

روش‌های برخورد با کارکنان

اهداف فصل

در این فصل م‌گونه‌گی برخورد با کارکنان و درک امتیازات (همی آن‌ها متناسب با سن، موقعیت، زمان و مکان، انتظارات و توقعات افراد از سرپرست، اصول ایجاد رابطه خوب با کارکنان و مدیران، انگیزش، نظریه سلسه مراتب نیازها، نظریه X و Y ، نظریه انگیزش، بهداشت، پیش بینی مشکلات در (وابط انسانی، نظارت بر افراد و اصول اقتصادی اسلام در زمینه کار و (وابط کاری مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

مقدمه

متاسفانه بسیاری از ما برای رؤسای کار کرده‌ایم که تلاش‌های ما را برای رسیدن به رشد و پیشرفت، در نطفه خفه کرده‌اند یا با رفتار غیر منصفانه‌ی خود باعث عصبانیت ما شده‌اند. از سوی دیگر، بسیاری از ما سرپرستانی داشته‌ایم که مهارت‌های جدیدی به ما آموخته‌اند، به ما انگیزه کار کردن داده‌اند، یا باعث شده‌اند هر روز با شور و شوق فراوان به سر کار برویم. راز موفقیت دسته دوم چیست؟

بدون شک موفقیت در کار سرپرستی بدون ایجاد رابطه حسنه با افراد زیردست بالادست، سایر سرپرستان و ... امکان پذیر نیست. برای ایجاد رابطه خوب با افراد و طلب همکاری آنها، ابتدا باید خواسته‌ها و نیازهای آنها را شناسایی نموده و سپس راه مناسبی برای پاسخگویی 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 توانمندی‌های وی بستگی ندارد، بلکه با محرک‌های درونی، آمادگی برای ارائه توان کاری، و انگیزه‌های او در ارتباط است. محرک‌های درونی از نیازهای انسان ناشی می‌شود و چگونگی رفتار شخص نیز از آن متأثر است. نیاز، به عنوان یک واژه فنی به معنی حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه یا پیامد خاصی جالب به نظر برسد.^۱

یک نیاز ارضاء نشده تنش ایجاد می‌کند و در نتیجه در درون فرد نوعی صاعقه یا پویایی به وجود می‌آورد. این پویایی یا صاعقه موجب بروز نوعی رفتار در فرد می‌شود و او در پی تامین هدف‌های ویژه‌ای بر می‌آید که چون آن هدف را تامین می‌کند نیاز یاد شده ارضاء شده و در نتیجه تنش کاهش می‌یابد.

انگیزش^۲

انگیزه‌ها، چراهای رفتار هستند. آنها موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار فرد را معین می‌سازند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات یا محرک‌های درونی فرد تعریف می‌کنند.^۱

۱- سلمانی، داوود، کیفیت زندگی کاری و بهبود رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۸۴، ص ۸۴
۲-Motivation

بر انگیزخته شدن یا ایجاد انگیزه در فرد انگیزش نامیده می‌شود. "برل سون" و "استانیر" معتقدند که انگیزش حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف ممکن گردد.^۲ فرد برانگیزخته، دارای نیاز قوی می‌باشد. شدت نیاز و عوامل درونی و بیرونی موجب می‌شوند که نیاز، تبدیل به یک محرک یا انگیزه شود. بنابراین اساس انگیزش، نیازهای انسانی می‌باشد که در شرایط خاصی ظهور و بروز پیدا می‌کند. انگیزش می‌تواند مثبت و یا منفی باشد. انگیزش منفی، رفتار ناخوشایند و غیر قابل قبول را به دنبال دارد و انگیزش مثبت رفتار معقول و پذیرفته شده را ایجاد می‌نماید. انگیزش کارکنان یکی از وظایف جدی سرپرستان می‌باشد. با شناخت نیازها و هدایت آنها می‌توان به انگیزش مثبت کارکنان دست یافت.

نظریه‌های انگیزش

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره‌های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود. در این دهه سه نظریه ارائه شد که عبارتند از: نظریه‌ی سلسله مراتب نیازهای "مازلو"^۳، نظریه X و Y "مک گریگور"^۴ و نظریه انگیزش - بهداشت^۵ "هرزبرگ"^۶. این نظریات زیر بنای نظریه‌هایی هستند که در سال‌های بعد ارائه شده‌اند و در مرحله‌ی عمل و در سازمان‌ها مدیران برای توجیه انگیزه کارکنان خود از این نظریه‌ها و اصطلاحات فنی مربوط به آنها استفاده می‌کنند.

۱- همان، ص ۸۲

۲- حقیقی، علی و همکاران. مدیریت رفتار سازمانی، تهران انتشارات ترمه ۱۳۸۰ ص ۷۳

3-Abraham Mazlow.

4-Douglas McGregor.

5-Motivation-Hygiene.

6-Frederich Herzberg.

نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه به وسیله "ابراهام مزلو" ارائه شد که از مشهورترین نظریه‌های 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.^۱ این نیازها عبارتند از:

۱- فیزیولوژیکی: نیازهای زیستی یا فیزیولوژیکی، در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب نیازها قرار دارند و تا موقعی که ارضاء نشده‌اند از بیشترین نیرو برخوردارند. این‌ها، نیازهای اساسی آدمی برای حفظ حیات بوده که شامل: خوراک، پوشاک، مسکن و سایر نیازهای فیزیکی می‌شود.

۲- ایمنی: وقتی نیازهای فیزیولوژیکی مرتفع گردیدند، نیاز ایمنی یا تامین، مسلط می‌شود که شامل امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی می‌باشد
نظیر: تامین مالی، شغلی، نیاز به فارغ بودن از ترس و ...

۳- اجتماعی: هنگامی که نیازهای فیزیولوژیکی و تامین در حد مناسبی، ارضاء شدند نیاز اجتماعی مسلط می‌شود، چون انسان موجودی اجتماعی است و نیاز به تعلق و پذیرش گروه‌های گوناگون دارد که شامل عاطفه، تعلق خاطر و دوستی می‌شود.

۴- احترام: این نیاز به دو بخش تقسیم می‌شود: درونی و بیرونی. احترام درونی شامل: عزت نفس، خود مختاری و پیشرفت. و احترام بیرونی شامل: پایگاه، مقام، شهرت و جلب توجه است.

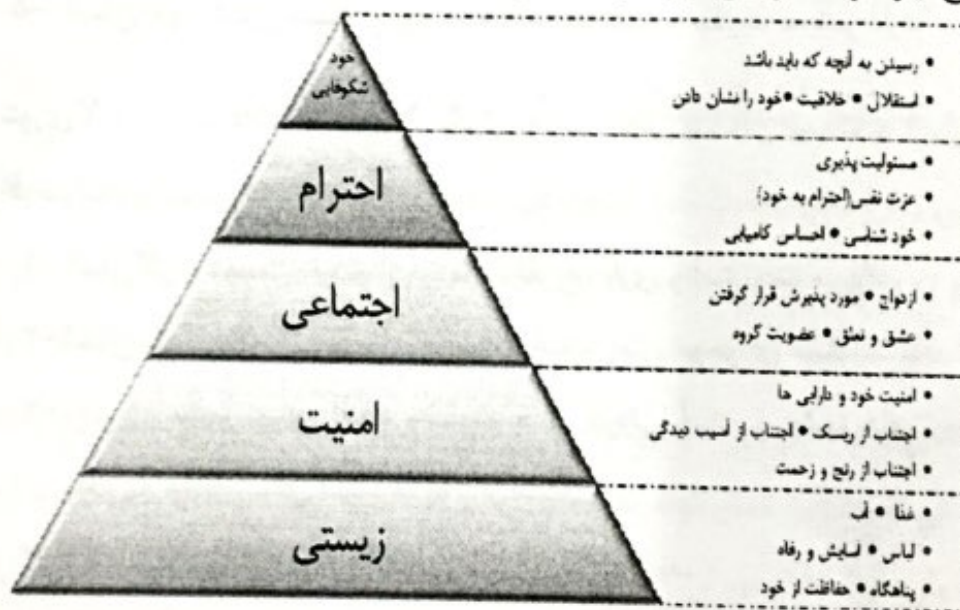
۵- خود شکوفایی: وقتی نیازهای منزلت و احترام به اندازه‌ی کافی ارضاء شدند، نیاز خود شکوفایی یا خودیابی تسلط بیشتری پیدا می‌کند. در این نیاز، شخص می‌کوشد تا همان چیزی شود که استعداد آن را دارد و آن شامل: رشد و دستیابی به همان چیزهایی است که

۱- هرسی، پال و بلاچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، انتشارات امیرکبیر ۱۳۸۱، ص ۳۰

فرد، بالقوه استعداد رسیدن به آنها را دارد و به اصطلاح "خودشکوفایی" می‌شود. همان طوری که مزلو می‌گوید: "آنچه که انسان می‌تواند باشد، باید بشود."

