

فصل دوم

روشهای برخورد با کارکنان

مدرس : محمد هادی قانع

❑ متأسفانه بسیاری از ما برای روسایی کار کرده ایم که تلاش ما را برای رشد و موفقیت در نطفه خفه کرده اند ، یا با رفتار غیر منصفانه ، باعث عصبانیت ما شده اند ،

از طرفی

❑ سرپرستانی داشته ایم که به ما مهارت های جدید و انگیزه کار کردن داده اند ، و باعث شده اند که هر روز با شور و شوق بیشتر سر کار برویم .

راز موفقیت دسته دوم چیست ؟

نیازها در ارتباط با نوع رفتار انسان

□ نیاز حالتی درونی است :

که باعث می شود نتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد.

□ نیاز ارضا نشده تنش ایجاد می کند .

□ پویایی را بوجود می آورد

□ موجب بروز نوعی رفتار در فرد می گردد تا در پی
تأمین هدف برآید

انتظارات و توقعات از سرپرست

انتظارات بی شمارند و متفاوت . برخی از آنها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می شود . این گروه از توقعات ” **انتظارات اساسی** ” نامیده می شوند .

❑ **تامین** : شغلی ، جانی ، مزایای مادی برابر دیگران

❑ **رفتار انسانی** : عدالت و انصاف رعایت شود

❑ **شناسایی شخصیت** : مجزا از دیگران شناخته شود .

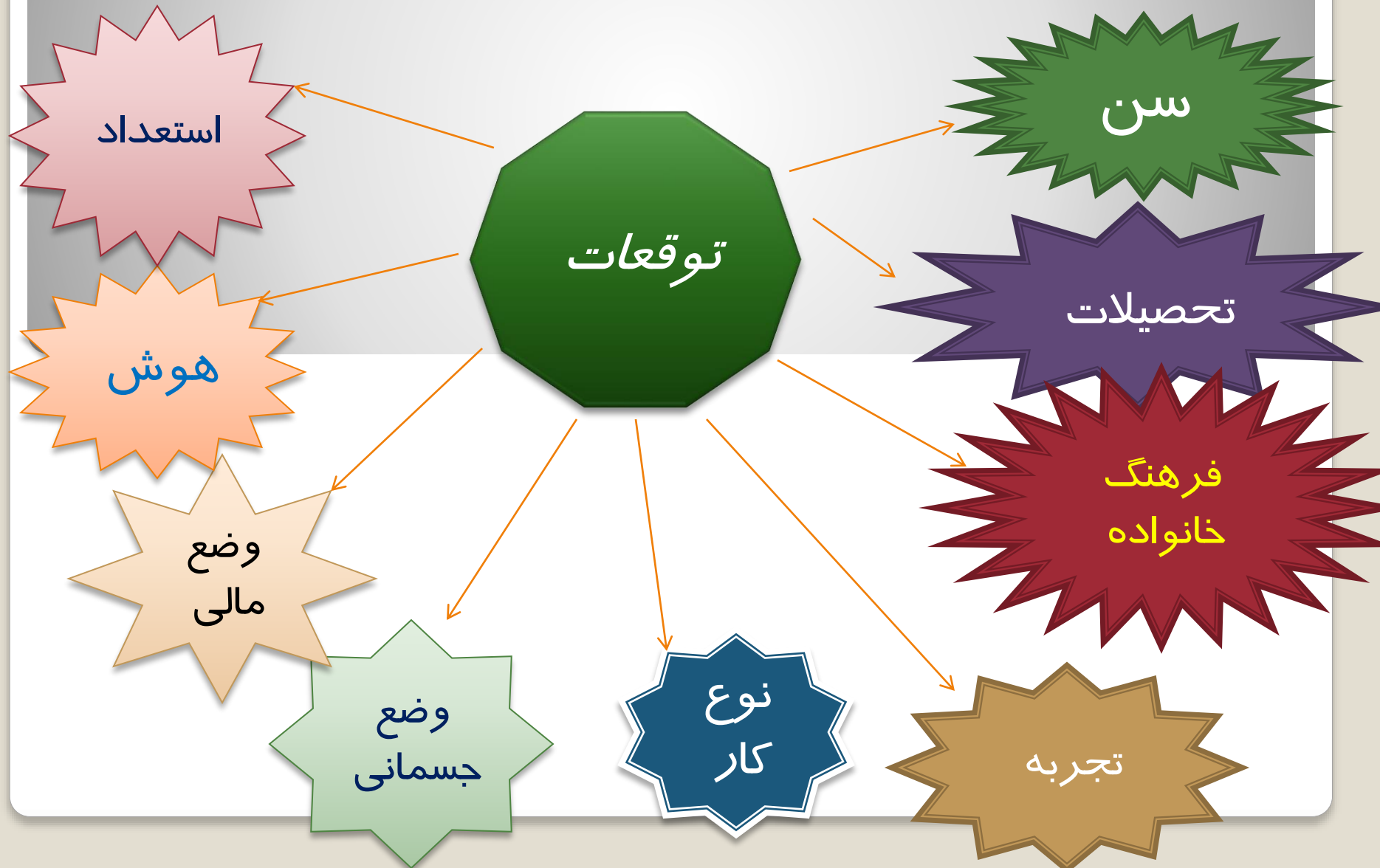
خصوصیات اخلاقی ، وضع روانی ، امکانات ، مشکلات

