

نقش مربی گری مدیر در بهبود کارکنان واحد بهره برداری شبکه فاضلاب شهر شیراز

سید غلامحسین سادات رفیعی کارشناس ارشد مدیریت عملیات

مدیر بهره برداری شبکه و تصفیه خانه فاضلاب شرکت آب و فاضلاب شیراز

Rafiee@abfa-shiraz.com

مربی گری ، توانایی فردی ، آموزش ، بهبود عملکرد ،

چکیده:

در حال حاضر مهمترین نهاده در بخش خدمات ، نیروی انسانی می باشد . گسترش روز افزون سطح تقاضا و انتظارات مشتریان و تغییرات سریع تکنولوژی موجب شده که نهاده نیروی انسانی همیشه در چالش باشد . در این میان ارتقاء سطح خدماتی که به مشترکین ارائه می شود نیازمند آموزش است و نقش مدیر بعنوان مربی و رهبر گروه در جای خود بسیار پر رنگ می گردد .

برای اینکه مدیر بتواند نقش مربی را ایفا کند باید دارای یک سری مهارت و توانایی های خاص باشد تا بتواند یک ارتباط موثر میان خود و کارکنان ایجاد نموده و فضای اعتماد بین خود و کارکنان را گسترش دهد تا در نهایت بدون محدودیت اهداف سازمان را محقق سازد .

فرآیند مربی گری در سازمان شامل سه فاز می باشد :

فاز اول : تعهد نسبت به فرآیند مربی گری و گسترش اطلاعات مدیر

فاز دوم : به حرکت درآوردن عوامل اجرایی در سازمان

فاز سوم : تسهیل در درگرگونی های رفتاری کارکنان

پیاده سازی فرآیند مربی گری مدیر از سال ۱۳۷۸ در مدیریت بهره برداری فاضلاب شروع شده و در این بخش یک حرکت مستمر و گام های اساسی تغییر، در ابعاد انسانی و فنی را بوجود آورده است که دستاورد این فرآیند در طول این مدت توسط کارکنان بشرح ذیل می باشد :

پنج عنوان مقاله علمی در سمینار های مختلف توسط کارکنان ارائه شده است .

هفت مورد تجهیزات پیش رفته در زمینه بهره برداری از شبکه فاضلاب توسط کارکنان ابداع شده است .

از لحاظ عملکرد و کیفیت خدمات رسانی در زمینه بهره برداری از شبکه فاضلاب جزء پنج شرکت اول کشور شناخته شده است.

در بیان این تجربه مدیریتی سعی شده است ابعاد عملی و قابل اجرای فرآیند مربی گری مدیر در سازمان، معرفی تا امکان

بهبود و توسعه منابع انسانی فراهم گردد. همچنین برای کلیه مخاطبان، به ویژه مدیران و حتی هر فردی که بخواهد مربی چند نفر دیگریا فرزندان خود باشد یک دیدگاه فراگیر بوجود آورد.

مروری بر تاریخچه شرکت آب و فاضلاب شیراز :

مقدمات لوله کشی بهداشتی آب آشامیدنی در سال ۱۳۲۴ توسط مرحوم حاج محمد نمازی فراهم گردید. این طرح مشتمل بر لوله کشی های اصلی و ساختمان حوض تصفیه خانه بود و از آب دو رشته قنات خیرآباد و رضاآباد در غرب شیراز جهت تامین آب استفاده گردید. مهندسين مشاور الکساندر گیب پس از مطالعات اعلام نمودند که آب دو رشته قنات کافی نبوده، لذا پس از طرح و حفر چاههای عمیق در دوازدهم اردیبهشت ماه سال ۱۳۳۱ دستگاه آب شیراز افتتاح گردید.

در سال ۱۳۶۷ دستگاه آب شیراز به آب مشروب و سپس به شرکت آب و فاضلاب شیراز در ۱۳۶۹ تغییر نام یافت. این شرکت پس از تصویب اساسنامه در خرداد ماه سال ۱۳۷۰ تحت عنوان شرکت آب و فاضلاب فارس ثبت گردید و نهایتاً با عنایت به سیاست تمرکز زدایی از دی ماه سال ۱۳۷۶ تحت عنوان شرکت آب و فاضلاب شیراز به ادامه فعالیت پرداخت.