سلسله مراتب نیازها، ضرورتاً از الگوی ارائه شده فوق پیروی نخواهد کرد و قصد و سخن وی نیز این نبوده است. مزلو بر این باور بود که این سلسله مراتب الگویی نمونه است که در اکثر موارد صادق است.

از نظر "مزلو" آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح، اختصاص دارد و نمی‌تواند 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 کرده‌اند. در هر جامعه تعداد اندکی از انسان‌ها در سطوح نیاز خود شکوفایی قرار دارند. شکل ۱-۲، سلسله مراتب نیازها را نشان می‌دهد.



شکل ۱-۲ مدل سلسله مراتب نیازهای مزلو^۱

۱- حقیقی، محمدعلی، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۶۴

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 X مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتاً تنبل و از کار بیزار است.
- ۲- انسان برای اینکه راحت باشد و در امنیت بماند، قبول مسئولیت برایش هراس انگیز است و از آن می‌پرهیزد یا می‌گریزد.
- ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق‌های مادی و اقتصادی است.
- ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان‌ها 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 بینانه‌ای نسبت به انسان دارد

و بر فرضیات زیر مبتنی است:

- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می‌داند.
- ۲- انسان بامیل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است؛ یعنی موجودی مسئولیت‌پذیر است.
- ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است و مشوق‌های روحی و روانی و معنوی برای انسان‌ها موثرتر است.
- ۴- غالب انسان‌ها قوه‌ی خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند.
- ۵- انسان‌ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت "خود کنترل" هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارند.^۱

۱- بهارستان، جلیل، مباحث مدیریت، چاپ اول، جامعه تعلیمات اسلامی یزد، ص ۱۸۰

رهبرانی که طبیعت پیروان خود را خصیصه X می‌دانند غالباً رهبرانی دستوری و تکلیف مدار هستند، به طور مستقیم بر زیردستان کنترل دارند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرک‌های مادی استفاده می‌کنند. لیکن رهبرانی که طبیعت پیروان خود را دارای صفات تئوری Y می‌پندارند غالباً با سیاست عدم مداخله عمل می‌کنند و معمولاً رهبرانی انسان مدار هستند، به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می‌دهند، خلاقیت و نوآوری را تشویق می‌کنند، کنترل را به حداقل می‌رسانند و برای جذاب‌تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی‌تر کارکنان می‌کوشند. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک‌گریگور نیز می‌داند که برخی از کارکنان در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه Y رفتار شود.

نظریه انگیزش - بهداشت

این نظریه، نتیجه مطالعات گسترده‌ای 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 می‌کنند، نارضایتی آنها به محیط و عواملی مربوط می‌شود که در آن کار می‌کنند. به همین دلیل، این دسته از عوامل را عوامل بهداشتی نامید؛ زیرا همان‌گونه که بهداشت نمی‌تواند بیماری را برطرف و سلامت ایجاد نماید، ولی می‌تواند از بروز آن جلوگیری و پیشگیری کند، عوامل بهداشتی سازمان نیز نمی‌تواند ایجاد انگیزه و رضایت شغلی نماید، ولی می‌تواند از نارضایتی شغلی جلوگیری کند. در مقابل وقتی افراد درباره کار خود احساس خشنودی و رضایت می‌کنند، این خشنودی به ماهیت کار مربوط است که در صورت مساعد بودن کار، می‌تواند ایجاد انگیزه نموده، موجب رضایت شغلی گردد و در صورت مساعد نبودن، باعث نارضایتی شغلی

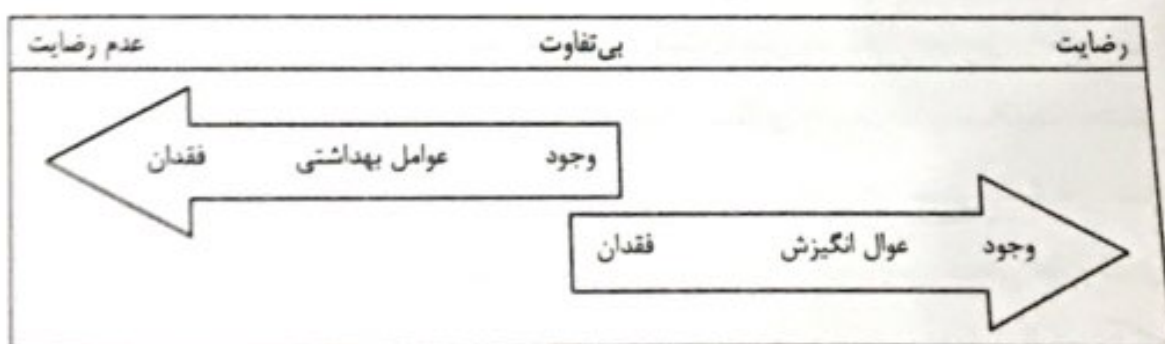
نخواهد شد. به همین دلیل این عوامل را عوامل انگیزشی نامید؛ زیرا موجب انگیزش افراد برای عملکرد بهتر می شوند.^۱

عوامل بهداشتی به نیازهای سطح پایین تر مربوط می شود و شامل عوامل محیط کار از قبیل شأن و مقام، خط مشی ها و اداره امور سازمان، کیفیت سرپرستی، روابط متقابل افراد، شرایط کار، امنیت شغلی و دستمزد می شود. مثلاً کارگران یک کارخانه ممکن است احساس عدم رضایت کنند؛ زیرا اعتقاد دارند که شرایط کار آنان نا امن است. چنانچه مدیر شرایط کار را اصلاح کند، نارضایتی آنان کاهش می یابد.

عوامل انگیزشی که به عنوان ارضاکننده نیز معروفند، مجموعه عواملی هستند که بر رضایت شغلی تاثیر می گذارند. انگیزنده ها در سطوح عالی تر نیازها نمایان، و به محتوای کار مربوط می شوند که عبارتند از: کار پرتلاش، موفقیت، پیشرفت کاری، مسئولیت، رشد و توسعه و شناسایی.

درک این نظریه برای مدیران بسیار مهم است که رضایت، ناشی از تاثیر عوامل برانگیزنده و نارضایتی مربوط به عوامل بهداشتی است.

با توجه به نظریه هایی که در مورد انگیزش بیان شد به بررسی این امر خواهیم پرداخت که کارکنان چه انتظاراتی از سرپرست خود دارند؟



شکل ۲-۲ عوامل انگیزش - بهداشت در نظریه هرزبرگ

۱- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۶۰

انتظارات و توقعات افراد از سرپرست خود

هر فرد از جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند، انتظاراتی دارد و هنگامی که وارد سازمان شده و در آن شاغل می‌شود این انتظارات، متوجه کارفرما یا مدیریت سازمان می‌گردد. انتظارات افراد بی شمار و متفاوت است ولی برخی از آنها مشترک بوده و به عنوان انتظارات واقعی و قابل قبول شناخته می‌شوند. این گروه از توقعات، انتظارات اساسی نامیده می‌شوند که عبارتند از:

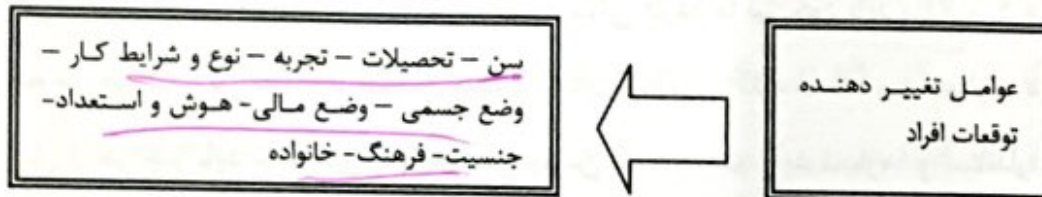
- ۱- تامین: افراد انتظار دارند امنیت شغلی و جانی داشته باشند و تا حد ممکن مانند دیگران از مزایای مادی بهره‌مند گردند.
- ۲- رفتار انسانی: همه افراد انتظار دارند، رفتار دیگران با آنها انسانی باشد و عدالت و انصاف در مورد آنها رعایت شود. رعایت ارزش و موقعیت افراد، همان رفتار انسانی می‌باشد.
- ۳- شناسایی شخصیت: انتظار افراد این است که به صورت شخصیت واحد و مجزا از دیگران شناخته شوند و خصوصیات اخلاقی، وضع زندگی، امکانات و مشکلات آنها مورد توجه قرار گیرد.
- ۴- کار با ارزش: افراد می‌خواهند کاری که به آنها واگذار می‌شود، هر چند ساده، دارای ارزش و اهمیت مناسب با شخصیت آنها باشد و کارشان با ارزش تلقی شود.
- ۵- پیشرفت: هر انسان سالمی میل به پیشرفت دارد و از رکود و عدم تحرک بیزار است و انتظار دارد که در زمینه‌ی کاری، آینده بهتری در پیش داشته باشد و زمینه برای ارتقاء شغلی او فراهم شود.

۶- فرصت برای نشان دادن ابتکار: هر فرد استعدادها و توانایی‌های خاصی دارد که در ابتدا برای دیگران ناشناخته می‌باشد. لذا انتظار دارد به او میدان بدهیم تا توانایی‌هایش را نشان بدهد و هوش و ابتکارش را به معرض آزمایش بگذارد. آن چه ذکر شد انتظاراتی است که تمام افراد از سرپرست خود دارند و توقعاتی است که در همه‌ی افراد، کم و بیش وجود دارد؛ اگر چه این توقعات، در پس چهره افراد پنهان است و جز در مواردی خاص، بر زبان جاری نمی‌شود. بدیهی است میزان هر یک از این توقعات، در همه یکسان نیست و هر یک از آنها ممکن است تحت تاثیر عواملی، کم و یا زیاد شوند.

عوامل تغییر دهنده توقعات افراد

واقعیت این است که توقعاتی که ذکر شد، در همه انسان‌ها وجود دارد ولی میزان یا شدت توقعات، در افراد یکسان نیست. در هر موقعیت و شرایطی یک یا چند انتظار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و عواملی موجب می‌شود که گرایش ما نسبت به یک انتظار کمتر یا بیشتر گردد. به مثالی توجه کنید: دو نفر از افراد یک واحد را که یکی مسن و دیگری جوان است در نظر بیاورید، آیا شخص مسن به همان اندازه در تلاش برای پیشرفت است که فرد جوان برای آن می‌کوشد؟ و آیا فرد جوان به همان اندازه به تامین (چه از نظر شغلی و چه از نظر جانی و یا مالی) فکر می‌کند که شخص مسن در اندیشه‌ی آن است؟ و یا آیا فرد جوان به اندازه‌ی فرد مسن انتظار احترام و رفتار انسانی دارد؟ می‌بینیم که در هر یک از موارد تمایلات و توقعات متفاوت است، جوان به پیشرفت فکر می‌کند و فرد مسن بیشتر در فکر تامین است و همچنین افراد مسن بیشتر انتظار احترام دارند تا افراد جوان. پس می‌توانیم بگوئیم "سن" خود یکی از عوامل تغییر دهنده توقعات در افراد است. غیر از سن، عوامل متعدد دیگری را می‌توان نام برد که هر یک به نحوی در تغییر و

تفاوت میزان توقعات در افراد مختلف موثرند، عواملی نظیر: تحصیلات، تجربه، نوع کار، وضع جسمی، وضع مالی و بسیاری از این قبیل. در طول زمان نیز تمایلات افراد تحت تأثیر این نوع عوامل تغییر می‌کند. این تفاوت درجه خواسته‌های افراد، باعث تفاوت‌های اخلاقی و رفتاری آنان شده و سرپرست را در برخورد با افراد دچار مشکل می‌سازد. سرپرست با این افراد که خواسته‌های متفاوت و متغیری دارند چه رفتاری باید داشته باشد، تا بتواند با پاسخگوئی به نیازهای درونی آنان و برقراری روابط حسنه، بازدهی واحد را به بالاترین درجه برساند؟ آیا می‌تواند با همه یکسان رفتار کند؟ مسلماً برخورد یکسان با افرادی که توقعات و انتظارات یکسان ندارند نتیجه خوبی نخواهد داشت. پس یک اصل کلی و مهم را که سرپرست باید در برخورد با افراد بکار برد این است که، با افراد باید طبق خصوصیات فردیشان رفتار کرد و این کار نیز ممکن نیست مگر اینکه با آنها صمیمانه رفتار کنیم و به آنها نزدیک شویم تا آنها را بشناسیم.^۱



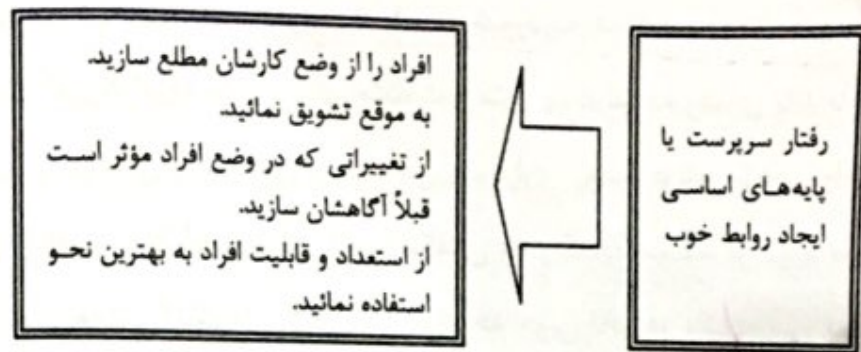
جدول ۱-۲

اصول ایجاد رابطه خوب با زیردستان

با زیردستان چگونه باید رفتار کرد؟ در پاسخ باید گفت شناخت نیازها، خصوصیات فردی و انتظارات یا توقعات اساسی، شرط لازم برای ایجاد رابطه خوب است ولی اینکه

۱- هاشمی، ایرج، مهارت‌های سرپرستی در واحدهای صنعتی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

چگونه باید با آنها رفتار کنیم هنوز پاسخ داده نشده است، برای رفتار مناسب و داشتن رابطه خوب و انسانی، لازم است اصول پایه رفتار با دیگران را بشناسیم و بر آن اساس با دیگران ارتباط برقرار کنیم. اصول مورد نظر عبارتند از:



جدول ۲-۲

- افراد را از وضع کارشان مطلع سازید

فرد باید بداند که کارش چگونه است؟ آیا کاری که انجام می‌دهد مورد قبول است یا خیر؟ عیب کارش چیست؟ و یا کارش چه محسناتی دارد؟ ما نیز خود باید بدانیم که از او چه می‌خواهیم. کار خوب، از نظر ما چیست و کار نامطلوب، کدام است؟ به عبارت دیگر قبل از هر چیز باید تکلیفمان را با خودمان روشن کرده باشیم. باید معیارها و استانداردهای کمی و کیفی دقیق و معینی برای کار، تعیین و در اختیار افراد بگذاریم. آنگاه با آگاه کردن آنان از وضع کارشان، برای پیشرفت کار، آنها را راهنمایی کنیم.