❑ **کار با ارزش** : کار دارای اهمیت و مناسب با شخصیتشان باشد .

❑ **پیشرفت** : زمینه ارتقاء شغلی فراهم باشد (بیزاری از رکود و عدم تحرک) .

❑ **فرصت برای نشان دادن ابتکار** : میدان دادن برای بروز استعداد و....

عوامل تغییر دهنده توقعات



اصول ارتباط خوب با زیر دستان

➤ افراد را از وضع کارشان مطلع سازید .

(عیب کار چیست ؟ چه محسناتی دارد ؟ کار مطلوب و نامطلوب کدام است ؟)

به موقع تشویق (تنبیه) نمایید . (تشویق سبب گسترش رفتار مطلوب و دلگرمی می گردد . تنبیه موجب حذف رفتار نامطلوب و ..)

از تغییراتی که در وضع افراد موثر است قبلا آگاهشان کنید .
(ناخود آگاه در مقابل تغییرات مقاومت میکند)

➤ از استعداد و قابلیت افراد به بهترین نحو استفاده کنید .

رهبري و ايجاد رابطه خوب با سايرين

□ آیا اصول ايجاد روابط خوب ،تنها برای روابط سالم با زیردست بکار برده می شود ؟

□ یا در موارد دیگر هم می تواند مفید واقع شود

□ مدیر را از وضع کارش مطلع سازید (برای تصمیم گیری (

نحوه گفتن مهم است ،نه اشتباهات را گفتن

□ مدیر را به موقع تشویق نمایید .(با نگاه ،رفتار ،کلمات)

□ از تغییراتی که در وضع مدیر موثر است قبلا آگاهش نمایید .

□ از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده کنید .

□ با مدیر باید طبق خصوصیات فردی اش رفتار نمایید .

پیش بینی مشکلات در روابط انسانی

❖ روابط حسنه ، در گیری ها و مسائل را کاهش می دهد .
❖ **مسئله** به حالتی اطلاق می شود که خارج از روال عادی کار بوده باشد و سرپرست را وادار به تفکر و تصمیم گیری نماید

❖ **اگر مسئله مربوط به روابط انسانی باشد موضوع حساس تر و پیچیده تر است ، و سرپرست باید با هوشیاری اقدام به حل آن کند**

❖ **مسائل روزانه** : مسائلی که ناگهانی و غیر منتظره با آنها مواجه هستیم .
مانند اضافه کار نکردن کارگری بخاطر مسائل شخصی پیش آمده

❖ **مسائل جاری** : قبلا از وقوع آنها اطلاع داریم .
مانند به مرخصی رفتن ۲ نفر از کارگران در هفته آینده

❖ **مسائل نهفته** : سرپرست باید امکان وقوع آنها را حدس بزند .
مانند استحقاق ارتقاء کارگری که جانشینی فعلا ندارد

چگونه باید مسئله (مشکل) را حل کرد

آ- پیدا کردن حقایق مربوط به مسئله

(سوابق، مقرارت، صاحب نظران، اهداف...)

ب- اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید

(ارتباط داده ها، روشها، سیاست، اقدامات...)

پ- تصمیم را اجرا می گذاریم

(تنها اقدام کنیم، با اطلاع مافوق، زمان مناسب، پذیرش مسئولیت)

ت- پیامد ها را بررسی می کنیم

(بعد از چه مدت، در چه فواصلی، تغییرات، رسیدن به هدف...)