در سال ۱۳۶۴ دانشگاه شیراز برای کنترل بیماری های واگیر دار اقدام به اجرای یک شبکه فاضلاب به طول ۲۱ کیلومتر نمود که وظیفه انتقال فاضلاب بیمارستان های تحت پوشش دانشگاه را به عهده داشت که این شبکه در سال ۱۳۶۸ تحویل شرکت آب و فاضلاب شیراز گردید و از آن تاریخ تا سال ۱۳۷۷ طول شبکه جمع آوری کننده برابر با ۷۴ کیلومتر شد لیکن متولی خاص بهره برداری و نگهداری از شبکه فاضلاب وجود نداشت و عموماً این قسمت با مشکلات عدیده ای روبرو بود.

تا اینکه در سال ۱۳۷۷ مدیریت بهره برداری شبکه فاضلاب بنا نهاده شد از آن زمان تاکنون سالیانه شبکه فاضلاب ۵۰ کیلومتر توسعه یافته که در حال حاضر طول شبکه برابر ۶۳۰ کیلومتر شده است .

لازم به ذکر است بعلاوه ماهیت فاضلاب عموماً کارکنان رضایت و تمایل به کار در این بخش نداشته و شرایط کار از صعوبت بالایی برخوردار می باشد . در نتیجه ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت در کارکنان کارو دشواری می باشد

ضرورت پیاده سازی فرآیند مربی گری در واحد بهره برداری آب و فاضلاب شیراز

در سال ۱۳۷۸ پس از انتقال به واحد بهره برداری، با بررسی عملکرد مدیران قبلی میان مدیر و پرسنل تعارضات شدید و ارتباطات میان کارکنان و مدیر ضعیف دیده می شد به نحوی که طول خدمت هر مدیر در واحد بهره برداری فاضلاب به شش ماه نمی رسید و در مدت یک سال نیم سه مدیر از خدمت استعفاء و تقاضای جابجایی کرده بودند. هرچند در آن زمان طول شبکه فاضلاب در حدود ۷۰ کیلومتر و تعداد مشتریان تنها ۹۰۰۰ مورد بود، ولیکن شبکه فاضلاب با مشکلات عدیده ای مواجه بود که موجب نارضایتی شهروندان و مسئولین شهری گردیده بود . از طرفی بهره برداری از شبکه فاضلاب ، حرفه ای جدید و برای پرسنل ناآشنا بود و از سوی دیگر، نیروی کارگری جوان و مستعد آموزش بود ولی مدیران قبلی نسبت به این موضوع نا آگاه بوده اند که حلقه مفقوده ارتباط موثر و اعتماد فی ما بین پرسنل و مدیر بود که در نتیجه پرسنل ، مدیر را در زمینه کار قبول نداشته و دانش فنی کار خود را از روش آزمون و خطا در جهت بر طرف نمودن مشکلات کسب می نمودند که منجر به دوباره کاری های متعدد و افزایش زمان خدمت رسانی و کند شدن فضای عملیاتی می شد که در نهایت نقش مربی گری مدیر از بین رفته و ارتباط موثر میان کارکنان و مدیر وجود نداشت .

لذا باید فرآیندی انتخاب می شد که بتواند پرسنل را از لحاظ شغلی توانا ساخته و حس روحیه همکاری و مسئولیت پذیری کارکنان را افزایش دهد. در این راستا با صاحب نظران علم مدیریت جلساتی برگزار شد و فرآیند مربی گری بعنوان راه حل افزایش توانایی شغلی پرسنل پیشنهاد و انتخاب گردید.

هم اکنون با پیاده سازی نقش مربی گری در واحد بهره برداری با ۶۳۰ کیلومتر شبکه فاضلاب و ۵۵۰۰۰ مشترک ، میزان متوسط سالیانه تعداد انستداد شبکه فاضلاب حدود ۴۰ درصد از میانگین کشوری کمتر بوده و همچنین شکایات مردمی از واحد بهره برداری فاضلاب کمتر از پنج مورد در سال می باشد . خلاصه این تجربه مدیریتی به شرح ذیل ارائه می گردد:

مقدمه بر مربیگری:

