

اصول سرپرستی

تألیف سیده جمیله مدرسی سریزدی

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.

فصل اول

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:

- 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 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 تأثیرات 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 تأمین 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. معمولاً 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:

1- برنامه ریزی 2- سازمان دهی 3- هدایت 4- هماهنگی 5- 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:

- 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

ویژگی های یک سرپرست موفق

با توجه به نقش حساس و مهم سرپرست در حیات و بقای 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: 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 نظام 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 "J" ژاپنی 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:

- 1- استخدام برای همه عمر خدمتی
- 2- تصمیم گیری مشارکتی

فصل دوم

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 نیاز های 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. برانگیزخته 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 1950 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 گرگور" 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: 1- فیزیولوژیکی 2- ایمنی 3- اجتماعی 4- احترام 5- 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 گرگور" 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:

- 1- انسان ذاتا تنبل و از کار بیزار است
 - 2- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می گریزد. پرهیزد
 - 3- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق های مادی و اقتصادی است
 - 4- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان ها است
 - 5- 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:
- 1- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می داند
 - 2- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت پذیر است
 - 3- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است
 - 4- غالب انسان ها قوه ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند
 - 5- 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 خواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید. درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده 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:

- 1- تامین 2- رفتار انسانی 3- شناسایی شخصیت 4- کار بار ارزش 5- پیشرفت 6- 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 نمایید. از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است، قبلا آگاهش سازید. از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمایید. 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 برعهده 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:

- 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

دیدگاه اسلام در مورد کار

- 1- ارزش عبادت دادن به کار
- 2- مزمت بیکاری و افراد بیکار
- 3- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری
- 4- 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:

- 1- رضایت طرفین
 - 2- مبنای مالکیت در اسلام
 - 3- پرداخت به موقع مزد کارگران
- تفویض اختیار و هماهنگی و ارتباطات و رهبری**
تفویض اختیار و عدم تمرکز:

به عبارتی، 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 می شوند. تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمان وجود ندارد. و همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم می باشد.

فرآیند تفویض اختیار:

از فرآیندی که مدیر با توجه به وظایف، اختیارات و هدفهایی که مؤسسه دارد، قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین واگذار نماید، که عبارتند از:

1. واگذاری وظایف: فرآیند تفویض اختیار با واگذاری وظایف شروع می شود 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 می شود.
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 نتایج 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 می نمایند.

مفاهیم پنجگانه عدم تمرکز:

- الف) هسته عملیاتی، کارکنانی که در رابطه با تولیدات (کالا و خدمات) و اهداف شرکتها کارهای اصلی را انجام می دهند.
- ب) مدیریت ارشد یا سطح استراتژیک، مدیرانی که در رأس هرم قرار می گیرند. و کسانی که مسئولیت کل سازمان را برعهده دارند.
- ج) مدیران میانی: مدیرانی که بین هسته عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارتباط برقرار می کنند.
- د) متخصصین ساختار فنی: تحلیلگرانی که عهده دار اجرای استانداردها و نظارت بر رعایت آنها در سازمان می باشند.

هماهنگی:

یک سازمان جهت نائل شدن به اهداف مورد نظرش، نیاز به ایجاد چارچوبی دارد که فعالیتهای افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار نماید.

همین که تعداد کارکنان یک سازمان از چند نفر تجاوز نمود، هماهنگ نمودن فعالیت آنان امری ضروری و اجتنابناپذیر است.

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.

نیاز به هماهنگی:

نیاز به هماهنگی در یک سازمان بستگی به وسعت، اندازه و میزان پیچیدگی عملیات دارد. در کل، سازمان یا به طور عمودی گسترش می یابد و یا به طور افقی، در ابعاد عمودی سطوح سازمانی افزایش یافته ولیکن حیطه نظارت مدیریت محدود می گردد. اصلی که همیشه باید حاکم بر روند تعیین حدود حیطه نظارت باشد، مسئله امکان هماهنگ نمودن عملیات واحدهای؟؟ بعد است. معمولاً قلمرو نظارت در سطوح پایین سازمان از قلمرو نظارت در سطوح بالا وسیعتر است.

- نیاز به هماهنگی در سازمان امری ضروری و اجتنابناپذیر است عبارتند از:

1. تقسیم کار
2. تعداد طبقات عمودی سازمان
3. تنوع تخصص و وظایف
4. وظایف صف و ستاد
5. تخصص منابع محدود
6. اختلاف منحصر به فرد کارکنان

روش هماهنگی: عبارتند از:

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، رویه‌ها: اهداف، خط مشی‌ها و روشها به عنوان مکانیزم‌های کنترل برای هماهنگ نمودن مؤثر عملیات در يك سازمان پي‌ريزي مي‌شود.
3. افراد رابط: اغلب جهت هماهنگي بين واحدهاي مختلف سازمان، از افراد رابطي استفاده مي‌شود.
4. ارتباطات: ارتباطات به عنوان يكي از مؤثرترين ابزار هماهنگي مطرح است.
5. مذاكرات: مذاكره به عنوان يك روش، جهت هماهنگي مورد استفاده واقع شود. مذاكره بين مديريت و كاركنان بين مديريت و واحدهاي خريد و فروش بين واحدهاي سازمان مطرح است.
6. سيستم پاداش: سيستم پاداش نيز مي‌تواند به عنوان يك مكانيزم هماهنگي مورد استفاده واقع شود.
7. هماهنگي داوطلبانه: تلاش و تمايل افراد در ايجاد هماهنگي مي‌تواند موجب اثربخشي بيشتر گردد.
8. مديريت: مدير-يك پروژه به-طور عمده براي هماهنگ-نمودن وظايف بخشهاي تخصصي واحدهاي-يك سازمان طراحي-مي‌شود.

ارتباطات:

ارتباطات فرآیندی است که افراد و گروه‌ها براساس آن در يك سازمان براي كسي مفاهيم و اهداف مشترك با استفاده از پيام‌ها، نمادها و علائم تفاهم مي‌يابند (استونر و وانكل 1986، 500)

بنابراين فرآيند ارتباطات كه به شكل يك جنبه، دو جانبه و به صورت يك نفر به يك نفر، يك نفر به چند نفر، جريان مي‌يابد وظيفه اداري سرپرستي را هماهنگ کرده وظيفه اصلي فرآيند ارتباطات يگانگي و نزديكي افراد سازمان نسبت به هم مي‌باشد.

در سرپرستي ارتباطات چهار وظيفه عمده كنترل، عمده كنترل، انگيزش، بيان احساسات و ارائه اطلاعات ايفا مي‌نمايد.

