

تکنیک‌ها و مهارت‌های سرپرستی



مدیریت

در دو سه دهه اخیر نگرش‌های تازه‌ای به نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی آغاز شده است. کیفیت زندگی کاری (Quality of Work Life) کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. در این میان نقش «سرپرستی» به عنوان عامل مؤثر در افزایش زندگی کاری و ارتقاء بهره‌وری (Productivity) و کارایی سازمان دارای اهمیت ویژه‌ای است. آنچه که در این نگرش وجود دارد تدابیری فراتر از پاداش مادی و مسائل محیط کار است. به عبارت دیگر ایجاد فضای لذت بخش کار و محیط دلچسب اطراف کار و حق تناسب مشارکت، بیش از مزایای مادی مورد تأکید واقع شده و یقیناً سرپرستان در ایجاد چنین محیطی نقشی بسیار جدی و اساسی دارند.

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

امروزه افزایش شایستگی کاری سرپرستان یکی از کارآمدترین شیوه‌های ارتقاء بهره‌وری محسوب می‌شود. سرپرستان علاوه بر آشنایی کامل بر عوامل کار و دانستن 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 از وقوع حوادث)

۱- مهارت در روابط کار

مسائل مربوط به روابط انسانی اغلب دارای پیچیدگی‌هایی است. سرپرستان باید توان رویارویی با چنین مسائلی را داشته باشند و با دقت و هوشیاری به حل آنها اقدام نمایند. عمده‌ترین مسایل سرپرستی از نظر زمان و برنامه ریزی به سه گروه تقسیم می‌شوند:

- مسائل روزانه
 - مسائل جاری
 - مسائل نهفته
- «مسائل روزانه» آن دسته از موضوعاتی هستند که بطور ناگهانی و غیرمنتظره اتفاق می‌افتند و می‌بایست بلافاصله نسبت به حل آنها اقدام نمود. در غیر این صورت کار دچار وقفه و یا تعطیل خواهد شد.

در مورد «مسائل جاری» سرپرستان

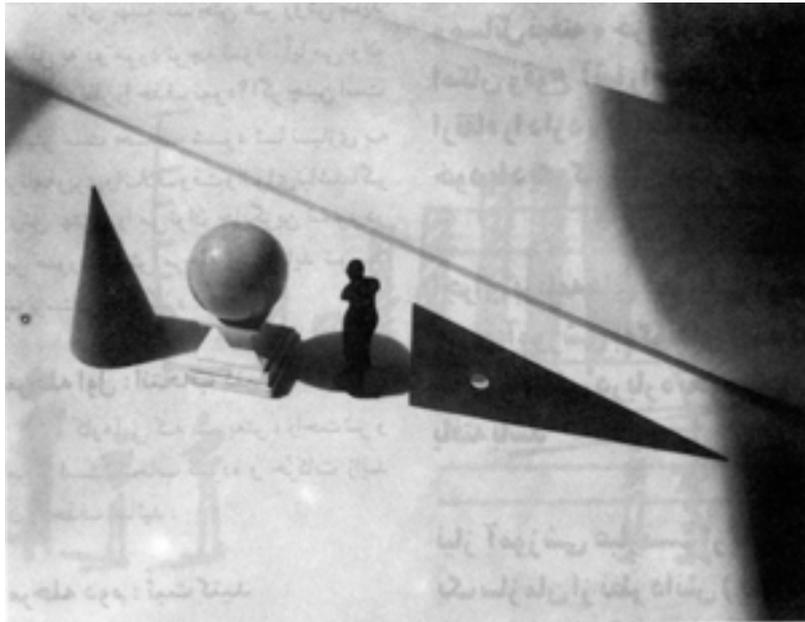
قب در مورد آن هوشیار هستند لذا باید از قبل و در فرصتی که تا زمان وقوع آنها وجود دارد برنامه ریزی و اقدام نمود. اگر اقدامات لازم به موقع انجام نشوند مسائل جاری به مسائل روزانه تبدیل می‌شود.