اگر فرد را از وضع کارش مطلع نماییم، به توقع تامين، در فرد پاسخ مثبت داده‌ایم، زیرا با آگاهی یافتن از معایب کارش، آنها را رفع نموده و از خطر تنزل پایه و حقوق و یا اخراج و از دست دادن کار در امان می‌ماند. شاید هم با برطرف کردن عیب کارش بتواند افزایش حقوقی نیز دریافت نماید و نیز اگر محسنات کارش را بداند باعث می‌شود آنها را تعمیم داده، در کارش پیشرفت نماید. همچنین، چون آگاه کردن فرد از وضع کارش بدون شناسایی و اطلاع از وضع کار او میسر نیست، پس با این کار علاوه بر تامين و پیشرفت به نیاز

شناسائی شخصیت نیز پاسخ گفته‌ایم. این را نیز می‌توان اضافه کرد که کاری که به خوب و بد آن توجه کرده و اهمیت می‌دهیم، مسلماً کاری با ارزش شمرده می‌شود.

- به موقع تشویق نمائید

تشویق اگر به موقع انجام شود، باعث رشد و گسترش رفتار مطلوب در فرد می‌شود، کسی که کار فوق العاده‌ای انجام داد، باید مورد توجه قرار گیرد تا با دلگرمی بیشتر به چنین کارهایی ادامه دهد.

خوب است اضافه کنیم که تنبیه به موقع نیز از عواملی است که باعث حذف یا واپس زدن رفتار نامطلوب می‌گردد ولی یقیناً تشویق، روش مؤثرتر و بهتری است. به هر حال تشویق اگر به موقع انجام نشود باعث دلسردی فرد شده و چه بسا که نتیجه معکوس نیز داشته باشد؛ مثل مواقعی که تشویق، آنقدر با تأخیر انجام می‌شود که فرد، رفتار مورد نظر را ترک کرده و یا حتی قبل از دریافت تشویق، رفتار نامطلوبی نیز از او سر زده است.

- از تغییراتی که در وضع افراد مؤثر است قبلاً آگاهشان سازید

اعمال هر گونه تغییری که به نحوی در وضع افراد مؤثر و یا به آنان مربوط باشد بدون تفهیم علت تغییر به آنان، باعث می‌شود که افراد امنیت شغلی خود را در خطر ببینند و این فکر باعث خواهد شد ناخودآگاه در مقابل تغییر، واکنش و مقاومت نشان دهند و به طور واقعی، خود و امنیت شغلی خودشان را به خطر اندازند. واکنش‌های حاصل از عدم رعایت جنبه انسانی موضوع، نیز باعث مقاومت در مقابل تغییرات و در نتیجه عکس العمل‌های نامطلوب خواهد شد. با انسان‌ها نمی‌توان مانند میز و صندلی رفتار کرد. آنها انتظار دارند که به آنها اهمیت داده شود و مواردی که به آنان مربوط است با آنها در میان گذاشته شود. در غیر این صورت حتی اگر موضوع برای آنها منافی هم در برداشته باشد باز هم امکان مخالفت و مقاومت وجود دارد. تغییرات، خواه در نحوه اعمال سیاست‌های تشویق و تنبیه

در مؤسسه باشد یا در روش‌های کار، محل کار، نحوه بکارگیری ماشین‌ها و ابزار، و خواه در وضعیت شغلی خاص فرد باشد. در هر صورت آگاه کردن افراد از تغییرات می‌تواند پاسخگوی انتظاراتی چون رفتار انسانی، شناسائی شخصیت، تامین و حتی پیشرفت باشد.

- از استعداد و قابلیت افراد به بهترین نحو استفاده نمائید

بسیاری از افراد دارای زمینه مساعدی برای پیشرفت هستند. اگر علائق و استعدادهای آنان شناسائی شده و زمینه برای رشد و شکوفایی آنها فراهم شود، چه بسا که آینده این افراد دگرگون گردد.

سرپرستی که در تلاش برای جستجو و شناسائی استعدادهای مناسب در میان افراد خود باشد، ضمن شناسائی شخصیت افراد، با رفتار انسانی خود به افرادش فرصت و میدانی برای نشان دادن ابتکار داده، زمینه را برای پیشرفت و تامین آنان فراهم کرده است و برای کاری که انجام می‌دهند نیز ارزش قائل شده و می‌توان گفت با این رفتار به تمام توقعاتی که فرد از او دارد پاسخ مثبت داده است.

به کارگیری پایه‌های اساسی ایجاد روابط خوب که شرح آن گذشت به سرپرستان این امکان را می‌دهد که ضمن کاهش مشکلات در روابط انسانی، با ایجاد روابط خوب و محیط روانی سالم، زمینه را برای افزایش بهره‌دهی و تولید بیشتر و بهتر آماده نماید. البته باید یادآور شد که هر یک از این چهار اصل باید متناسب با خصوصیات هر فرد به کار گرفته شود تا نتیجه مطلوب حاصل گردد.^۱

رهبری و ایجاد رابطه خوب با سایرین

یک سرپرست علاوه بر افراد خود با افراد دیگر نیز روابطی برقرار می‌کند. کسانی مثل بالادستان، سرپرستان دیگر، امور اداری، مالی، فنی، نمایندگان کارگران، انجمن‌ها و شوراهای بازرسان و بازدیدکنندگان و امثال آنها. این درست است که ایجاد رابطه سالم با زیردست از اهمیت زیادی برخوردار است ولی ارتباط با سایرین نیز نه تنها کم اهمیت نیست، بلکه این ارتباط به طور غیر مستقیم بر روی روابط سرپرست با افرادش نیز اثر می‌گذارد. برای مثال سرپرستی که با مدیر خود نمی‌تواند رابطه خوبی ایجاد نماید، برای تامین بعضی از خواسته‌های افراد یا کمبودهای واحد خود و نظایر آنها که موافقت بالادستان مورد نیاز است، دچار مشکل خواهد شد و این موضوع در دراز مدت افراد را نسبت به سرپرست بدبین کرده و روابط آنها را تیره خواهد کرد.

با این اعتقاد که یک سرپرست نه تنها با زیردست بلکه با همه کسانی که به نحوی سر و کار دارد باید رابطه حسنه ایجاد نماید، این سوال مطرح می‌شود که آیا اصول ایجاد روابط خوب، تنها برای ایجاد روابط سالم با زیردست به کار برده می‌شود یا در موارد دیگر نیز می‌تواند مفید واقع شود؟ در پاسخ می‌توان گفت اصول ذکر شده با کمی تغییر و متناسب با هر مورد می‌تواند برای سایرین نیز به کار گرفته شود. در این زمینه برای ایجاد رابطه حسنه با مافوق باید:

۱ - مدیر را از وضع کارش مطلع سازید.

مدیر بخش نامه‌هایی صادر می‌کند، توصیه‌ها و پیشنهادهایی دارد و دستوراتی می‌دهد. سکوت ما درباره نتیجه خوب یا بد هر یک از آنها، مدیر را برای تصمیم‌گیری‌های بعدی سرگردان یا دچار اشتباه خواهد کرد. شاید بعضی سرپرستان از تذکر اشتباهات به مدیران

خاطره خوشی نداشته باشند. چنین سرپرستانی باید مشکل را در نحوه گفتن جست و جو کنند نه در گفتن اشتباهات.

۲- مدیر را به موقع تشویق نمائید

یک سرپرست معمولاً نمی‌تواند برای مافوق خود که کاری شایان تقدیر کرده است تقاضای تشویق مالی یا کتبی نماید ولی مسلماً می‌تواند با نگاه، رفتار و کلمات تشکر آمیز از مدیر قدردانی به عمل آورد.

۳- از تغییراتی که در وضع مدیر مؤثر است، قبلاً آگاهی سازید.

هر تغییر و تحولی در قسمت که به نحوی ممکن است در کار مدیر مؤثر باشد، باید قبلاً به اطلاع او برسد. آنچه درباره پیشگیری از واکنش منفی و مقاومت در افراد گفته شد درباره مافوق نیز صادق است.

۴- از استعداد و قابلیت مدیر به بهترین نحو استفاده نمایید.

مدیر نیز مانند هر فرد دیگر، از این که توانایی‌هایش شناخته شده و به کار گرفته شود خوشحال می‌شود. البته منظور این نیست که برای هر کار جزئی از مافوق کمک بخواهیم، بلکه مافوق باید بداند که کاری را که از او خواسته‌ایم در توان ما نبوده است و نباید هم باشد.

۵- با مدیر باید طبق خصوصیات فردیش رفتار کنید.