قلمرو ارتباطي و اهداف مديريتي سرپرستي عبارتند از:

الف) انواع ارتباط از نظر عكس العمل در محيط كار: بسياري از اوقات مدير و سرپرست كارگران پيامي را منتقل مي‌كنند كه اين پيام موجب عكس العمل نمي‌شود اين چنين پيامي را ارتباط يك جانبه گویند.

اما اگر پيام منتقل شده به گونه اي باشد كه گيرنده را به عكس العمل وادارد و نظرات خود را درباره محتوای پيام به اطلاع فرستنده برساند، اين نوع ارتباط را ارتباطات دو جانبه گویند:

هر يك از دو نوع ارتباط ياد شده داراي نكات مثبتي هستند كه عبارتند از: ارتباط يك جانبه سريعتر و كار فرستنده پيام آسانتر است.

ب) ارتباطات از نظر جهت پيام: 1. ارتباطات افقي 2. ارتباطات عمودي 3. ارتباطات مورب

رهبري

رهبري به توانايي ترغيب ديگران به كوشش مشتاقانه در جهت هدفهاي معيني اطلاق مي‌گردد.

- بنا بر ماهيت سازمان سرپرست مي‌تواند از فنون زير در رهبري استفاده نمايد:

1. شنونده خوب و ارتباط دهنده دقيق و آماده‌اي باشد.
2. پيوسته در بررسي احوالات كاركنان برآيد.
3. انگيزه براي زيردستان را بررسي کرده تا اينكه مؤثرترين انگيزه را بيايد.
4. انتقاد و توبيخ را بطور پنهاني انجام دهد و تشويق را در جمع بعمل آورد. 5. به اشتباهات خويش به صراحت اعتراف کند.

مفاهيم اصلي سبك رهبري مي‌باشند به ترتيب زير تعريف مي‌شوند: 1. رفتار كاري 2. رفتار رابطه‌اي

نگرشهاي نوين به رهبري در مديريت سرپرستي

مديريت به سازماندهي و توسعه منابع توجه دارد. در حالي كه رهبري به نفوذ در افراد و جهت دادن به آنچه مقصود رهبر است اطلاق مي‌گردد.

برخي معتقدند كه رهبري عبارت از ايجاد شرايطي است كه در آن شرايط افراد قادر باشند ديگران را به گونه اي به كار گيرند كه هم آنها به آسايش و رفاه دست يابند.

برخي صاحب نظران معتقدند كه امروزه نقش رهبران در مديريت سازمانها يك، نقش نگرشي است.

چهار دسته ويژگيهاي شخصي را در زمينه شايستگي رهبران كه عبارتند از:

الف) مديريت توجه: توانايي ايجاد حس نتيجه‌يابي، كسب هدف و يا هدايتي كه موجب جذب شود.

ب) مديريت مفهوم: توانايي خلق و ايجاد ارتباط مفاهيم به گونه اي كه واضح و قابل درك باشد.

ج) مديريت اعتماد: توانايي ايجاد اعتبار و قاطعيت به گونه اي كه افراد آنها را پذيرا باشند.

د) خود مديريتي: توانايي شناسايي خود و استفاده از مهارت‌ها در محدوده توانايي‌ها و ضعف‌هاي در خودشناسي است.

فصل سوم

اصول زمان بندی کارها و زمان سنجی انجام کار

مقدمه

اگر فعاليت های مختلف را مورد بررسی قرار دهيم می بینیم که افراد يك كار مشخص را به روش های مختلف انجام می دهند. اين مسئله در مورد تمام كارها تقريباً صادق است. اگر ما تلاش كنيم تاروش بهتری برای انجام يك كار پيدا نماييم، می گوييم كار را سنجيده و ارزيابی کرده ايم و به نتيجه مطلوب نيز دست يافته ايم. حال اگر روش های مختلف كار را مورد توجه دقيق تر قرار داده و زمان انجام آن را به روش های مختلف محاسبه نماييم، می بينيم كه زمان انجام روش های مختلف كار نيز متفاوتند و اگر تلاش نماييم تا بهترين زمان را انتخاب كنيم، مساله سرعت كار مورد توجه قرار گرفته است يعنی عمل ارزيابی را انجام داده ايم.

مطالعه كار

مطالعه كار عبارت است از به كارگيري تكنيك هايي مانند روش سنجی و كار سنجی برای بهبود كآرایی . افزايش اثر بخشی در سازمان. مطالعه كار، شيوه علمی بررسی و تجزيه و تحليل كار به طور منظم می باشد كه موجب حذف فعاليت های غير ضروری و رسيدن به روش هايی از انجام كار می شود.

هدف های مطالعه كار

-استفاده مؤثر از نيروی 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.

مراحل روش سنجی

1-انتخاب 2-ثبت 3-بررسی 4-پیشنهاد 5-اعمال 6-ابقاء

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.

مراحل زمان سنجی

1-انتخاب 2-ثبت 3-زمان سنجی 4-بررسی 5-جمع بندی 6-تعریف

زمان استاندارد: مقدار زمانی که با احتساب بازدهی صد در صد برای کارگر 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: در 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 می کند.

(ضریب عملکرد طبیعی/ضریب عملکرد مشاهد) * زمان مشاهده = زمان نرمال

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

روش های زمان سنجی

1-روش مطالعه زمانی 2-روش گزارش گیری 3-روش نمونه گیری 4-روش استفاده از سوابق گذشته

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 و چه افرادی بایستی برای شغل استخدام شوند.

شرایط احراز شغل

در شرایط احراز مشاغل معمولاً خصوصیات لازم جسمی، فکری، تخصصی، اجتماعی و رفتاری برای هر شغل ذکر می گردد.

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 چهار اصل زیر یا ترکیبی از آن ها باشد:

الف-تقسیم کار بر مبنای هدف فعالیت

ب-تقسیم کار بر مبنای یا نوع عملیات

ج-تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع

د-تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی

اصول اساسی تقسیم کار

رعایت زیر در تقسیم کار و تشکیل سازمان مهم است

1- تخصص

2- صرفه جویی

3- کنترل

4- هماهنگی عملیات

5- اهمیت نسبی وظایف

روش های تقسیم کار و طبقه بندی وظایف

تهیه طرح سازمانی و تقسیم کار در داخل سازمان به دو صورت امکان پذیر است: اول روش تحلیلی یا از بالا به پایین، و دوم روش ترکیبی یا از پایین به بالا.

