

فنون و مهارت‌های سرپرستی

نوشته: صدیقه صائمیان

در دو سه دهه اخیر نگرش‌های تازه‌ای به نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی آغاز شده است. کیفیت زندگی کاری^(۱) کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. در این میان نقش «سرپرستی» از عوامل مؤثر در افزایش زندگی کاری و ارتقاء بهره‌وری^(۲) و کارایی سازمان می‌باشد.

محتوای این نگرش تدابیری فراتر از پاداش مادی و مسایل محیط کار می‌باشد. عبارت دیگر ایجاد فضای لذتبخش کار و محیط دلچسب کار و حتی تناسب مشارکت، بیش از مزایای مادی مورد تأکید واقع شده و یقیناً سرپرستان در ایجاد چنین محیطی نقش بسیار جدی و اساسی دارند.

تعریف سرپرست

در مجموعه فعالیت‌های تولیدی و خدماتی، سرپرستان نقش ویژه‌ای دارند. این افراد علاوه بر اینکه ارتباط بین مدیران و کارکنان را برعهده دارند، کلیه فعالیت‌های کاری کارکنان را نیز به‌سوی اهداف مدیریت هدایت می‌کنند. در تعریف دیگری آمده است «سرپرست فردی است که مسئولیت کارعهده‌ای را بر عهده دارد». سرپرست با استفاده از امکانات موجود می‌تواند ضمن هماهنگی با واحدهای دیگر سازمان، تقسیم کار نموده، برای اجرای کار راهنمایی‌های لازم را بنماید و در نهایت کنترل و ارزیابی را انجام دهد.

مهارت‌های سرپرستی

امروزه افزایش شایستگی کاری سرپرستان یکی از کارآمدترین شیوه‌های ارتقاء بهره‌وری محسوب می‌شود. سرپرستان علاوه بر آشنایی کامل با عوامل کار و داشتن مسئولیت‌ها و اختیارات باید مهارت‌های زیر را نیز داشته باشند:

❖ ۱- مهارت در روابط کار

❖ ۲- مهارت در تعلیم کار (مهارت در تعلیم دادن)

❖ ۳- مهارت در روش کار (مهارت در بهتر کردن روشهای کار)

❖ ۴- مهارت در حفاظت کار (مهارت در پیشگیری حوادث)

۱- مهارت در روابط کار

مسایل مربوط به روابط انسانی اغلب دارای پیچیدگی می‌باشد، سرپرست باید توان رویارویی با چنین مسایلی را داشته باشد و با دقت و هوشیاری به حل آنها بپردازد. عمده‌ترین مسایل سرپرستی از نظر برنامه‌ریزی زمانی به سه گروه تقسیم می‌شوند:

* مسایل روزانه * مسایل جاری * مسایل نهفته

«مسایل روزانه» آن دسته از موضوعاتی هستند که غیرمنتظره و ناگهانی اتفاق می‌افتند و بلافاصله نسبت به حل آنها باید اقدام کرد زیرا در غیراینصورت کار دچار وقفه و یا تعطیل خواهد شد.

در مورد «مسایل جاری» سرپرستان قبلاً در مورد وقوع آن هوشیار هستند، لذا باید از قبل و در فرصتی که تا وقوع آن وجود دارد برنامه‌ریزی و اقدام نمود. اگر به موقع اقدامات لازم انجام نشود مسایل جاری به مسایل روزانه تبدیل می‌شود.

«مسایل نهفته» جزو مهمترین مسایل سرپرستی هستند و سرپرست باید امکان وقوع آن را حدس بزند. بعنوان مثال چنانچه کارمندی استحقاق ارتقاء دارد ولی جانشینی برای او وجود ندارد، ممکن است در روابط خود با دیگر کارکنان با تنش برخورد نماید بدون آنکه دلیل آن را به روشنی و وضوح مطرح نماید. در چنین شرایطی سرپرست باید امکان ارتقاء وی را بررسی و با اقدامات لازم به دیگر افراد کمک می‌نماید تا آموزش لازم را گذرانده و بتواند جای وی را پر کنند و فرد مورد نظر نیز بتواند در موقعیت بهتری انجام وظیفه نماید.

۲- مهارت در تعلیم کار (مهارت در تعلیم دادن)

یکی از مهارت‌های ویژه سرپرستان شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان می‌باشد. نیاز آموزشی عبارتست از تغییرات مطلوبی که در فرد یا افرادی که سازمان از نظر دانش، (۳) مهارت (۴) و یا

فراغت کارکنان تلقی می‌شود.