درباره افراد گفته شد که هر یک از اصول ایجاد روابط خوب باید متناسب با خصوصیات فردی آنها به کاربرده شود. این اصل درباره مافوق نیز باید عیناً رعایت شود. بنابراین باید شناخت کاملی از مدیر داشته باشیم و گرنه در به کاربردن پایه‌های اساسی ایجاد روابط خوب دچار مشکل خواهیم شد.

پیش‌بینی مشکلات در روابط انسانی و جلوگیری از بروز آنها

بکارگیری پایه‌های اساسی ایجاد رابطه خوب، می‌تواند روابط حسنه را در قسمت برقرار نموده و درگیری‌ها و مسائل را کاهش دهد. با وجود این نمی‌توان انتظار داشت که هیچ‌گاه مسئله‌ای اتفاق نیفتد. مسئله کلاً به حالتی اطلاق می‌شود که خارج از روال عادی کار بوده و سرپرست را وادار به تفکر و تصمیم‌گیری نماید.

اگر مسئله مربوط به روابط انسانی باشد، موضوع حساس‌تر و پیچیده‌تر است و سرپرست باید با دقت و هوشیاری بیشتری به حل آن اقدام نماید.

مسائل سرپرستی را از نظر زمان، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای حل آنها می‌توان در سه گروه مسائل روزانه، جاری و نهفته دسته‌بندی نمود.

۱) مسائل روزانه

مسائلی هستند که به طور غیرمنتظره و ناگهانی با آنها مواجه می‌شویم. مثلاً کارگری که برای انجام کار واجبی قرار بوده است چند ساعتی اضافه کار کند، ناگهان در لحظه شروع کار اطلاع می‌دهد که مایل نیست برای اضافه کاری بماند. این گونه مسائل ناگهان اتفاق می‌افتد و بلافاصله نیز باید نسبت به حل آنها اقدام نماییم، در غیر این صورت تولید، دچار وقفه خواهد شد.

۲) مسائل جاری

مسائل جاری مسائلی هستند که قبلاً از وقوع آنها اطلاع داریم، مثلاً می‌دانیم که دو نفر از افراد قصد دارند در هفته آینده به مرخصی بروند. برای حل این گونه مسائل باید از قبل و در فرصتی که تا وقوع آنها وجود دارد، برنامه‌ریزی و اقدام نمود. اگر در زمان مناسب نسبت به حل مسائل جاری اقدام نشود، مسائل جاری به مسائل روزانه تبدیل خواهند شد.

مسائل نهفته

این نوع مسائل، که از مهم‌ترین مسائل سرپرستی هستند به مسائلی گفته می‌شوند که سرپرست باید امکان وقوع آنها را حدس بزند. کارگری که استحقاق ارتقاء به کار مهم‌تری را دارد و سرپرست به دلیل اینکه جانشینی برای او وجود ندارد با ارتقاء وی موافقت نمی‌کند، هر آن، ممکن است برخورد نامناسبی با سرپرست ایجاد کند، یا از انجام کار سرپیچی نموده، و یا به تدریج دلسرد شده و کارش افت نماید. در هر صورت، اگر سرپرست این چنین احتمالاتی را از قبل در نظر نداشته و به فکر چاره نباشد، مشکل نهفته‌ای را که به سادگی می‌توانست در فکر چاره آن باشد به چند مسئله روزانه و جاری و پیچیده‌تر تبدیل خواهد کرد. وقتی کارگر مورد نظر به خاطر احقاق حق خود، از انجام کار، سرپیچی کند، ضمن تحمل یا برخورد با تأثیرات جنبی بد تمرّد، چون جانشینی برای این کارگر آماده نکرده‌ایم باید کاری کنیم که (مثلاً با تعیین تاریخ قطعی ارتقاء) رضایت او را برای ادامه کار، تا آماده شدن جانشین، جلب نماییم و گرنه تولید دچار وقفه خواهد شد (مسئله روزانه). پس از آن با استفاده از مهلتی که تعیین شده است به آموزش و آماده نمودن جانشین برای او بپردازیم. (مسئله جاری)

همان طور که اشاره شد چنین حالت‌هایی، اثرات جانبی بدی نیز خواهد داشت که خود مسائل جاری و روزانه دیگری را به وجود خواهد آورد. کارگرانی با مشاهده این برخورد و پیامدهای آن، بدون درک صحیح وضعیت، ممکن است به امید بدست آوردن منافع بیشتر، مشکلاتی به وجود آورند و کارگر مورد نظر نیز از این پس این تصور برایش به وجود می‌آید که خواسته‌هایش با برخوردهایی از این دست حاصل خواهد شد.^۱

چگونه باید مشکل را حل کنیم

هر یک از کارکنان مشکلات خاص خود را دارند. گرفتاری کارمندان را باید از زاویه دید آنها نگاه کرد. برای اینکار خودتان را به جای آنها بگذارید و تا جایی که ممکن است تلاش کنید مسائل آنها را حل کنید. روحیه حل کردن مسائل دیگران مهم است، هر چند که ممکن است مسئله اصولاً قابل حل نباشد؛ اما کارمندان از این که شما سعی کرده‌اید مسئله‌شان را حل کنید خوشحال خواهند شد.

برای حل مشکل به روش علمی سرپرست قبل از هر چیز باید هدف را به روشنی تعریف کند. با تعیین هدف، راه و مسیر حل مشکل بشرح زیر می باشد:

مرحله اول- اولین قدم برای حل مشکل، پیدا کردن حقایق مربوط به مسئله است.

- سوابق مشکل را بررسی کنید.

- به مقررات و رسوم محل توجه کنید.

- با افراد آگاه گفتگو کنید.

- به نظریات و احساسات افراد پی ببرید.

مطمئن باشید تمام حقایق را به دست آورده و هدف را تعیین کنید.

مرحله دوم- اطلاعات را بسنجید و تصمیم بگیرید:

- اطلاعات به دست آمده را با هم ارتباط دهید.

- تاثیر وقایع را روی یکدیگر در نظر بگیرید.

- چه باید کرد؟

- روش‌های رایج و سیاست‌های سازمان را در نظر بگیرید.

- تاثیر اقدام خود را بر روی فرد، گروه و کار در نظر بگیرید.

- هدف را فراموش نکنید.
- در گرفتن تصمیم شتاب نکنید.
- مرحله سوم - بعد از تصمیم‌گیری، مرحله اجرای آن فرا می‌رسد، در این حال باید برای ما روشن باشد که:
 - آیا به تنهایی باید اقدام نمود؟
 - آیا نیاز به کمک دارید؟
 - آیا لازم است اقدام خود را به اطلاع مافوق تان برسانید؟
 - به دنبال انتخاب زمان مناسب برای اقدام باشید.
 - مسئولیت خود را به گردن دیگری نیندازید.
 - مرحله چهارم - پیامدها را بررسی کنید:
 - بعد از چه مدتی بررسی خواهید کرد؟
 - در چه فواصلی نیاز به بررسی است؟
 - تغییرات را در کار، رفتار و روابط افراد در نظر داشته باشید.
 - آیا با این اقدام به هدف رسیده‌اید؟

نظارت بر افراد

مدیر به منظور توجه به روابط انسانی و برخورد مناسب با کارکنان باید بر نحوه عملکرد آنان نظارت داشته باشد. زیرا ارزشیابی عملکرد کارکنان و فرق گذاشتن میان خدمتگزاران و سهل انگاران در نظام اداری، امری اساسی در شکل‌گیری اخلاق اداری است و ارزش‌نهادن به کار خوب و عملکرد مثبت کارکنان و قدردانی درست از ایشان، انگیزه خیر و صلاح و خدمتگزاری را در آنها تحکیم می‌کند و رشد می‌دهد و بی‌توجهی به این امر، آفتی بزرگ برای اخلاق اداری است. امام علی (ع) در عهد نامه مالک اشتر چنین

می‌آموزد "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 هریک از آنان، آن را عهده دار باش که او بر عهده خود گرفت."^۱