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-معایب: فرد نمی تواند احتیاجات روانی خود را به طور باید و شاید برآورده نماید لذا غیبت از کار افزایش می یابد- با کم شدن اتکای سازمان به مهارت آن ها، فرد احتیاجات تامینی خود را در خطر می بیند. شیفیت های کاری یا نوبت کاری

علاوه بر شیوه های مختلف تقسیم کار که در بالا اشاره شده شیفیت های کاری یکی از روش های تقسیم کار بین کارکنان، کارمندان و کارگران نوبت کاری یا شیفیتی، 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.

انواع شیفیت های کاری متداول

کار نوبتی: عبارت کاری که در طول ماه گردش دارد به نحوی که نوبت های آن در صبح یا عصر یا شب واقع می شود. اگر ساعت کار بین 6 تا 22 باشد کار روز، و ساعات کار از 22 تا 6 بامداد، کار شب نامیده می شود. کاری که بخشی از ساعات آن در روز و بخشی در شب واقع می شود، کار مختلط نامیده می شود. ساعت کار از 6 صبح تا 14 را شیفیت اول یا شیفیت صبح، و ساعت کار از 14 تا 22 را شیفیت دوم یا شیفیت عصر، و ساعات کار از 22 تا 6 صبح روز بعد را شیفیت سوم یا شیفیت شب می نامند. از آنجا که سختی کار کارگران نوبت کار بیشتر از کارگران غیر نوبتی است، لذا قانون امتیازاتی را برای کارگران نوبت کار پیش بینی نموده است.

به عنوان مثال:

در کار نوبتی ممکن است ساعات کار از 8 ساعت در شبانه روز و 44 ساعت در هفته تجاوز نماید، اما جمع ساعات کار در 4 هفته متوالی نباید از 176 ساعت تجاوز کند.

فصل چهارم

اصول دفترداری انبار

مقدمه

مدیران سازمان ها در پی آن هستند که با حداقل امکانات حداکثر استفاده و مطلوبیت را از آن خود سازند. موجودی ها، یکی از پرهزینه ترین دارایی بسیاری از موسسات اقتصادی می باشد. تحقیقات نشان داده است که حدود 40 درصد سرمایه گذاری شرکت ها را موجودی های انبار به خود اختصاص داده است که نقش بسیار موثری در بهره وری و کارایی موسسات دارند. لذا مدیران اجرایی همگی بر این باورند که نگهداری و کنترل موجودی به نحو مطلوب یک ضرورت است که جز از طریق برقراری یک سیستم مطلوب خرید و مدیریت انبار میسر نیست

تعریف انبار

به محل و فضایی که یک یا چند نوع کالای بازرگانی، صنعتی، مواد اولیه و یا فرآورده های مختلف که بر اساس یک سیستم صحیح، طبقه بندی شده، در آن نگهداری می شود، انبار گفته می شود. انبار از نظر فرم به سه صورت می باشد:

1- انبارهای پوشیده 2- انبارهای سرپوشیده 3- انبار های باز یا محوطه

وظایف انبار دار

انباردار کسی است که عهده دار وظایف زیر است:

-تحویل گرفتن اجناس و کالاهای خریداری شده طبق اسناد و مدارک خرید

-صدور قبض انبار یا برگ رسید جنس به انبار پس از تحویل گرفتن کالا

-صدور حواله انبار، هنگام تحویل دادن کالا

-صدور فرم های مرجوعی، برگشت از خرید و سایر فرم های مشابه

-صدور برگ درخواست خرید کالا در صورت لزوم

-ثبت مشخصات و تعداد اجناس وارد و صادر شده در دفاتر و کارت های انبار

-طبقه بندی، تنظیم و کد گذاری کالا و اجناس

- و

سازمان انبار

سازمان دهی انبار در شرکت ها و سازمان های مختلف به صورت های مختلف صورت می گیرد. به طوری که گاهی انبارها زیر نظر مدیر عامل یا مدیر کارخانه انجام وظیفه می نماید و بعضا تحت نظر مدیر امور مالی و گاهی هم تحت نظر مدیر بازرگانی قرار می گیرد. در سازمان های تولیدی و غیرانتفاعی، معمولا واحد انبار تحت نظر تدارکات و یا کارپردازی که خود این واحد ها نیز یکی از واحد های تابعه امور اداری محسوب می شود، می باشد.

ویژگی های انبار

1-انتخاب محل انبار

محل انبار باید طوری انتخاب شود که حداکثر کارایی و سرعت عمل را ممکن سازد. بنابراین انبار باید حتی المقدور نزدیک به محل رسید و ارسال کالا باشد تا هزینه های نقل و انتقال داخلی به حداقل برسد.

2-طراحی سیستم اطلاعاتی انبار

برای یک طرح مناسب در انبارها باید نکات زیر مورد توجه قرار گرفته شود:

الف-تقسیم بندی داخل انبارها

ب-تقسیم بندی داخل غرفه ها یا راهروها

ج-تقسیم بندی داخل هر قفسه

اهمیت امور دفتری در سازمان انبار

امور دفتری عبارت از مجموعه اقدامات و عملیاتی است که منجر به دریافت و ثبت و توزیع مکاتبات، اسناد و مدارک می گردد. اهمیت امور دفتری در سازمان به اندازه ای است که عدم وجود آن باعث اختلال در سازمان ها و واحدهای درون سازمان می گردد. سازمان انبارها نیز ناگزیر است به منظور نگهداری سوابق و مدارک درخواست ها، تحویل و یا دریافت کالا، کنترل موجودی ها و... دفاتر و فرم هایی را تنظیم نماید که مهمترین آن ها عبارت اند از: فرم رسید انبار- فرم حواله انبار- دفتر انبار یا کاردکس انبار- دفتر حساب انبار یا کارت حساب کالا- دفتر راهنمای سفارش ها- فرم درخواست خرید کالا و...

فرم رسید انبار

رسید انبار یا قبض انبار را می توان یک از اسناد مهم انبار محسوب نمود. این فرم سند دریافت جنس و تحویل آن به انبار است و بر اساس فرم مذکور، مبلغ کالای خریداری شده قابل پرداخت به فروشنده کالا می باشد.

تحویل کالا به انبار

تحویل فعلیتی است که در مورد ورود کالا به انبار انجام می گردد و به دو طریق زیر می باشد:

1- تحویل دائم 2- تحویل موقت

فرم حواله انبار

صدور کالا از انبار مستلزم صدور فرمی است که اصطلاحاً به حواله انبار معروف است. انباردار پس از دریافت فرم درخواست کالا از طرف واحد مصرف کننده کالا یا شخص متقاضی که به تایید و امضاء مجاز رسیده در صورت وجود جنس در انبار، اقدام به صدور حواله انبار می کند.