کلمه مربی از واژه عربی رب به معنی پروردگار گرفته شده ، بنابراین نقش مربی در ادامه نقش خداوند در پرورش و رشد انسان است . جایگاه مربی در علم مدیریت کار آمد به مانند مربی در جهان ورزش می باشد . بدین معنی که تعلیم دهنده (مربی) در ورزش، بدون شرکت در فعالیت های فیزیکی به بهترین نحو شاگردان خود را چه بصورت جمعی و چه بصورت انفرادی هدایت می کند . بسیاری از ورزشکاران در اکثر اوقات نام مربی یا مربیان خود را در موفقیت های خود به نیکی یاد و آنان را عامل موفقیت خود معرفی می کنند . بطور مثال در بازی تنیس بسیار عادی است که یک تنیسور به مربی خود بگوید که “ من در زدن ضربه بک هند دارای ضعف هستم ” آیا شما می توانید با آموزش های اصولی شرایطی فراهم آورید که من بتوانم با تمرین و ممارست و آموخته های شما ، بر این ضعف فائق شوم ؟

برای بسیاری از کارکنان گفتن ضعف های خود به مدیران ، به روش فوق ، بسیار سخت است . به این دلیل که ، افراد تمایل به پنهان نمودن ضعف ها و اشتباه هات خود دارند . چنانچه مدیر و کارکنان ، این اصل را به پذیرند که هیچ انسانی کامل مطلق نیست و انسان موفق کسی است که نقاط ضعف خود را با اعتماد به نفس شناسایی می کند و در پی برطرف کردن آنها می باشد ، در آن زمان برای رفع نقاط ضعف نقش مربی بر همگان آشکار می شود .

هدف نهایی مربی گری این است که اجازه دهد تا زیردستان وظایفی را که از طریق مدیرانشان طراحی و اعلام شده تکمیل نمایند . از پتاسیل ها و قابلیت های ناشناخته خود و مربی به نحو مطلوب استفاده نموده و سازمان را به سازمانی پویا و موفق تبدیل نماید .

تاریخ مربی گری مدیران را می توان به زمان سقراط حکیم (۲۴۷ تا ۳۴۷ قبل از میلاد) نسبت داد.

سقراط پیشنهاد داد که هر زمان به افراد مسئولیت هایی واگذار کنیم بهتر قدرت یادگیری خواهند داشت. با این وجود لغت «مربی» از لغت "KOCs" به معنای روستایی در کشور مجارستان که در آنجا کالسکه های با کیفیت بسیار عالی درست می شده ریشه گرفته است. در قرن نوزدهم دانشجویان دانشگاه های انگلستان این لغت را به عنوان افرادی که در درسه ها به آنها کمک می نمودند به کار بردند. آنها این استدلال را داشتند که خودشان در کالسکه افرادی که به آنها در درس کمک می نمودند سوار شده اند.

با توجه به گفته های پارسل و وری (۲۰۰۰) مربی گری مدیریت را می توان به شرح ذیل تعریف نمود.

" مربی گری مدیریت، فرآیندی است که باعث می شود تا یادگیری و پیشرفت در کارکنان بوجود آید و در نتیجه، پیشرفت عملکرد آنان را باعث خواهد شد ". برای اینکه بتوان یک مربی موفق شد، نیاز به دانش کافی و درک فرآیندها، گونه های مختلف مهارتها و روشها می باشد. روش هایی که دقیقاً در همان زمینه مربی گری کاربرد داشته باشند.

توانائی ها و مهارت های یک مربی خوب:

در این تجربه مدیریتی توانائی ها عبارت از ارزشهایی است که به اجرا درآمده اند و مهارتها ، نحوه اجرایی موضوعات می باشند . این دو موضوع عمدتاً بسادگی قابل تشخیص از یکدیگر نیست. بطور مثال، ایجاد محیطی از بازخوردهای سازنده توانائی بحساب می آید و ارائه بازخوردهای مشخص در وضعیت های خاص را مهارتی مرتبط اطلاق می کنند. این دو موضوع در این قسمت بطور مجزا معرفی می شوند تا در خود ارزیابی مدیران مفید واقع شود.

توانائی ها:

- توان برای فهم و در نظر گرفتن دیدگاههای دیگران(هوش هیجانی)
- ایجاد توازن در خواسته های افراد، کارهای گروهی و سازمان
- قدرت قدردانی کردن از زحمات پرسنل در دستیابی به اهداف
- دادن اختیارات مناسب در موقعیتهای مدیریتی خاص به کارکنان بخصوص درمواقع رویدادهای ویژه
- شناسایی محدودیت های دانشی و توانائی افراد و برخورد سازنده برای رفع محدودیت های پرسنل
- توان مدلسازی کردن رفتار قابل انتظار از سایرین

مهارت ها:

- دریافت و ارائه بازخوردهای سازنده به سایرین
- ارائه اطلاعات دقیق در زمان مناسب به سایرین
- تقسیم ایده ها و تجربیات بدون بیان راه حل ها توسط مدیر
- ارائه رهنمودها و دستورالعملهای واضح و مشخص
- تفویض کارها بطور مناسب و واضح
- واضح سازی انتظارات
- استفاده از یکسری سبکهای مدیریتی و مربی گری
- استفاده از فرآیندی ساختاری که در به اجرا درآمدن توافقات بین کارکنان و مدیر بکار رود.