نظارت در سازمان وظیفه هر مدیر از ریاست عالی یک موسسه تا سرپرستان و مدیران پایه است. پاره‌ای مدیران به ویژه در رده‌های پایین فراموش می‌کنند که مسئولیت ابتدایی کاربرد نظارت به عهده مدیران اجرایی طرح‌ها و برنامه‌ها است. گاه‌گاهی به سبب قدرت و اختیارات مدیران رده بالا و مسئولیت‌های پدید آمده از آن در باره وظایف نظارتی مدیران عالی به اندازه‌ای پافشاری و تأکید می‌شود که گمان می‌رود نیازی به کاربرد نظارت در رده‌های پایین نباشد. با آنکه دیدگاه نظارت در میان مدیران گوناگون متفاوت است، همه‌ی مدیران مسئولیت اجرایی طرح و برنامه را به عهده دارند و از این رو نظارت وظیفه بنیادی هر مدیر در هر رده مدیریت است.^۲ در سازمان‌ها نظارت هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تمایل داریم تطابق عملکرد افراد با استاندارد را تعیین کنیم، برای تعیین اینکه آیا عملکرد فردی در حد استانداردهای قابل قبول است، ما ابتدا نیاز به مشاهده این مسئله داریم که آنها چه می‌کنند یا چه کرده‌اند. تنها در آن صورت است که می‌توانیم راجع به عملکرد آنها قضاوت نماییم. نظارت ممکن است با "اعمال پلیسی" و یا "جاسوسی کردن" مقایسه گردد. ولی از دیدگاه مثبت، سرپرست نه یک پلیس است و نه جاسوس، بلکه یک معدنکار است که به دنبال طلا می‌گردد.

در واقع نظارت کردن، فرایندی است که شامل مشاهده و قضاوت درباره رفتار کلی کاری هر یک از کارکنان و وظایف آنها، بطور مجزا، می‌باشد.

۱- تهرانی، دلشاد، ارباب امانات، ص ۱۶۷

۲- هروند کونتز، سیربل اودانل، اصول مدیریت، جلد دوم، طوسی، محمد علی، ص ۳۸۸

دلایل ارزشیابی کارکنان

- ارزشیابی یا ارزیابی عملکرد کارکنان،^۱ به چهار دلیل اساسی انجام می‌شود:
- ۱- تشخیص نقاط قوت و ضعف کارکنان، تا بتوانند نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را رفع نمایند.
 - ۲- آگاه ساختن کارکنان به کیفیت و چگونگی کار خود. کارکنان دوست دارند که بدانند کارهای آنها خوب یا بد دانسته می‌شود؟
 - ۳- ارائه یک روش عادلانه و بدون تبعیض برای تعیین شرایط ارتقاء و انتقال.
 - ۴- ایجاد آگاهی درباره‌ی انتظارات سرپرست از کار کارکنان و برقراری یک رابطه قوی بر اساس اعتماد متقابل بین سرپرست و کارکنان.

چگونه عملکرد را نظارت کنیم

نظارت بر عملکرد شامل مشاهده ملاک‌ها و نشانه‌های میزان عملکرد و مقایسه آن با استانداردهای تعریف شده است. باید توجه داشت که در برخی از زمان‌ها عملکرد افراد رضایت بخش است؛ یعنی میزان و نحوه آنها برابر با استانداردهایی است که برای آنها تعیین شده و یا از آن تجاوز می‌کند. ولی در برخی از اوقات آنها زیر استاندارد کار می‌کنند. بنابراین وجود استاندارد برای نظارت الزامی است. زیرا اگر استانداردهای عملکرد تعیین نشده باشد ما به هیچ وجه نمی‌توانیم عملکرد را نظارت کنیم. مایوس‌کننده‌ترین نوع سرپرستی و مدیریت را افرادی ارائه می‌دهند که استانداردهایی برای عملکرد تعیین نمی‌نمایند. به این ترتیب افراد زمانی پی می‌برند اشتباه کرده‌اند که آن را مرتکب شده‌اند.

در حقیقت عدم اطلاع سرپرست از اینکه کارکنان، نظارت و نیازهای استانداردها را نفهمیده‌اند غیر قابل بخشش است.

نظارت = قضاوت + مشاهده

قضاوت = مقایسه و مطابقت عملکرد با الزامات استاندارد مورد نظر

شاید بتوان گفت یکی از مشکلات سرپرستان در ارزشیابی کارکنان، مشخص نکردن استانداردها برای آنان است. در این صورت نمی‌توانند پاسخگوی کارکنان در قبال نحوه ارزشیابی از عملکرد آنها باشند.

به منظور ارزشیابی و نظارت رعایت موارد زیر ضروری می‌باشد:

- از پیش اطمینان حاصل نمایید که کارکنان استانداردها را می‌دانند. استاندارد کردن یک شغل یا یک فعالیت، توصیف کننده‌ی ملاک‌ها و مواردی است که برای حصول اطمینان از انجام درست کار استفاده می‌شود، که لازم است کارکنان با استاندارد مورد نظر آشنا باشند و بدانند چه کاری با چه استانداردی از آنها انتظار می‌رود.

- بر سر چگونگی بازبینی و بازرسی هر وظیفه، با کارکنان به توافق برسید.

آسانترین راه برای پیروز شدن بر مقاومت کارکنان در برابر نظارت، درگیر کردن آنها در تصمیم‌گیری درباره این است که کارشان چگونه و در چه دوره زمان‌هایی بازرسی خواهد شد.

- روند مشاهده را به اجرا در آورید و در صورت نیاز آنها را ثبت نمایید. بدین معنی که خودتان ببینید و به آنچه دیگران می‌گویند بسنده نکنید.

- سپس قضاوت نمایید. قضاوت خود را با استانداردهای توافق شده مقایسه کنید.

در نهایت عملکردی که مطابق با استاندارد است باید شناخته و از آن تقدیر گردد و با عملکردهای پایین‌تر از استاندارد نیز باید مقابله نمود و به گونه‌ای مناسب آنرا اصلاح کرد.^۱

نظارت و تاثیر معکوس آن بر افراد

چگونگی اعمال نظارت، مهمترین مسئله شغل مدیریت است. اگر نظارت شدید بر کارمندان داشته باشیم ممکن است به واکنش‌های نامطلوب کارمندان منجر شود. "المربوراک"^۲ می‌گوید: "مدیران اغلب سعی دارند برای بهبود کارایی واحدشان نظارت‌های شدیدتری را وضع کنند. اگر چه این نظارت‌های شدید ممکن است در کوتاه مدت به بهبود عملکرد منجر شود اما اغلب باعث تضعیف روحیه کارمندان و غیبت‌های زیاد می‌شود." به عبارت دیگر، عملکرد سیر نزولی طی می‌کند. سپس با تنزل عملکرد، مدیریت با وضع نظارت‌های شدیدتر واکنش نشان می‌دهد. این عمل به نوبه‌ی خود در میان بخشی از کارمندان به احساس بیزاری، ضعف بیشتر و تلاش برای در هم شکستن سیستم منتهی می‌شود.^۳ "ادوارد لاور" و "جان راد" معتقدند کارمندان برای مقاومت در مقابل سیستم‌های کنترل و نظارت و در هم شکستن آنها روشهایی بکار می‌برند که عبارتند از:

۱- رفتار اداری خشک و غیر قابل انعطاف

در این مورد افراد کوشش‌های خود را روی نقاطی که نتایج اندازه‌گیری می‌شود متمرکز می‌کنند. این رفتار حاکی از این است که خود را در مقابل سیستم نظارت خوب جلوه دهند. لذا تلاش خود را به نقاط مورد سنجش بیشتر متوجه می‌کنند و اغلب هدف‌های مهمتر سازمان را فراموش می‌کنند.

۱- کیوسینز، پیتز، چگونه سرپرست برتری باشیم، ص ۹۸-۹۴

2-Elmer. Burack

۳- دسلر، گری، مبانی مدیریت، جلد دوم، مدنی، داوود، صص ۲۵۱ و ۲۵۲

۲- رفتار استراتژیک

رفتار استراتژیک یعنی تمایل افراد به تهیه اطلاعات به نحوی که این اطلاعات در محدوده زمانی معین خوشایند جلوه کند. بدین معنی که آنها سعی می‌کنند شکل ظاهر کار را درست جلوه داده تا نظر مافوق را جلب کنند. (خوب جلوه دادن خودشان در کوتاه مدت)

۳- گزارش اطلاعات غلط و بی‌اعتبار

بعضی اوقات کارمندان فقط از طریق گزارش اطلاعات نادرست و نامعتبر سیستم را می‌کوبند.^۱ در این حالت نه تنها کارمند تلاش نمی‌کند که اطلاعات به نحو صحیح ارائه گردد، بلکه با ارائه اطلاعات غلط و نادرست سازمان را بی‌اعتبار جلوه می‌دهد.