اجرای برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و مؤثر خواهد بود که طرح‌ریزی آموزشی برنامه به گونه‌ای باشد که پس از طی دوره آموزش، اطلاعات جامع و کاملی درباره نحوه انجام کار کسب شده باشد و توانایی کارکنان ارتقاء یافته باشد، در چنین صورتی برنامه آموزش را می‌توان مفید قلمداد کرد و هدف آموزش نیز تحقق یافته است.

آموزش‌های کارکنان می‌تواند به دو صورت باشد: یکی آموزش از طریق سرپرستان و یا مدیران بالاتر و یا آموزش گروهی درون و یا برون سازمانی، انتخاب فنون و روش‌های آموزش بستگی به ارزیابی سرپرستان و مدیران دارد که با توجه به کار کارکنان کدام را مؤثرتر می‌دانند. انواع آموزش کارکنان بشرح زیر می‌باشد:

ج - آموزش مداوم

ب - آموزش کار طولانی

ه - آموزش گروهی

ا - آموزش‌های شفاهی

د - آموزش کارگاهی

رفتار^(۵) باید بوجود آید تا کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های محوله را تا حد مطلوب و قابل قبول و مطابق با استانداردهای کاری انجام دهند. سرپرستان باید توانایی ارائه طرح آموزش را برای کارکنان خود داشته باشند، به گونه‌ای که مشخص نمایند به چه گروه‌هایی چه آموزش‌هایی را باید داد تا کارآیی هر قسمت از سازمان در بالاترین حد مورد انتظار قرار داشته باشد. زمان آموزش از جمله مواردی است که سرپرست می‌تواند تعیین نماید. بعنوان مثال در مورد تاریخ شروع و خاتمه آموزش و اینکه در چه ساعتی از روز این آموزش انجام شود. سرپرست بهتر از هرکس می‌داند چه موقع برنامه آموزش می‌تواند مفیدتر باشد و ضمناً به برنامه و فشردگی کار کارکنان توجه می‌نماید که اجرای آموزش در روزها و ساعاتی باشد که زمان

۳- مهارت در روش کار

گاهی مشکلاتی که در محیط کار بوجود می‌آید سرپرستان را وادار می‌نماید که برای جلوگیری از گسترش مشکل راه‌حلی بیابند که مانع از پیشرفت مشکل باشد ولی چنین برخوردی یک عمل انطباقی می‌باشد. عبارت دیگری می‌توان گفت بهتر کردن روش کار اقداماتی است که اهداف زیر را در برداشته باشد:

چنانچه سرپرستان به مسایل و مشکلات کارکنان بی‌توجه باشند بتدریج در می‌یابند که عوارض ناشی از مشکلات، گرفتاریهای زیادی برای آنان بوجود می‌آورد. آنچه مهم می‌نماید این است که سرپرستان روحیه نوآوری و خلاقیت داشته باشند و این روحیه را به کارکنان منتقل نمایند.

- ۱- استفاده بهینه از نیروی انسانی
- ۲- استفاده بهینه از لوازم کار (ماشین‌آلات و ابزار)
- ۳- استفاده بهینه از مواد مصرفی

در مورد بهینه ساختن کار در ابتدا باید ارزیابی بعمل آورد که کدام روش کار بیشتر نیازمند بهبود است و سپس اطلاعات جامعی درباره آن روش کسب نمود تا بتوان تغییرات لازم را در مورد آن روش انجام داد. یکی از طرّقی که در این زمینه به سرپرستان کمک می‌کند، شناسایی کامل و اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار فعلی و ثبت و یادداشت کلیه فعالیتها می‌باشد. سپس با تجزیه و تحلیل این اطلاعات باید راههای دیگری را که می‌توان برای انجام کار استفاده کرد، بررسی نمود و سپس با بسط و گسترش راههای بهینه یک یا چند روش انجام کار را در دستور برنامه و کار قرار داد.

برای بهینه کردن هر روشی باید حداقل به دو سؤال پاسخ داد. اول آیا می‌توان کار موردنظر را حذف کرد، اگر چنین است بهتر است حذف نمود تا نیازی به برنامه‌ریزی و اتلاف وقت نباشد. دوم اگر روش بهتری را می‌توان جایگزین نمود در اینصورت شش مرحله زیر باید توسط سرپرستان انجام گیرد:

مرحله اول: انتخاب کنید

کارهایی را که سریعتر، راحتتر و امن‌تر است انتخاب کنید و حرکات زیادی آن را حذف نمایید.