فرم دریافت ابزارآلات از انبار

دریافت ابزارآلات از انبار مستلزم تکمیل و ارسال فرم ابزارآلات از انبار می باشد. این فرم برای استفاده ی موقت از ابزارآلات مورد استفاده قرار می گیرد، فرم رسید ابزارآلات توسط متقاضی یا واحد مصرف کننده تکمیل و به انبار ارسال می گردد.

فرم خروج کالا از موسسه

اجناسی که از انبار خارج می شوند ممکن است جهت مصرف به واحد های تولیدی ارسال گردند و یا آنکه برای استفاده مشتریان از موسسه خارج گردند. در موقع خروج کالا از موسسه، علاوه بر فرم حواله انبار، فرم یا پروانه خروج کالا از موسسه نیز تکمیل می گردد.

دفتر کالا یا کاردکس انبار

اطلاعات ورود و خروج کالا از انبار که طی فرم های رسید و حواله انبار تنظیم می گردد، باید در یک دفتر یا کارت انبار به نام کاردکس ثبت گردد.

روی کاردکس باید مشخصات کالا، کد انبار، میزان مواد وارده، صادره و موجودی نوشته شود.

دفتر حساب کالا یا کارت حساب انبار

دفتر حساب انبار یکی از دفاتر مهم انبار است و به صورت کارت نگهداری می شود و کاملاً شبیه دفتر کالا می باشد با این تفاوت که مبلغ کالا را هم شامل می شود.

فرم درخواست خرید

فرمی که با استفاده از آن انباردار، مواد مورد نیاز را جهت خرید، به اطلاع قسمت خرید می رساند، فرم درخواست خرید نامیده می شود که در موارد زیر تهیه می شود:

1- در صورت موجود نبودن کالای مورد تقاضا 2- در مواقع رسید میزان موجودی به حد سفارش

کنترل موجودی انبار

به دلیل اهمیت بسیار زیادی که موجودی کالا به عنوان دارائی جاری یک شرکت دارد، انباردار می بایست نسبت به نگه داری و کنترل موجودی های انبار به نحو موثر اقدام نماید. یکی از روش های مهم کنترل موجودی انبار، موجودی برداری عینی می باشد که به دو روش به کار برده می شود: موجودی برداری عینی مستمر و موجودی برداری دوره ای یا انبار گردانی

وظایف انبار در ارتباط با سفارش موجودی ها

معمولاً چندین روش برای کنترل و تعیین موجودی های یک انبار مورد استفاده قرار می گیرد که در آن میان می توان روش های زیر را نام برد:

1- نقطه ی سفارش 2- حداقل موجودی 3- حداکثر موجودی

دفتر راهنمای سفارش ها

بعضی از سازمان ها و موسسات تولیدی به منظور اطلاع از میزان و نوع سفارش های رسیده از طرف واحد های مختلف سازمان، فهرستی از کلیه ی سفارش ها تهیه می کنند تا در پایان سال اطلاعات دقیقی از میزان و نوع آن ها در اختیار داشته باشند.

مراحل اجرایی خرید

1- بررسی درخواست خرید کالا

2- تکمیل فرم سفارش خرید کالا

3- انتخاب تامین کنندگان

فصل پنجم

اصول کنترل

مقدمه

هنگامی که یک سیستم خواه یک سیستم مکانیکی و خواه یک سازمان بازرگانی، در جهت هدف های خاص به حرکت در می آید، ممکن است اتفاق افتد که در جهت دور کردن سیستم از هدف خود باشد. فرایند کنترل توفیق آمیز، فرایندی است که اثر لازم جهت تصحیح سیستم مورد نظر را قبل از آن که انحرافات جنبه جدی یابد بر جای می گذارد.

تعریف 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.

فراگرد کنترل

فراگرد کنترل شامل چهار مرحله اساسی به شرح ذیل می باشد:

- 1- تعیین استاندارد یا ضابطه ی عملکرد
- 2- سنجش عملکرد در برابر استاندارد
- 3- تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها
- 4- اقدامات اصلاحی

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

روش های کنترل

-تدابیر سنتی - کنترل از طریق بودجه -تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر -نمودار گانت
-فنون تجزیه و تحلیل شبکه

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 معمولاً 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

برای درک چگونگی تشکیل شبکه پرت ابتدا باید سه مفهوم اساسی زیر شناخته شوند:

1-رویداد 2-فعالیت 3-مسیر بحرانی
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 (TO): یعنی مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت
- 2- زمان محتمل (TM): یعنی مدت زمان معمول برای تکمیل یک فعالیت
- 3- زمان بدبینانه (TP): یعنی بدترین شرایط زمانی برای انجام یک فعالیت

برای محاسبه زمان مورد انتظار (TE) باید از فرمول زیر استفاده شود:

$$TE = (TO + 4TM + TP) / 6$$

روش مسیر بحرانی C.P.M

این روش که در برنامه ریزی و کنترل استفاده می شود؛ خاص طرح هایی است که اطلاعات کافی از زمان و هزینه اجرای آن در اختیار باشد.

از روش پرت در برنامه ریزی های وسیع همواره با موقعیت عدم اطمینان روبرو هستند استفاده می شود. در صورتی که روش مسیر بحرانی در طرح ها و فعالیت های روزمره کاربرد دارد.

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 می کند، 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

آنچه که باید کنترل شود

کنترل عموماً در موارد مختلف اعمال می گردد که شامل: کنترل پرسنل (افراد)-کنترل کیفیت -کنترل تولید- کنترل ابزار- کنترل هزینه و... می باشد.

کنترل کیفیت

کیفیت را می توان درجه تطابق کالای تولید شده یا خدمت ارائه شده، با نیاز مشتریان بیان نمود.

کیفیت را می توان با روش زیر فرموله نمود:

$$E = Q - P$$

اگر 1 کنترل کیفیت: فعالیت های لازم برای تامین خواسته های مشتری در تولید محصول و خدمت با کیفیتی که مورد نظر اوست، می باشد.

مشخصات کالا و محصولات

سطح کیفیت و مرغوبیت به دو صورت مطرح می باشد:

- 1- مرغوبیت در طراحی محصول
 - 2- مرغوبیت در تولید
- اولی را کیفیت طرح و دومی را کیفیت تطابق یا اجرا می نامند.