مهارتهای ارتباطی لازمه فرآیند مربی گری است :

ارتباط موثر :

ارتباطات یک نوع چرخه است که در آن به حداقل دو نفر احتیاج می باشد. وقتی افراد با هم ارتباط برقرار می کنند، پاسخی که از فرد دیگر می گیرند بوسیله افکار و احساسات خود نسبت به آن واکنش نشان می دهند و رفتارهای آنها از واکنش های درونی که احساس می کنند سرچشمه می گیرد .

ارتباط خوب داشتن پایه اصلی فرآیند مربی گری است . هدف این ارتباطات مشاوره و توافق دوجانبه بین مدیر و کارکنان است . برای موفقیت ، خط های ارتباطی باید به طور گسترده ای باز باشند . جو کلی در طی مربیگری باید جوی مطبوع باشد تا تفاهم و درک کارکنان را بالا ببرد . مدیر باید به یاد داشته باشد که ارتباط به نحوه برخورد و عملکرد هر دو گروه نسبت به مسائل و مشکلات مورد بحث ، بستگی دارد . به عنوان مثال کارکنان باید بدانند نه تنها یک عملکرد خاص ، بلکه نیل به اهداف مد نظر است . اگر عاطفه و دوستی دو جانبه وجود نداشته باشد و نظر هر دو گروه در تصمیم گیری مورد توجه قرار نگیرد ، رابطه موثر از بین می رود . به علاوه رابطه غیرزبانی (ژست ، پز ، تن صدا ، حالت) به اندازه رابطه زبانی اهمیت دارد .

برای داشتن ارتباط موثر نه تنها به کلمات بلکه به طریق نحوه بیان آنها و علائم غیر زبانی که نشان دهنده علاقه ، توجه ، فهم و درگیر شدن در نیازها و مشکلات است باید توجه داشت .

ارتباط موثر به فرمهای زیر بستگی دارد :

کلمات و عبارات انتخاب شده :

کلمات انتخاب شده در گفتار می تواند برای افراد گوناگون معانی متفاوت داشته باشد ولی از همه مهمتر نحوه بیان کلمات است . راز ارتباط خوب در کلمات بیان شده نیست بلکه در نحوه بیان آنها است . توانایی تاثیر صدا بر چیزی که گفته می شود به عنوان تن صدا شناخته شده و مشخصات آن سرعت بیان ، حسن انتخاب لغت ، تن ، ریتم و بلندی یا کوتاهی صداست ، که می تواند اشتیاق ، اضطراب ، اعتماد ، ضرورت ، آرامش و دیگر حالات و نیت ذهنی را برساند . زمان بیان کلمات ، شدت صدا ، مکث ها و تفاوت در اوج یا دانگ صدا باعث افزایش اثر می شود . مدیر می تواند فرآیند مربی گری را با دقت در این فاکتورها، سریعتر جلو برد.

گوش دادن فعالانه :

یکی از راههای پی بردن به این نکته که آیا مدیر و کارکنان راجع به احساسات خود دید دیگران نسبت به موقعیت های مختلف رو راست هستند یا خیر از طریق گوش دادن فعالانه است .

برای بسیاری از مردم بیان منظور و یا احساسات نشان مشکل است . آنها فرض را بر این می گذارند که دیگران متوجه منظور آنها شده اند حتی اگر گفتاری بی دقت و غیر مشخص داشته باشند و این فرض و تصور غلط یکی از موانع عمده در میسر ارتباط موفق است . چند مورد از عاداتهای بد گوش دادن مانند بی اعتنایی ، تظاهر به گوش دادن و غیره می باشد .