توصیه‌هایی برای افزایش دفعات نظارت

در موارد زیر توصیه می‌شود که سرپرست بر نظارت خود بیفزاید:

- فرد برای انجام کار بی‌تجربه است و هیچگاه چیزی شبیه آن را انجام نداده است.
- وظیفه و کار مورد نظر مملو از ریسک و یا پر خطر است.
- عملکرد فرد در مورد انجام وظیفه به هر دلیل نقصان یافته است.
- فرد اظهار عدم اعتماد به نفس می‌کند. (مثلاً مراجعت پس از مرخصی بیماری)

توصیه‌هایی برای کاهش دفعات نظارت

- عملکرد فرد در مورد انجام وظیفه، پیشرفت مستمری را نشان دهد.
- فرد توانایی و تمایل به انجام وظیفه از خود نشان دهد.
- فرد نشان دهد توانایی نظارت بر عملکرد خود را دارد و آماده کمک گرفتن است.

چگونه یک سرپرست می تواند بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید؟

اگر سرپرستی بخواهد بر عزت نفس کارکنانش بیفزاید، باید اصولا باور داشته باشد که کارکنان، علاقمند به کارند و کار هدفمند را دوست دارند و این کاری نیست که بتوان در عرض یک یا دو روز آن را انجام داد. این اقدامی است که باید پیوسته و مستمر باشد. برای این کار به عنوان سرپرست باید:

- ۱- متوجه کار درست و خوب آنها باشید و به آن کارها اشاره کنید.
 خوب نگاه کنید، خوب بشنوید و هر اقدامی را که خوب دیدید از آن تمجید کنید. در این مورد نه تنها باید رفتار خوب را شناسایی کنید، بلکه در تایید آن نیز حرف بزنید.
- ۲- به کارکنان خود احساس امنیت خاطر بدهید.
 به آنها آموزش بدهید. به آنها پول بدهید. تشویق شان کنید، به آنها رضایت شغلی بدهید و از همه اینها مهم تر به آنها احترام بگذارید. به آنها همان چیزی را بدهید که انتظار دارید رئیس تان به شما بدهد. در زمینه کارهایی که برای کارکنانتان می توانید انجام دهید، محدودیتی وجود ندارد. همیشه پول و زمان مطرح نیست. هر کاری که می کنید در آن احساس به خرج دهید.
- ۳- با الگو شدن به کارکنانتان درس نظم و ترتیب بدهید.
 وقتی می خواهید نیروی انسانی خود را بسازید، باید آنها را با نظم و انضباط معنی دار آشنا کنید و برای این کار هر مدیری باید خود یک الگو و یک سرمشق باشد. اگر ساعت کارتان ۹ صبح است و شما ساعت یازده به محل کار خود می آید، حتی اگر کارکنان شما ساعت نه بیایند برای کارشان دل نمی سوزانند.

۴- موفقیت آنها، موفقیت شماست.

اجازه بدهید کارکنان شما طعم موفقیت را بچشند. وقتی آنها موفقیت را مزه می‌کنند و شما صمیمانه این موفقیت را با آنها در میان می‌گذارید، شرایط را به گونه‌ای ایجاد می‌کنید که کارکنان شما به موفقیت‌های پشت سر هم می‌رسند.

۵- با روی خوش اشتباه‌های کارکنانتان را ببخشایید.

ضرب المثلی است که می‌گوید: "حتی مداد مدیر عامل هم مداد پاک کن دارد" یعنی حتی مدیر عامل هم می‌تواند اشتباه کند.

همکاران شما انسان هستند، انسان‌ها جملگی دارای نقاط ضعفی هستند. وقتی می‌دانید این نقاط ضعف در نهاد کارکنان شما هم وجود دارد، آن را در موردشان لحاظ کنید و از جنبه‌های مثبت آنها بهره بگیرید.

۶- گروه خود را در شمار برندگان در آورید.

ضرب المثلی است که می‌گوید "یک دست صدا ندارد." در یک ضرب المثل ژاپنی نیز آمده "کار به اتفاق به نتیجه مطلوب می‌رسد." هر ایده‌ای برای این که موفق از کار درآید، باید از سوی کارکنان درک و از ناحیه آنها حمایت شود. در یک مسابقه قایق‌رانی، قایقی برنده است که پاروزنان هماهنگ با هم و البته با بیشترین قدرت پارو بزنند.

ده قاعده در زمینه روابط انسانی

- با کارکنان خود حرف بزنید. لحن خوش و شاداب داشته باشید.
- به کارکنان خود تبسم کنید. اخم کردن ۷۲ عضله را درگیر می‌کند و در حالی که برای تبسم تنها به چهارده عضله احتیاج دارید.
- اشخاص را به اسم صدا بزنید، بهترین موسیقی برای گوش، شنیدن نام خود است.
- دوستانه باشید.

- صمیمی باشید. حرف‌های خوشایند بزنید.
- به کارکنان خود صمیمانه علاقه مند باشید.
- تا می‌توانید حسن جویی کنید. در تعریف از کارکنان خود حرف بزنید.
- نسبت به احساسات دیگران ملاحظه کار باشید. احساسات دیگران را رعایت کنید.
- هوشیار و گوش به زنگ باشید و تا حد امکان به دیگران خدمت کنید. کاری که برای دیگران انجام می‌دهید، از اهمیت فراوان برخوردار است.
- خوش مشرب باشید. متواضع باشید، صبور باشید.^۱

واژه‌ها و جملات مهم در روابط انسانی:

I admit I made a mistake

"می‌پذیرم که اشتباه کرده‌ام."

You did a good job

"کارت را به خوبی انجام دادی."

What is your opinion?

"شما چه نظری دارید؟"

If you please

"خواهش می‌کنم."

Thank you

"متشکرم."

We

"ما"

اصول اقتصادی اسلام در مورد کار و روابط کاری

رعایت عدل و انصاف در روابط انسانی و مناسبات اداری و خدمتگزاری مردمان، اصلی است که بدون آن، نظام اداری از صورت انسانی بیرون می‌آید. حاکمیت عدالت در نظام اداری و پاس داشتن آن و حفظ حقوق دیگران همانند حقوق خود، مهمترین قاعده‌ای

۱- قراچه داغی، مهدی، جادوی مدیریت، ص ۹۵

۲- همان ص ۹۶

است که حافظ سلامت و قوت نظام اداری و مایه پیوند دلهاست. دادورزی برترین خصلتهاست.

در دیدگاه امام علی (ع) بدترین صورت روابط انسانی این است که افراد خواهان دادورزی باشند و خود بی انصافی نمایند. «ناراست ترین راه و رسم این است که خواهان داد ورزی باشی و با مردمان داد نورزی».^۱

اسلام، دینی است که بر پایه قسط^۲ و عدل استوار است و طبعاً روابط کاری را نیز آنچنان تنظیم می‌نماید که قسط اقامه شود. لذا یک مدیر اسلامی موظف است که با هماهنگ کردن و برقرار نمودن روابط عاطفی درون سازمانی و با استفاده هر چه بیشتر از این روابط در تفهیم رسالت کاری افراد و افزایش معنویت در وجودشان آنچنان عمل کند که فرد، تولید کاری خود را تنها در خدمت تولید جامعه بداند.^۳

نظام اقتصادی اسلام نیز با توجه به هدف متعالی آفرینش به گونه‌ای است که در آن کارگر مجبور نباشد تن به کاری بیش از حد متعارف و معمول برای گذراندن زندگی بدهد؛ زیرا در شرایط عادلانه هر کس می‌تواند در قبال کاری که انجام می‌دهد درآمد کافی جهت تامین امکانات زندگی داشته باشد و چنانچه افرادی به دلایل موجه موفق به تامین وسایل معیشت خود نشوند دولت اسلامی زندگی آنان را تامین خواهد کرد. از طرفی تعالیم دینی، انسان‌ها را از حرص و آز و توجه بیش از حد به ظواهر زندگی بر حذر می‌دارد و آنان را طوری تربیت می‌کند که رفع نیازهای مادی را به عنوان مقدمه‌ای برای رشد و تکامل

۱- «اجور السیره ان تنصف من الناس و لا تعاملهم به» ر.ک. دلشاد تهرانی، مصطفی، ارباب امانات، انتشارات دریا، چاپ هشتم، ص ۲۰۶

۲- قسط عبارتست از سهم واقعی هر کس یا هر گروهی از مجموعه مواهب مادی و معنوی و امکانات اجتماعی در قبال نقشی که در جامعه بر عهده دارد.