مدل های کنترل کیفیت

1-بازرسی: بازرسی در سه مرحله به بررسی وارده ها، جریان تولید و صادره می پردازد:

الف-بازرسی وارده ب-بازرسی جریان تولید ج-بازرسی محصول نهایی

2-نمونه برداری: شامل انتخاب جزئی از یک مجموعه برای اطلاع از خصوصیات آن مجموعه می باشد

3-نمودار های کنترل: نمودارهای کنترل به طور عمده به دو دسته کلی نمودار های کنترل متغیر و نمودار های کنترل وصفی تقسیم می شوند

تعریف استهلاك

استهلاك عبارت است از: کاسته شدن ارزش حقیقی یا حیات اقتصادی موثر تجهیزات صنعتی در اثر مرور یا استعمال زیاد، سائیدگی و فرسودگی و یا بی مورد شدن

اهداف محاسبه استهلاك

- 1- تقسیم قیمت دارایی ثابت استهلاك پذیر بین سنوات عمر مفید آن
- 2- تامین قیمت دارایی ثابت مستهلك شده به منظور جایگزینی آن با دارایی ثابت مشابه در پایان عمر مفید دارایی قبلی

عوامل محاسبه استهلاك

- 1- قیمت تمام شده دارایی ثابت
 - 2- قیمت احتمالی دارایی ثابت در پایان عمر مفید
 - 3- عمر مفید احتمالی دارایی ثابت
- روش های کنترل استهلاك
- 1- استفاده از مهندسين مشاور در امور خرید، حفاظت، نگهداری و...
 - 2- تعمیرات و نگهداری
 - 3- سرویس دهی های منظم
 - 4- بازرسی ماشین ها
 - 5- نصب و استقرار صحیح دستگاه ها
 - 6- تهیه شناسنامه برای ماشین آلات
 - 7- آموزش صحیح به کارمندان و کارگران فنی جهت پیشرفت

فصل ششم

آیین نامه ها و قوانین کارگری

مقدمه

یک سرپرست خوب، برای تنظیم روابط کاری مناسب در محیط کار، احتیاج به دانستن و رعایت حقوق کارکنان دارد؛ زیرا اگرچه یک مدیر می تواند با روابط انسانی مناسب بر دل های کارکنان حکومت کند ولی رعایت حق قانونی، حداقل انتظاری است که همگان در محیط کار دارند. پس از انقلاب با نگرش های متعدد پیش نویس قانون کار تهیه و نهایتاً قانون کار فعلی در تاریخ 26 آبان 1369 مشتمل بر 12 فصل و 203 ماده و 121 تبصره به تصویب مجمع تشخیص مصلحت نظام رسید که از اول سال 1370 به مورد اجرا گذاشته شد.

تعاریف کلی و اصول

تعریف کارگر

ماده 2 قانون کار: کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حق السعی اعم از مزد، حقوق، سهم سود و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می کند.

تعریف کارفرما

ماده 3 قانون کار: شخصیتی است حقیقی یا حقوقی که کارگر به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت حق السعی کار می کند.

تعریف کارگاه

ماده 4 قانون کار: کارگاه محلی است که کارگر به درخواست کارفرما یا نماینده او در آن جا کار می کند؛ از قبیل موسسات صنعتی، کشاورزی، ساختمانی و...

قرارداد کار و شرایط اساسی انعقاد آن

تعریف قرارداد

ماده 7 قانون کار: قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی، کاری را برای مدت موقت یا غیر موقت برای کارفرما انجام می دهد.

شرایط اساسی قرارداد

-قرارداد باید مشروع باشد

-موضوع قرارداد باید معین باشد
-طرفین نباید ممنوعیت قانونی و شرعی در تصرف اموال یا انجام کار مورد نظر داشته باشد

مشخصات قرارداد

-مشخصات دقیق طرفین -نوع کار یا حرفه یا وظیفه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد
-حقوق یا مزد مبنا و لواحق آن -ساعات کار، تعطیلات و مرخصی ها -محل انجام کار
-تاریخ انعقاد قرارداد -مدت قرارداد، چنانچه کار برای مدت معین باشد -موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاب می نماید.

قرارداد مقاطعه کاری

بعضی از کارها از طریق پیمان کاری انجام می گیرد. از آن جا که در این گونه کارها در بعضی از موارد حقوق کارگر ممکن است تضییع شود لذا قانون کار در ماده 13 و تبصره های آن شرایط و مقررات مربوطه به مقاطعه کاری را بیان می کند.

دوره آزمایشی

در قرارداد کار، دوره آزمایشی مدتی است که کارگر، برای آشنایی با محیط کار، به منظور انتخاب یا عدم انتخاب آن و کارفرما، برای آشنا شدن با خصوصیات کارگر به منظور استخدام یا عدم استخدام او در نظر گرفته می گیرد.

تعطیل قرارداد کار

هرگاه انجام تعهدات یکی از طرفین، کارگر و کارفرما موقتا متوقف شود قرارداد به حال تعلیق در می آید.

خاتمه قرارداد کار

هرگاه یکی از طرفین به دلایلی نتواند برای همیشه به تعهدات خود عمل نماید قرارداد خاتمه می یابد.

مقررات قانون کار در رابطه با دستمزد

حقی السعی

ماده 34 قانون کار: کلیه دریافت های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار، اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله مندی، هزینه های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آن ها دریافت می نماید را حق السعی می نامند. تعریف مزد

ماده 35 قانون کار: وجوه نقدی یا غیرنقدی و یا مجموع آن ها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود. اضافه کاری

اضافه کاری به موجب قانون کار ایران ماده 59 و 60 بر دو قسم است:

الف-اضافه کاری اختیاری ب-اضافه کاری اجباری

محدودیت های قانون کار در مورد سن و جنس

شرایط کار زنان

به موجب ماده 75 قانون کار انجام کارهای خطرناک، سخت و زیان آور و حمل بار با دست بیش از حد مجاز و بدون استفاده از وسایل مکانیکی برای کارگران زن ممنوع است. مرخصی بارداری و زایمان کارگران زن براساس ماده 76 قانون کار جمعا 90 روز ذکر شده بود که بنا به مصوبه اخیر مجلس شورای اسلامی از تاریخ 86/5/30 افزایش داشته و زنان می توانند از 6 ماه معذوریت زایمان برخوردار شوند و در این مدت حقوق و مزایای متعلقه را دریافت کنند. مدت معذوریت برای زایمان های سه قلو و بیشتر به مدت یکسال خواهد بود.

