلیل، این دسته

از عوامل را عوامل بهداشتی نامید. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی و رضایت می کنند، این خشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی نخواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل بر انگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

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 گروه از توقعات، انتظارات اساسی نامیده می شوند که عبارت اند از:

۱- تامین ۲- رفتار انسانی ۳- شناسایی شخصیت ۴- کار با ارزش ۵- پیشرفت ۶- فرصت برای نشان دادن ابتکار

رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین

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 آگاهی سازید. از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمائید. 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 و درباره هر یک از آنان، آن را عهده دار باش که او بر عهده خود گرفت.

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؟

برای این کار به عنوان سرپرست باید:

۱- متوجه کار درست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید ۲- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید ۳- با الگو شدن به کارکنانتان درس نظم و ترتیب بدهید ۴- موفقیت آنها، موفقیت شماست ۵- با روی خوش اشتباه های کارکنانتان را ببخشایید ۶- گروه خود را در شمار برندگان در آورید

دیدگاه اسلام در مورد کار

۱- ارزش عبادت دادن به کار

۲- مزمت بیکاری و افراد بیکار

۳- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری

۴- توجه به دستمزد مناسب

یکی از مسائلی که در تنظیم روابط کاری بسیار موثر است، دستمزد می باشد. در این زمینه باید به نکات زیر توجه کرد:

۱- رضایت طرفین

۲- مبنای مالکیت در اسلام

۳- پرداخت به موقع مزد کارگران