«مسائل نهفته» جزو مهمترین مسائل سرپرستی هستند و سرپرست باید امکان وقوع آنها را حدس بزند. بعنوان مثال چنانچه کارمندی استحقاق ارتقاء را دارد ولی جانشینی برای او وجود ندارد، ممکن است در روابط خود با دیگر کارکنان دچار مشکل شود بدون آنکه دلیل آن را به روشنی و وضوح مطرح نماید. در چنین شرایطی سرپرست امکان ارتقاء وی را بررسی و با آموزش‌های لازم به دیگر افراد کمک می‌نماید تا وی بتواند در موقعیت بهتری انجام وظیفه نماید و ضمناً جای وی را توسط افرادی با آموزش لازم پر نماید.

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

یکی از مهارت‌های ویژه سرپرستان شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان است. نیاز آموزشی عبارتست از تغییرات مطلوبی که می‌بایست در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش (Knowledge)، مهارت (Skill) و یا رفتار (Behavior) بوجود آید تا بر اساس آن کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های محوله را تا حد مطلوب و قابل قبول و مطابق با استانداردهای کاری انجام دهند.

سرپرستان باید توانایی ارائه



سرپرستان باید توان پیش بینی 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

در مورد بهینه ساختن روشهای کار در ابتدا باید ارزیابی نمود که کدام روش کار بیشتر نیازمند بهبود است و سپس اطلاعات جامعی درباره آن روش کسب نمود و تغییرات لازم را در مورد آن روش به عمل آورد. یکی از روشهایی که به سرپرستان کمک می کند، شناسایی کامل و جمع آوری اطلاعات کافی در مورد نحوه انجام کار فعلی و ثبت و یادداشت کلیه فعالیت‌های مربوطه می‌باشد. سپس با تجزیه و تحلیل این اطلاعات راههای دیگری را که برای انجام کار می‌توان از آنها استفاده کرد بررسی شده، با بسط و گسترش راههای بهینه یک یا چند روش انجام کار انتخاب و در دستور کار قرار می‌گیرند.

چنانچه سرپرستان به مسایل و مشکلات کارکنان بی توجه باشند به تدریج در می‌یابند که عوارض ناشی از مشکلات، گرفتاری های زیادی را برای آنان بوجود می‌آورد. آنچه مهم می‌نماید این است که سرپرستان روحیه نوآوری و خلاقیت داشته باشند و این روحیه را به کارکنان نیز منتقل نمایند. گاهی مشکلاتی که در محیط کار بوجود می‌آید، سرپرستان را وادار می‌کند برای جلوگیری از گسترش مشکل راه حلی بیابند تا مانع از پیشرفت مشکل باشد. ولی چنین برخوردی یک عمل انطباقی است. به عبارت دیگر می‌توان گفت آن اقدامی بهتر کردن روش کار به حساب می‌آید که اهداف زیر را دربرداشته باشد :

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

طرح‌های آموزشی برای کارکنان خود را داشته باشند، به گونه‌ای که مشخص نمایند چه آموزش هایی را باید به چه گروه هایی داد تا کارایی هر قسمت از سازمان در بالاترین حد مورد انتظار قرار گیرد. زمان آموزش از جمله مواردی است که سرپرست می‌تواند آن را تعیین نماید. به عنوان مثال تاریخ شروع و خاتمه آموزش و اینکه بهترین ساعات برای انجام آموزشهای مذکور در طول روز چه زمانی است. سرپرست بهتر از هر کس می‌داند برنامه‌های آموزشی در چه زمانی می‌توانند مفیدتر واقع شوند و ضمناً به برنامه و فشرده‌گی کار کارکنان توجه می‌نماید که اجرای آموزش در روزها و ساعاتی باشد که زمان فراغت کارکنان تلقی می‌شود.

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

آموزش کارکنان می‌تواند به دو صورت باشد یکی آموزش از طریق سرپرستان 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 ارزیابی می‌نمایند.