شرایط کار نوجوانان

بر طبق ماده 79 قانون کار، به کار گرفتن افراد کمتر از 15 سال تمام ممنوع است و به موجب ماده 89 این قانون در مشاغل و کارهایی که به علت ماهیت آن یا شرایطی که در آن انجام می شود برای سلامتی یا اخلاق کآموزان و نوجوانان زیان آور است، حداقل سن کار 18 سال تمام خواهد بود. تشخیص این امر با وزارت کار و امور اجتماعی است.

مقررات قانون کار در مورد تعطیلات و مرخصی ها

تعطیلات

تعطیل یک روز معین در هفته اجباری است اما کارگرانی که به هر عنوان در روز جمعه کار کنند در مقابل عدم استفاده از تعطیل روز جمعه 40% اضافه بر مزد دریافت خواهند نمود.

مرخصی ها

انواع مرخصی ها طبق قانون کار ایران عبارت اند از:

الف. مرخصی استحقاقی ب-مرخصی بدون حقوق ج-مرخصی استعلاجی د-مرخصی اضطراری

سازمان کارگری

سازمانی داوطلبانه و مستقل است، متشکل از کارگران یک حرفه یا یک صنعت؛ صرف نظر از تفاوت های عقیدتی، سیاسی، مذهبی، جنسی و نژادی که به منظور تامین و حمایت از منابع گروهی و اعتلای موقعیت فرهنگی و اقتصادی کارگران ایجاد می شود.

سندیکا

جمعیتی است که کارگران و کارفرمایان مربوط به یک حرفه یا یک کارگاه یا یک صنعت می توانند برای حفظ منافع حرفه ای و بهبود وضع مادی و اجتماعی خود تشکیل می دهند. ائتلاف چند سندیکا، یک اتحادیه و ائتلاف چند اتحادیه، یک کنفدراسیون را تشکیل می دهند

بیمه و انواع آن

بیمه شده شخصیتی است که راسا مشمول مقررات تامین اجتماعی بوده و با پرداخت مبالغی به عنوان حق بیمه، حق استفاده از مزایای مقرر در این قانون را دارد و خوانواده بیمه شده شخص یا اشخاصی هستند که به تبع بیمه شده از مزایای موضوع این قانون استفاده می کنند.

براساس ماده 3 قانون تامین اجتماعی موضوع این قانون (بیمه های اجتماعی) شامل موارد زیر می باشد؛ حوادث و بیماری-بارداری-

غرامت و دستمزد-ازکارافتادگی-بازنشستگی-مرگ-بیکاری

انواع طرح های بازنشستگی

انواع طرح های بازنشستگی را می توان در دو نوع کلی زیر خلاصه نمود:

- 1- طرح بیمه بازنشستگی
- 2- طرح صندوق بازنشستگی

فصل هفتم

حفاظت فنی و بهداشت کار

مقدمه

پیشرفت علم و فناوری، دستاورد های زیادی را به دنبال داشته است و تا حد زیادی راحتی و آرامش نصیب انسان ها گردیده است؛ لکن مضرات آن نیز کم نبوده است. مهم ترین وسیله ای که دولت ها برای کاهش این خطرات در اختیار دارند قانون است. قانون کار ایران در فصل چهارم، مقررات حفاظتی و بهداشتی را مطرح نموده و آیین نامه ها و بخش نامه های مختلفی در این زمینه به تصویب رسیده و اعلان گردیده است.

اهداف 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... می باشد؛ 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 کار های 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.

حوادث ناشی از کار

در قانون کار جمهوری اسلامی ایران حادثه ناشی از کار، حادثه ای بیان شده است که در هنگام انجام وظیفه برای فرد پیش می آید.

چه چیز موجب بروز حوادث می شود

علل بروز سانحه را می توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

1- علل مستقیم

2- علل غیر مستقیم

برنامه های بهداشت کار در ایران

در زمینه بهداشت کار در سطح جهان سه سازمان بین المللی فعالیت دارند که شامل سازمان بین المللی کار (I.L.O)، سازمان بهداشت جهانی (W.H.O) و سازمان بین المللی استاندارد (I.S.O) می باشد. برای رسیدن به هدف های بهداشت کار، آیین نامه تاسیس مرکز بهداشت کار در کارگاه ها تدوین گردیده است.

آیین نامه حفاظتی در مورد دستگاه ها، ماشین آلات و محیط کار

1- آیین نامه حفاظت و بهداشت عمومی در کارگاه ها

ماده 1: کلیه کارگاه های موجود و کارگاه هایی که در آتیه تاسیس می شوند باید مقررات عمومی مربوط به حفاظت و بهداشت کار را که در این آیین نامه مقرر می شود طبق ماده 48 قانون کار رعایت نمایند
الف- ساختمان ب- روشنایی ج- تهویه و حرارت

2- 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.

3- آیین نامه های حفاظتی در مورد بالا برنده ها یا دستگاه های بالابر

برخی از مواد آیین نامه های حفاظتی در مورد وسایل حمل و نقل و جابجا کردن مواد و اشیا در بالابر ها به شرح زیر می باشد:

ماده 2: حداکثر ظرفیت مجاز بالابر از طرف کارخانه سازنده به طور مشخص و خوانا بر روی دستگاه نوشته است

ماده 9: کلیه تجهیزات الکتریکی دستگاه های بالابر باید با آیین نامه های حفاظتی وسایل و تاسیسات الکتریکی مطابقت نماید

ماده 11: بالابر ها باید دارای ترمز های حفاظتی باشند و بتوانند باری معادل یک برابر و نیم ظرفیت مجاز بالابر را نگه داری نمایند

4- آیین نامه های حفاظتی در مورد پرس ها

برخی از مواد مقررات کلی در مورد پرس ها بر اساس آیین نامه و مقررات حفاظتی پرس ها به شرح ذیل می باشد:

ماده 30: مواد مورد استفاده در ساخت قسمت های مختلف پرس ها باید به نحوی انتخاب و به کار برده شود که علاوه بر تحمل بارهای وارده و تنش های حاصل، از کیفیت و مرغوبیت مناسبی برخوردار بوده، به نحوی که نتیجه آزمون های ضروری در حد قابل قبول (استاندارد) باشد.

ماده 33: هر دستگاه باید دارای یک لوحه شناسایی و اطلاعات مختلف نظیر نام و علامت کارخانه سازنده، تاریخ ساخت، شماره تولید و... بوده و بر روی پرس نصب شود

مسئولیت ها و حقوق کارفرمایان و کارکنان

با توجه به قانون بهداشت و ایمنی کار، کارفرمایان و کارکنان مسئولیت ها و حقوقی دارند. برای مثال، کارفرمایان مسئول تامین ایمنی در محل کار و رفع هر نوع خطر شناخته شده، هستند، بر اساس معیار های سازمان تامین بهداشت و ایمنی کار، شرایط محل کار تعیین شده و

کارفرمایان ناگزیرند خود را با این معیارها سازگار نمایند و آن‌ها را رعایت کنند. کارکنان نیز حقوق و مسئولیت‌های مشخصی دارند؛ ولی اگر آن‌ها را رعایت نکنند، مسئولیت عواقب احتمالی بر عهده‌ی خود کارگر است.