مرحله دوم: ثبت کنید

ابتداء آنچه را که در حین انجام کار اتفاق می‌افتد ثبت کنید و نموداری از روش فعلی تهیه نمایید تا بتوان اشکالات آن را برطرف کرد.

ضمناً در این مرحله باید حس همکاری کارکنان را جلب کرد تا بتوان به اهداف موردنظر دست یافت.

مرحله سوم: بررسی کنید

مطالعه دقیق وضعیت موجود امری است که در تعیین اشکالات و ایرادهای کار بسیار سودمند است. اینکه چه کاری انجام می‌شود؟ کجا انجام می‌شود؟ چه موقع انجام می‌شود؟ چه شخصی

انجام می‌دهد؟ به چه طریق انجام می‌دهد؟ و سئوالات دیگری که آیا لازم است انجام شود؟ چرا در آنجا انجام می‌شود؟ چرا در آن موقع انجام می‌شود؟ چرا آن شخص انجام می‌دهد و چرا بدان طریق انجام می‌گیرد و در آخر سئوالاتی برای بهینه کردن کار، مثل چه ترتیب

بهتری وجود دارد؟ چه جایی بهتر می‌تواند آن کار را انجام دهد؟ چه موقع دیگری بهتر است؟ چه شخص دیگری بهتر انجام خواهد داد؟ و به چه طریق دیگری بهتر است انجام پذیرد؟ تمامی پاسخهای فوق سرپرستان را در تصمیمگیری درمورد بهینه کردن انجام کار کمک می‌کند.

مرحله چهارم: گسترش دهید

با اطلاعات و نظریاتی که از نحوه انجام کار و فعالیت جمع‌آوری شده، اکنون درباره این نظریات باید تصمیمگیری کرد. سپس مراحل کار را براساس نظریات، حذف، ساده و یا ترکیب نمود. این امر کمک می‌نماید که کار مورد نظر در کوتاهترین زمان، با حداقل هزینه و بیشترین بهره‌وری صورت گیرد.

یکی از اقداماتی که در این مرحله باید صورت پذیرد تهیه نموداری از کل فرآیند کار مورد نظر می‌باشد تا در آینده بتوان آن را بسط و گسترش داد و روشهای پیشنهادی را در آن اعمال نمود.

پس از انجام مراحل فوق باید طرح پیشنهادی کار توسط مدیران تصویب شود. ذکر یک نکته در اینجا ضروری است که سرپرستان اغلب از اینکه

طرح پیشنهادی آنان را وزیران نمی‌پذیرند گله‌مند هستند و توقع دارند که طرحهای آنان مورد موافقت کامل مدیران باشد. در هر صورت باید پذیرفت که مفهوم کلمه «پیشنهاد» با «دستور» تفاوتی دارد. لذا بهتر است بدون آنکه نپذیرفتن طرح از سوی مدیران را سوءنیت تلقی کنیم باید به مرور مجدد طرح پیشنهادی پرداخته و اشکالات احتمالی آن رفع شود تا بتوان آن را از تصویب مدیران گذراند.

برای آنکه طرح پیشنهادی مورد تصویب مدیران قرار گیرد باید به این نکته توجه نمود که «مشخص و روشن بودن مزایای روش جدید کار، افزایش بهره‌وری و کاهش زمان صرف شده باید در طرح پیشنهادی مشهود باشد».

مرحله پنجم: پیاده کنید

پس از تصویب طرح توسط مدیران، مرحله انتخاب زمان مناسب برای اجرای روش جدید می‌باشد. انتخاب زمان مناسب از عوامل مؤثر در

اجرای موفقیت‌آمیز طرح می‌باشد. بهترین وقت اجرا زمانی است که فشار کار کمتر است و کارکنان فرصت دارند تا با ویژگیهای طرح آشنا

شده و آن را اجرا نمایند.

یکی دیگر از اقداماتی که در این مرحله باید انجام پذیرد متقاعد کردن افرادی است که آن کار را انجام می‌دهند. مسلماً در پیاده کردن روش جدید افرادی با سرپرستان همکاری می‌کنند و عده‌ای هم از همکاری در اجرای طرح سرباز می‌زنند. لازم است دلایل تغییر روش قبلی و مزایای روش فعلی به صورت واضح برای آنان توضیح داده

شود تا جلب همکاری آنان میسر شود.