انواع آموزش کارکنان به شرح زیر می‌باشد :

- الف - آموزش‌های شفاهی
- ب - آموزش کار طولانی
- ج - آموزش مداوم
- ه - آموزش کارگاهی
- و - آموزش گروهی

۳ - مهارت در روش کار

« مسائل نهفته » جزو مهمترین مسائل سرپرستی هستند و سرپرست باید امکان وقوع آنها را حدس بزند. بعنوان مثال چنانچه کارمندی استحقاق ارتقاء را دارد ولی جانشینی برای او وجود ندارد، ممکن است در روابط خود با دیگر کارکنان دچار مشکل شود

اجرای برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و مؤثر خواهد بود که طرح ریزی آموزشی به گونه‌ای باشد که پس از طی دوره آموزشی، اطلاعات جامع و کاملی درباره نحوه انجام کار کسب شده و توانایی کارکنان ارتقاء یافته باشد

نیاز آموزشی عبارتست از تغییرات مطلوبی که می‌بایست در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش (Knowledge)، مهارت (Skill) و یا رفتار (Behavior) بوجود آید تا بر اساس آن کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های محوله را تا حد مطلوب و قابل قبول و مطابق با استانداردهای کاری انجام دهند

اشکالات احتمالی آن رفع شود تا توسط مدیران تصویب شود. 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 لازم است زمان مناسب برای اجرای روش جدید انتخاب شود. گزینش زمان مناسب، از عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز طرح است. بهترین وقت اجرا زمانی است که فشار کار کمتر باشد و کارکنان فرصت داشته باشند 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

امر کمک می‌نماید که کار مورد نظر در کوتاهترین زمان، حداقل هزینه و بیشترین بهره‌برداری صورت گیرد. یکی از اقداماتی که در این مرحله باید صورت پذیرد تهیه نموداری از کل فرآیند فعالیت مورد نظر است تا در آینده بتوان آن را بسط و گسترش داد و روشهای پیشنهادی را در آن اعمال نمود. پس از انجام مراحل فوق می‌بایست طرح پیشنهادی توسط مدیران تصویب کرد. ذکر یک نکته ضروری است: غالباً سرپرستان از اینکه طرح پیشنهادی آنان مورد قبول مدیران واقع نمی‌شود گله مند هستند و توقع دارند که طرح‌های آنان مورد موافقت کامل مدیران باشد. در هر صورت باید پذیرفت که مفهوم کلمه «پیشنهاد» با «دستور» تفاوت‌هایی دارد. لذا بهتر است بدون آنکه نپذیرفتن طرح از سوی مدیران سوءنیت تلقی شود به مرور مجدد طرح پیشنهادی پرداخته شده و

برای بهینه ساختن هر روش باید حداقل به دو سؤال پاسخ داد. آیا می‌توان کار مورد نظر را حذف نمود؟ اگر چنین است بهتر است حذف شود تا نیازی به برنامه ریزی و اتلاف وقت و انرژی نباشد. اگر روش بهتری را می‌توان جایگزین نمود در این صورت شش مرحله زیر باید توسط سرپرستان انجام گیرد:

مرحله اول: انتخاب کنید

کارهایی که سریعتر، راحت‌تر و امن‌تر است انتخاب نموده و حرکات زائد آن را حذف نمائید.

مرحله دوم: ثبت کنید

آنچه در حین انجام کار اتفاق می‌افتد ثبت کنید و از روش فعلی نموداری تهیه نمائید تا بتوانید اشکالات آن را رفع کنید. ضمناً در این مرحله باید همکاری کارکنان را جلب نمایند.

مرحله سوم: بررسی کنید

مطالعه دقیق وضعیت موجود امری است که در تعیین اشکالات و ایرادات کار بسیار سودمند است. اینکه چه کاری انجام می‌شود؟ کجا انجام می‌شود؟ چه موقع انجام می‌شود؟ چه شخصی آنرا انجام می‌دهد؟ و بسیاری سؤالات دیگر از این قبیل سرپرستان را به تصمیم‌گیری در مورد انجام مطلوب کار کمک می‌کند.