پیشگیری از وقوع حوادث از کجا باید آغاز شود؟

سرپرستی خوب، نقطه‌ی آغاز طرح نتیجه‌بخش پیشگیری از وقوع حوادث است. اگر سرپرستان، این حقیقت را که می‌توان از حوادث پیشگیری کرد و مسئولیت این کار بر عهده آنان است، صددرصد نپذیرفته باشند، هیچ نوع محافظ یا اصول ایمنی نمی‌تواند از وقوع حوادث جلوگیری کند. این شعار را بپذیرید: "اول ایمنی"

فصل هشتم

آشنایی با روش‌های گزارش نویسی

مقدمه

مدیر یا سرپرست یک سازمان باید با نگرش همه‌جانبه‌ای به مسائل توجه داشته باشد تا وظایف اصلی خویش را به انجام رساند. گزارش‌ها در سازمان‌ها پایه‌های اصلی برای اتخاذ تصمیمات گوناگون در زمینه‌های اداری، مالی، فنی و استخدای می‌باشد. روشن است اگر گزارش‌های تهیه‌شده بر اساس تجزیه و تحلیل منطقی استوار باشد همانند چراغی فراراه سازمان در جهت رشد و تکامل کمی و کیفی خواهد بود.

تعریف گزارش

گزارش را می‌توان بیان، اظهار نظر و انتقال اطلاعات از فردی که آن اطلاعات را می‌داند و یا به دست آورده، به فردی که آن اطلاعات را نمی‌داند و ضرورت دارد که بداند تعریف نمود.

اصول گزارش نویسی

1- موضوع گزارش باید به چه نحوی تعیین گردد؟

الف- حالت دستوری گزارش این است که رئیس یا مقام مسئول براساس نیازی که دارد کارشناس یا کارمند را مکلف می‌سازد گزارش را پیرامون مسئله مشخصی تهیه کند و ارائه دهد

ب- حالت وظیفه‌ای گزارش این است که کارشناس یا کارمند بدون دستور مقام مسئول، براساس وظایف محوله و عرف اداری به تهیه گزارش‌های روزانه، هفتگی، ماهانه یا سالانه در مورد مسائل جاری سازمان اقدام کند.

2- در گزارش کدام هدف دنبال می‌شود؟

تهیه گزارش به منظور تحقق اهداف خاصی صورت می‌گیرد؛ گزارش دهنده باید بداند ارائه گزارش به منظور تحقق کدام یک از اهداف صورت می‌گیرد.

برخی از این اهداف به شرح زیر می‌باشد:

1- مدیریت از نحوه‌ی اجرای دستورها به وسیله واحد‌های تحت نظارت اطلاع حاصل می‌کند و مطمئن می‌شود که دستورها به صورت کامل و بدون نقص انجام پذیرفته است.

2- مدیریت به کم و کیف و چگونگی پیشرفت امور و فعالیت‌های سازمان آگاهی می‌یابد.

3- چه نوع گزارش‌هایی باید تهیه شود؟

الف- گزارش ساده اطلاعاتی: این گزارش مختصر و جنبه‌ی اطلاعاتی دارد و باید به صورت یک نامه‌ی انشایی تهیه گردد.

ب- گزارش نیمه مبسوط: این گزارش نیاز به تحقیق دارد، به این اعتبار که مجموعه‌ی اطلاعات ذهنی فرد جوابگو نمی‌باشد و لازم است از منابع دیگر، اطلاعاتی به دست آورد تا به موضوع گزارش اهمیت داده می‌شود.

ج- گزارش تحلیلی: در این گزارش، گزارشگر باید تجربه و اطلاعات قبلی را همراه با تحقیق از منابع مختلف تلفیق نماید به ترتیبی که اطلاعات به دست آمده باید با یک دید تحلیلی تجزیه و تحلیل گردد.

4- گزارش گیرنده کدام فرد و سازمان می‌باشد؟

گزارش گیرنده ممکن است یکی از افراد زیر باشد:

1- فرد

2- مدیریت سازمان

3- سازمان‌های دیگر

5- شکل ارائه گزارش چگونه باشد؟

معمولاً گزارش‌ها را می‌توان به سه نوع شفاهی، کتبی و نمایشی ارائه نمود که گزارش دهنده باید بر حسب مورد نسبت به انتخاب شکل مناسب ارائه گزارش اقدام نماید.

5- نحوه تدوین و ارائه گزارش‌ها چگونه باشد؟

الف- گزارش فرمی

ب- گزارش تشریحی و توضیحی

ج- گزارش آماری

مراحل گزارش نویسی

1- مرحله تهیه و تدارک

2- مرحله تنظیم و ترتیب و طبقه‌بندی اطلاعات و مطالب

3- مرحله نگارش گزارش

4- مرحله تجدید نظر و اصلاح گزارش

ارکان اصلی در نگارش خوب

1- پیشگفتار یا مقدمه

2- متن گزارش

- 3- نتیجه گیری
 - 4- ضمایم گزارش
 - 5- جلد گزارش
- اصول صدور دستور و دستورالعمل نویسی**

- 1- دستور
 - 2- دستورالعمل
- مراحل تنظیم دستورالعمل**
- 1- مشخص نمودن هدف
 - 2- مشخص نمودن مستندات
 - 3- تعیین دامنه ی مشمول
 - 4- تعیین اولویت ها در تنظیم مراحل کار
 - 5- تعیین سر فصل ها
 - 6- کسب اطلاعات لازم در زمینه مراحل کار
 - 7- تدوین و تنظیم

برخی از نکات مهم در صدور موثر دستور و دستورالعمل

- 1- دستور را ابزار قدرت نمایی نکنید
- 2- از صدور دستورالعمل ها به شکل شوخی و تفریح خوداری کنید
- 3- در انتخاب کلمات و طرز بیان خود دقت کنید
- 4- درک دستورالعمل های خود از سوی کارکنان را همیشه بدیهی ندانید
- 5- به واکنش ها، سریعا توجه کنید
- 6- توضیحات کافی ارائه دهید
- 7- دستور متناقض صادر نکنید
- 8- پشت سر هم دستور ندهید
- 9- تنها کارگر مشتاق را انتخاب نکنید
- 10- به هنگام عصبانیت، دستورالعمل صادر نکنید
- 11- به هیچ یک از افراد، بیش از اندازه کار محول نکنید.