۳- افجه‌ای، سید علی اکبر، مدیریت اسلامی، صص ۱۰۲ و ۱۰۳

انسانی خویش تلقی نموده و در نتیجه از اسراف، زیاده روی و ایجاد نیازهای کاذب برای خویش اجتناب می نماید.

برخی از مباحثی که در تنظیم روابط کاری در اسلام موثر است به شرح زیر می باشد.^۱

دیدگاه اسلام در مورد کار

برای درک مسئله روابط کاری در اسلام، اساساً باید بدانیم این مکتب، چه دیدی نسبت به کار دارد. زیرا دیدگاه هر مکتب در مورد موضوع مورد نظر زیر بنای کلیه حقوق و ارزش ها و امتیازات برای آن موضوع می باشد. در این قسمت به بیان دیدگاه اسلام در مورد کار خواهیم پرداخت.

۱- ارزش عبادت دادن به کار

در اسلام کار عبادت است^۲ و کارگر ارزش مجاهده فی سبیل الله را دارد.^۳ بنابراین ارزشی که برای جهاد و عبادت در نظر گرفته شده را دارا است. بدین ترتیب بر خلاف دیدگاه های سرمایه داری، کارگر طبقه پست جامعه نمی باشد؛ بلکه با ارزش ترین قشر اجتماع خواهد بود.

۲- مزمت بیکاری و افراد بیکار

اسلام کسی که در تامین معاش خود سربار دیگران باشد را ملعون دانسته،^۴ از اصام علی (ع) نقل شده است "کار نکردن و تن پروری و شانه از زیر کار و مسئولیت خالی

۱- مدرس، سید محمد مهدی، اثرات اجرایی قانون کار، صص ۲۷-۲۵

۲- العبادة سبعون جزء افضلها طلب الحلال

۳- الکاد علی عیاله کالمجاهد فی سبیل الله (اقتصاد اسلامی ص ۲۹۹)

۴- ملعون من القی کله علی الناس

کردن، آزاد مردان با شخصیت را به صورت مردانی خوار و ذلیل بار می‌آورد.^۱ و همچنین گفته شده است "خدا از جوان بیکاره بیزار است و چنین کسی مورد غضب الهی است."^۲

۳- در نظر گرفتن شرایط مناسب کاری

کار مضر در اسلام ممنوع است. از نظر اسلام هر کار و عمل اقتصادی باید مشروع بوده یعنی برای مردم سودمند باشد و به کسی زیانی وارد نیاورد.^۳ در اسلام اساساً کار به چند طبقه حلال، حرام، مکروه و ... تقسیم بندی شده است.

در اسلام آمده است "خداوند دوست دارد هر کس از شما دست به کاری می‌زند آنرا خوب و استوار انجام دهد."^۴ بنابراین در اسلام کارگر به معنای عمومی مکلف است کاری را که بر عهده می‌گیرد اولاً؛ قبل از پذیرش انجام کار در خودش لیاقت و استعداد انجام آنرا بیابد و ثانیاً؛ به صورتی هر چه بهتر که در حد امکان او هست آنرا انجام دهد و کار را سرسری نگیرد.

در اسلام هر نوع استخدامی جایز نیست مثلاً اگر کسی ابزار و آلات صید در اختیار صیاد قرار دهد با این شرط که پس از صید قسمتی از آن را خودش بردارد و بقیه را به مالک آن بسپارد این قرارداد صحیح نیست و مالک فقط حق دارد اجاره آنرا که آن هم معادل استهلاک آن خواهد بود مطالبه کند.^۵

به کارگر نمی‌توان بیش از حدود و توانایی او کاری تحمیل کرد و کارگر نیز مانند سایر افراد جامعه اسلامی طبق توصیه‌ای که اسلام می‌کند بایستی امکان آنرا داشته باشد که

۱- البطله توقف الحر العزيز موقف العبد الذلیل (خمینی، روح الله، رساله نوین، ترجمه عبدالکریم بی آزار شیرازی)

۲- ان الله یبغض الشاب الفارغ (همان ص ۲۸)

۳- لا ضرر و لا ضرار فی الاسلام (همان ص ۲۶)

۴- ان الله یحب اذا عمل احدکم عملاً ان تنقیه (همان ص ۲۶)

۵- کار و حقوق کارگر، ص ۲۵۷

شبانۀ روز خود را چهار قسمت کند و تنها یک بخش آنرا به کار و تأمین وسایل زندگی بپردازد.^۱

۴ - توجه به دستمزد مناسب

یکی از مسائلی که در تنظیم روابط کاری بسیار موثر است، دستمزد می باشد. در این زمینه نیز مطالب زیادی در اسلام وجود دارد که بطور خلاصه به چند مورد اشاره می شود:

الف - رضایت طرفین:

میزان دستمزد باید طوری تعیین شود که رضایت طرفین را حاصل نماید و هیچکس نباید دیگری را اغفال نموده و از بی خبری اش در تضییع حقش استفاده کند و یا مورد سوء استفاده واقع شود. "لا تظلمون و لا تظلمون" از قول امام ششم نیز روایت شده است که فرمودند: کسی که به روز قیامت ایمان دارد نباید کارگر را قبل از تعیین مزد او بکار گمارد. در اسلام نه تنها باید در برابر انجام کار مزد پرداخت شود بلکه این مزد باید مناسب و شایسته انجام کار مورد نظر باشد. بنابراین اگر مزد مورد نظر مناسب و در خور آن کار نباشد نوعی استثمار و بهره کشی از کارگر محسوب شده که شرعاً و قانوناً حرام و منع گردیده است. پیامبر اکرم (ص) در آخرین خطبه خویش قبل از وفاتشان فرمودند: "کسی که به کارگری ستم روا دارد و مزدی که شایسته کار اوست نپردازد خداوند عمل او را تباه ساخته و بوی بهشت بر او حرام می گردد."

ب - مبنای مالکیت در اسلام

مبنای مالکیت در اسلام کار است.^۱ اگر چه مالکیت از طرق دیگر از قبیل انتقال، هبه، ارث و ... نیز تحقق پیدا می کند. از طرفی در اسلام هرکس فقط بهره و سهمی از نتایج

۱- اجتهدوا ان یکون زمانکم اربع ساعات: ساعه لله لمنا جاته - ساعه الامر المعاش - و... رج به درآمدی براقصا نوین دفتر همکاری حوزه و دانشگاه ۱۳۶۰ ص ۲۰۴

کار خود را برداشت می‌کند و نمی‌تواند تمامی محصول کار خود را به مصرف شخصی برساند.^۲

ج- پرداخت به موقع مزد کارگران

در زمینه موقع پرداخت مزد در شرع مقدس اسلام به دلایل مختلف حقوقی، اجتماعی و روانی تاکید زیادی شده که مزد کارگر باید سریعاً پرداخت شود.^۳ از پیامبر نقل شده حقوق کارگر را قبل از اینکه عرقش خشک شود پرداخت نمایید؛ زیرا کارگر با دریافت به موقع و سریع مزد خستگی کار از تنش به در می‌رود و دغدغه و تشویش عدم پرداخت یا دیرکرد آن او را آزار نداده و نگران نمی‌کند.^۴

۱- "لیس للانسان الا ما سعی"، "الزراع و لو كان غاصبا"

۲- "للرجال نصيب مما اكتسبوا و للناس نصيب مما اكتسبن"

۳- "اعطوا لا جبر حقه قبل ان يحف عرقه"

۴- مدرس، سید محمد مهدی. اثرات اجرایی قانون کار. ص ۲۶