مرحله چهارم: گسترش دهید

با اطلاعات و نظریاتی که از نحوه انجام کار جمع‌آوری شده، اکنون درباره این نظریات باید تصمیم‌گیری نمود. و به دنبال آن مراحل کار را بر اساس نظریات فاصله، حذف، ساده و یا ترکیب نمود. این



نتیجه گیری

سرپرستان بعنوان نزدیکترین پیوند دهنده مدیران و کارکنان عمل می کنند. آنان در آموزش کارکنان نقش کلیدی دارند و می توانند نظریات و پیشنهادات مناسبی را در ارتقاء بهره وری کارکنان ارائه نمایند. بر خلاف بیشتر مدیران ارشد، مسئولیت سرپرستان بسیار زیاد و اختیارات آنان کم می باشد. مهارت های مورد نیاز سرپرستان در زمینه های روابط انسانی و روابط فنی از حساسیت ویژه ای برخوردار است. سرپرستان از یک سو باید خود را با نقش های فرودست هم تراز نمایند و از سوی دیگر با نقش های فرادست سازگار شوند. چنانچه در حین کار سرپرستی دچار آشفتگی و پریشانی شود براحتی می تواند بیش از ناتوان ترین مدیر اجرایی شرکت در برهم زدن روحیه کارکنان مؤثر باشد. سرپرستان باید محیطی بوجود آورند تا ابتکار و خلاقیت را در کارکنان افزایش داده و مشارکت تمامی کارکنان را در بهینه سازی فعالیت ها خواستار باشند.

انواع کامپیوترها گرفته تا ماشین های تراش در کارخانجات صنعتی، فرهنگ کاری خاصی را بوجود آورده است که از یک سو منجر به آثار روحی و روانی ناشی از کار زیاد با دستگاهها می شود و از سوی دیگر در پاره ای موارد در اثر سهل انگاری و عدم پیشگیری از بروز حوادث، صدمات جسمی اتفاق می افتد. امروزه ضرر و زیان ناشی از حوادث کار بیشمار است بطوریکه هر سال میلیون ها سانحه صنعتی در دنیا اتفاق می افتد و تعداد بیشماری نیز جان خود را از دست می دهند و یا تا پایان عمر با معلولیت ناشی از صدمات کار زندگی می کنند. یکی از علل اساسی بروز حوادث در محیط کار بی توجهی به مسائل ایمنی می باشد. در حالیکه با کمی امعان نظر متوجه می شویم که هر حادثه یا سانحه از نظر انسانی و از نظر اقتصادی چه ضرر و زبانی را متوجه سازمانها و افراد می کند. سرپرستان باید توان پیش بینی 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.

است که آن کار را انجام می دهند. مسلماً افرادی در پیاده کردن روش جدید با سرپرستان همکاری می کنند و عده ای هم از همکاری در اجرای طرح سرباز می زنند. لازم است دلایل تغییر روش قبلی و مزایای روش فعلی به صورت واضح برای آنان توضیح داده شود تا جلب همکاری آنها میسر شود.

پس از پذیرفتن طرح جدید از سوی کارکنان، لازم است آموزش هایی برای ایجاد مهارت و سرعت در انجام کار به آنان داده شود. نکته ای که در اجرای آموزش وجود دارد توجه به سن افراد، تجربه، استعداد فراگیری و غرور آنها است که هر یک از عوامل فوق می تواند امر آموزش را تسهیل نماید.

مرحله ششم - ابقا کنید

برای تداوم استقرار کامل طرح جدید باید سه نکته مهم توجه نمود :

- ۱ - کنترل
 - ۲ - بررسی نتایج
 - ۳ - بهینه سازی
- استقرار طرح جدید، متضمن کنترل های نزدیک به هم است تا سرپرستان مطمئن شوند فعالیت ها همانگونه که در طرح پیش بینی شده است انجام می پذیرند. موضوع دیگر اینکه نتایج حاصل از کار می باید بررسی شده و در جهت بهبود وضعیت موجود تلاش شود.

۴ - مهارت در حفاظت (مهارت در پیشگیری حوادث)

گسترش روزافزون تکنولوژی باعث بوجود آمدن ماشین آلات صنعتی و خدماتی فراوانی شده است. این تنوع از