نظریه روابط انسانی (تحقیقات هائورن)

تحقیقات هائورن از سال 1924 شروع و تا سال 1932 ادامه یافت چون آزمایش های مزبور در کارگاه های فنی هائورن وابسته به شرکت سترن الکتریک انجام شد به همان نام شهرت یافت این تحقیقات تحت تاثیر عقاید و تجربیات علمی دانشمندی به نام التون مایو قرار داشت که با پیوستن به گروه در سال 1928 رهبری آن را نیز بر عهده گرفت تحقیقات هائورن در چند مرحله به شرح زیر انجام شد

الف) آزمایش درباره ارتباط بین نور محیط با عملکرد

در این تحقیقات نمونه مطالعه تعدادی از کارگران بودند که به دو گروه تقسیم گردیدند گروه اول تحت تاثیر میزان مختلف نور در محیط کار قرار گرفت گروه دوم گروه کنترل یا کارگرانی بودند که در محیط با نوریکنواخت مورد بررسی قرار گرفتند با افزایش نو محیط کار گروه اول مشاهده شد کارایی و قدرت تولیدی آنها افزایش یافته

ب) تحقیقات تجربی اولیه در دانشگاهها

هدف از این تحقیق این بود که اثر بهبود شرایط فیزیکی مثل استراحت - پاداش مادی و... را بر روی قدرت تولیدی افراد گروه مورد مطالعه قرار دهند نتیجه ایی که از این تحقیق بدست آمد این بود که اثر عوامل مذکور در بین افراد و قدرت تولیدی آنها متفاوت است

ج) برنامه مصاحبه

به منظور کسب اطلاعات بیشتر درباره برداشتها- احساسات- عواطف انسانی محققین به انجام يك برنامه وسیع مصاحبه از بیست هزار کارگر دست زدند و برای این منظور مصاحبه به طریق آزاد به عنوان وسیله شناخت احساسات استخدام شونده ها انتخاب شد اولین هدف مصاحبه آزاد این است که افراد را وادار کنیم که ازادانه درباره موضوعاتی که برایشان مهم است صحبت کنند در طول این نوع مصاحبه باید به حرفهای کارکنان گوش داد و از مشاخره و اظهار نظر عقیده شخصی خویش به آنها خوداری نمود از این طریق است که که میتوان به احساسات افراد- ادراک و نظرهای آنها در مورد شغل و کار روزانه پی برد همچنین از این طریق است که کارگران احساس اهمیت کرده و این احساس موجب برآورده شدن بعضی از نیازها ی سطوح عالی آنها می شود زیرا افراد احساس میکنند که مهم هستند و از این طریق عزت نفس کسب میکنند

د) تحقیق در مورد کارایی گروهها

این تحقیق آخرین تحقیق تجربی هائورن بود در این تحقیق 14 کارگر به نمایندگی از سه گروه شغلی انتخاب شدند در اولیه محققین از تجربه فوق این بود که افراد مایل به افزایش کارایی و محصول گروه هستند و بنابراین افراد گروه سرعت کاری کارگران کند را ضمن کار تحت فشار قرار خواهند داد تا کارایی خود را افزایش دهند در این مرحله این نتیجه اخذ شد که در يك گروه قواعد غیررسمی حاکم

بر کلیه کارگران ایجاب میکند که اعضا باید از استانداردهای گروهی پیروی کنند در واقع این اولین بار بود که به وجود ساختار اجتماعی در درون سازمان رسمی یعنی سازمان غیر رسمی پی بردند

تنوری ناشی از تحقیقات هائورن

حاصل تحقیقات هائورن به صورت نظریه‌هایی ظاهر گردید که بعضی آن را نظریه نئوکلاسیک مینامند که بر سه عنصر یعنی تفاوت‌های فردی- جنبه های اجتماعی گروه‌های کاری- مدیریت مشارکتی تاکید داشت این سه عنصر نظریه روابط انسانی را تشکیل میدهند

الف) توجه به تفاوت‌های فردی

نظریه روابط انسانی بیش از سایر نظریه ها به تفاوت‌های فردی تاکید دارد بنابراین بر اساس نظریه روابط انسانی نوسانات تولیدی به روابط انسانی موجود در کار ارتباط بیشتری نسبت به شرایط فیزیکی و اقتصادی دارد بطور کلی افراد با توجه به مهارت‌ها - تجارب ... تفاوت دارند و هر کدام انتظارات متفاوتی از شغل خویش دارند شناسایی این تفاوت‌ها و در نظر گرفتن شغل مناسب با توجه به شرایط فردی میتواند موجبات افزایش رضایت شغلی را فراهم سازد

ب) جنبه های اجتماعی گروه‌های کاری (سازمان غیر رسمی)

دومین عنصر اصلی نظریه روابط انسانی تاکید بر جنبه های اجتماعی گروه‌های کاری دارد در این نظریه سازمان غیر رسمی که در خلال ساختار سازمان رسمی به وجود می آید مورد تاکید و تایید قرار میگیرد نظریه روابط انسانی به نیاز فرد به کنش و واکنش در داخل گروه‌های کاری تاکید می ورزد و عواملی چون تعامل گروهی- ارتباطات- مشارکت و همکاری درون گروهی را در اعتلای انگیزه و میزان کارایی گروه را موثر میدانند

ج) مدیریت مشارکتی

سومین عنصر اساسی نظریه روابط انسانی مدیریت مشارکتی است تاکید این نظریه بر گروه‌های کاری مدیریت مشارکتی را الزام آور می سازد مدیریت مشارکتی عبارت است از بحث و تبادل نظر کارکنان با سرپرستان در تعیین اهداف- برنامه ریزی- و اتخاذ تصمیمی که در امور آنان تأثیرگذار است در این مدیریت به منظور هر تغییری در برنامه ریزی سازمان نیروی انسانی سازمان مورد مشورت قرار میگیرد این مشارکت در تصمیم گیری احساس مطلوبی را در افراد به وجود می آورد و روحیه آنان را تقویت میکند و آنها را نسبت به اجرای برنامه ها و تحقق اهداف که خود در تعیین آنها سهم داشته اند را متعهد میسازد

خلاصه کتاب

عنوان و پدیدآورنده: اصول سرپرستی/تالیف سیده جمیله مدرسی سریزدی

مشخصات نشر: تهران, ترمه, 1386