پس از پذیرش طرح جدید از سوی کارکنان لازم است برای ایجاد مهارت و سرعت در انجام کار آموزشهایی به آنان داده شود. نکته‌ای که در اجرای آموزش وجود دارد توجه به سن افراد، تجربه، استعداد فراگیری و غرور آنها می‌باشد که هر کدام از عوامل فوق می‌تواند امر آموزش را تسهیل و یا کندتر کند.

مرحله ششم: ابقا کنید

برای تداوم استقرار کامل طرح جدید باید بدسه نکته مهم توجه شود:

- ۱- کنترل
- ۲- بررسی نتایج
- ۳- بهینه سازی

استقرار طرح جدید، متضمن کنترل‌های

نزدیک بهم می‌باشد تا سرپرستان مطمئن شوند کار همانگونه که در طرح پیش‌بینی شده است، انجام می‌پذیرد. موضوع دیگر آنکه باید نتایج حاصل از کار بررسی شود و همیشه در جهت بهبود وضعیت موجود تلاش گردد.

۴- مهارت در حفاظت (مهارت در پیشگیری حوادث)

گسترش روزافزون فن آوری باعث بوجود آمدن ماشین آلات صنعتی و خدماتی فراوانی شده است. این تنوع از انواع رایانه‌ها گرفته تا ماشینهای تراش در کارخانجات صنعتی، فرهنگ کاری خاصی را بوجود آورده است که از یک سو منجر به آثار مخرب روحی و روانی ناشی از کار زیاد با این دستگاهها می‌شود و از سوی دیگر سهل‌انگاری و عدم پیشگیری از بروز حوادث، سبب می‌شود که صدمات جسمی پیش آید.

امروزه ضرر و زیان ناشی از حوادث کار بشمار است بطوریکه هر سال میلیونها سانحه صنعتی در دنیا اتفاق می‌افتد و تعداد بیشماری نیز جان خود را از دست می‌دهند و یا تا پایان عمر با معلولیت ناشی از صدمات کار زندگی می‌کنند. یکی از علل اساسی بروز حوادث در محیط کار بی‌اعتقادی به مسایل ایمنی می‌باشد. درحالیکه با کمی امعان نظر متوجه می‌شویم که هر حادثه یا سانحه از نظر نیروی انسانی و

اقتصادی چه ضرر و زیانی را متوجه سازمانها می‌کند. سرپرستان باید توان پیش‌بینی و اندیشیدن به عواقب تأثرانگیز و مرگبار حوادث را داشته باشند و بتوانند برای پیشگیری از وقوع این گونه حوادث تدابیر لازم را اتخاذ نمایند.

نتیجه‌گیری

زیردست همتراز و از سوی دیگر با نقشهای بالا دست سازگار سازند. چنانچه در حین کار سرپرستی دچار آشفتگی و پریشانی شود براحتی می‌تواند بیش از ناتوان‌ترین مدیر اجرایی سازمان در برهم زدن روحیه کارکنان اثر بگذارد.

سرپرستان باید محیطی بوجود آورند تا ابتکار و خلاقیت را در کارکنان افزایش داده و مشارکت تمامی کارکنان را در بهینه‌سازی فعالیتهای خواستار باشند.

سرپرستان بعنوان نزدیکترین پیوند دهنده مدیران و کارکنان عمل می‌کنند. آنان در آموزش کارکنان نقشی کلیدی دارند و می‌توانند نظرها و پیشنهادهای مناسبی در راستای بهره‌وری کارکنان ارایه نمایند. برخلاف بیشتر مدیران ارشد، مسئولیت سرپرستان بسیار زیاد و اختیارات آنان کم می‌باشد. مهارتهای مورد نیاز سرپرستان در زمینه‌های روابط انسانی و روابط فنی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است، سرپرستان از یک سو باید خود را با نقشهای

منابع و مأخذ

- ۱- طوسی - محمدعلی، به یاد سرپرستان باشیم، مجله تدبیر، شماره ۲۲، ۱۳۷۱.
- ۲- هاشمی، ایبرج، مهارت سرپرستی در واحدهای صنعتی، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۱.
- ۳- پسران‌قادر - مجید، راههای افزایش مهارتهای مدیریتی، مجله تدبیر، شماره ۴۱، ۱۳۷۳.
- ۴- ممی‌زاده - جعفر، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مجله زمینه، شماره ۴۸-۴۷، ۱۳۷۴.
- ۵- درویش، حسن، مهارتهای مورد نیاز سرپرستان در زمینه روابط و آموزش، مجله زمینه، شماره ۶۱، ۱۳۷۵.