نظارت بر افراد

مبادا نیکو کار و بد کار در نزد تو یکسان باشند.
(امام علی "ع")

نظارت هنگامی در سازمان مورد استفاده قرار
میگیرد که تمایل داریم تطابق عملکرد افراد با
استاندارد را تعیین کنیم

نظارت با اعمال پلیسی یا جاسوسی کردن میسر
است اما سرپرست یک معدنکار است که بدنبال
طلا می گردد

نظارت کردن فرایندی است که شامل مشاهده و قضاوت درباره رفتار
کلی کاری هریک از کارکنان و وظایف آنها بطور مجزا می باشد

دلایل ارزشیابی کردن کارکنان

❑ تشخیص نقاط قوت و ضعف تا بتوانند آنها را تقویت یا رفع کنند.

❑ آگاه ساختن کارکنان به کیفیت کار خود (خوب ، بد) .

❑ ارائه یک روش عادلانه برای ارتقاء و انتقال .

❑ ایجاد آگاهی درباره انتظارات سرپرست و ایجاد ارتباط قوی بر اساس اعتماد متقابل .

چگونه عملکرد را نظارت کنیم

قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد

نظارت = قضاوت + مشاهده

به منظور ارزشیابی و نظارت موارد زیر ضروری می باشد

ازپیش اطمینان حاصل کنید کارکنان استانداردها را می دانند

برای چگونگی بازبینی هر وظیفه با کارکنان به توافق برسید

روند مشاهده را اجرا کنید و در صورت نیاز ثبت نمایید
(نه به گفته دیگران)

قضاوت نمایید (با استاندارد توافق شده)

چگونه عملکرد را نظارت کنیم

نظارت
شدید

واکنش
نامطلوب
کارکنان

نظارت و تاثیر معکوس آن بر افراد :

❖ "المربوراک " می گوید :

❖ اغلب مدیران برای بهبود کارایی، نظارت های شدید را وضع می کنند.

ممکنست در کوتاه مدت بهبود عملکرد حاصل شود ، اما اغلب باعث تضعیف روحیه کارمندان و غیبتهای زیاد می گردد ، و سیر نزولی دارد .

در نتیجه مدیران واکنش نشان داده نظارت شدیدتر وضع می کنند .

این عمل به نوبه خود در بخشی از کارکنان به احساس بیزاری ، ضعف بیشتر ، و تلاش برای در هم شکستن سیستم منتهی می گردد.

دلایل درهم شکستن نظارت (ادوارد لاور-جان راد)

«ادوارد لاور» و «جان راد» معتقدند کارمندان برای مقاومت در مقابل سیستم کنترل و نظارت ؛ و درهم شکستن آنها روشهایی بکار می برند که عبارتند از

رفتار اداری خشک و غیر قابل انعطاف
(تاکید نقاط مورد سنجش)

رفتار استراتژیک (خوب جلوه دادن ، آمار خوشایند)

گزارش اطلاعات غلط و بی اعتبار

چگونه سرپرست بر عزت نفس کارکنان بیفزاید

متوجه کار خوب و درست بوده و به آنها اشاره کند

به آنها امنیت خاطر بدهد

با الگوشدن در نظم و ترتیب بدهد

بداند موفقیت کارکنان موفقیت اوست

با گشاده رویی اشتباهات را ببخشاید (مدادمدیر هم پاکن دارد)

گروه خود را در شمار برندگان در آورید

قواعدی در زمینه روابط انسانی

لحن خوش و شاداب / حرفهای خوشایند بزنید

همیشه تبسم کنید / حسن جویی کنید

افراد را به اسم صدا کنید / رفتار دوستانه داشته باشید

/ صمیمی باشید / هوشیار و حتی الامکان به همه خدمت کنید

به کارکنان صمیمانه علاقه مند باشید / صبور باشید

نسبت به احساسات کارکنان ملاحظه کار باشید

خوش مشرب و متواضع باشید

از دیدگاه اسلام یک سرپرست و مدیر باید واجد مهارت‌های زیر باشد.

۱- تخصص

۲- توانایی سرپرستی کردن و اداره نمودن

۳- اهلیت (شایستگی)

۴- آگاهی و بینش علمی

۵- آگاهی و بینش سیاسی

۶- قوه ابداع و ابتکار داشتن