کارمند باید بداند که مدیر به طور فعالانه به او گوش می کند و به گفته او توجه می کند . مدیر با گرفتن قیافه ای متوجه به خود (تماس چشم ، سر تکان دادن ، ترغیب کردن فرد به گفتگو) ، شرح دادن جمله گفته شده ، حرکات بدن خود را با فرد مقابل تطابق دادن و حرف زده شده را برای تاکید بر فهمیدن جمله ، تکرار کردن ، می تواند به کارمند این اطمینان را بدهد که به حرفهای او توجه دارد . مثلاً اگر کارمند بگوید ، من خیلی اذیت می شوم ، ، من بسیار وظیفه شناس و سخت کوشم ولی هنوز ترفیح رتبه نگرفته ام ، . مدیر باید در جواب بگوید : آیا فکرمی کنی تلاشهای تو نادیده گرفته شده ؟ تنها با این جمله به کارمند می فهماند که پیام تو شنیده و درک شده است .

سوال پرسیدن :

همانطور که دیدیم گوش کردن مهارتی ضروری و فعالانه است و سوال کردن مکمل این مهارت است . یکی از اساسی ترین و مهم ترین مهارت هایی که مدیر در مربی گری به آن احتیاج دارد همین سوال پرسیدن است . سوالات باید مثبت و به صورت ادامه دار باشند و کارکنان را ترغیب به درک ایده ها و پیشنهادها کند . در طی فرآیند مربی گری مدیر برای به دست آوردن اطلاعات ، ایجاد تفاهم ، تفکر ، خلاقیت و احترام سوالاتی می پرسد .

ارائه بازخور سازنده :

باز خور سازنده تصویری از اهدافی که مدیر از عملکرد کارکنانش انتظار دارد برای پرسنل بیان می کند . هدف باخورد سازنده از نظرمدیر کمک به متمرثم بودن کارکنان در سازمان و بالا بردن آگاهی شخصی آنها با درنظر گرفتن فضا های نیازمند توسعه و بهبود است . در نهایت این بازخور باعث ایجاد تفاهم بیشتر بین مدیر و کارکنان می گردد . در این حالت هدف بازخور تغییر مثبت است .

بازخور مثبت و حمایت کننده :

یکی از مضرتین دیدگاه هایی که مدیران دارند این است که زمان بازخور را زمانی می دانند، که کارکنان کار اشتباهی انجام داده و انجام کارهای مثبت و مورد قبول برایشان چیزعادی است . قاعده کلی مدیریت موثراین است که کارهایی که درست انجام می شوند شناخته و تصدیق شوند . مدیرباید بداند که چه زمانی حامی کارکنانش باشد . اگرتمرکزمدیربر کارهای درست کارکنان باشد کارکنان هم برانجام کارهای درست تمرکزی کند . وقتی کارکنان با عملکرد بالا به توقعات بالای مدیرپاسخ می دهد چیزی که با آن روبرومی شویم « چرخه موثر» است .

تغییرات رفتاری قابل قبول ، بیشترازطریق تقویت مثبت حاصل می شود تا منفی . قصد تقویت مثبت (تحسین ،تشویق،پاداش دادن) بالابردن پاسخ دهی و ایجاد این پاسخ دهی درآینده است به عبارت دیگر وقتی کارمند رفتار مورد نظررا ازخود بروزداد باید هرچه سریعتر و بدون معطلی پاداش این کاررا دریافت کند . تشویق کارکنان در راستای دستیابی به اهداف کوتاه مدت همراه با اندازه گیری شاخص های عملکردی و با به دست آوردن تقویت رفتارهای مطلوب سازگار است .

مراحل فرآیند مربی گری در واحد بهره برداری شبکه فاضلاب

فاز اول: ایجاد تعهد نسبت به فرآیند مربی گری و گسترش اطلاعات شخصی مدیر

مرحله اول: سعی کنید تا رابطه ای در تمام جهات بین خود و کارکنان ایجاد نمائید نه فقط را بطه گفتاری:

بسیار عجیب است که باور کرد افراذیکه تحت مربی گری قرار خواهند گرفت با آغوشی باز فرد مربی را بپذیرند، ممکن است که اینگونه افراد از خود مقاومت نشان دهند و با مربی کار نکنند چون این واقعیت وجود دارد که ممکن است احساس عصبانیت کرده و حاشیه امنیتی احساس ننمایند. درواقع احساس خوب پایه اصلی فرآیندمربی گری است. برای افزایش ارتباطات میان مدیر و کارکنان واحد بهره برداری فاضلاب که یک پروسه طولانی و زمان بر بوده فعالیت ذیل انجام شده است:

الف) نظارت مستقیم مدیر در زمان کارموجب شناسایی خصوصیات روحی و روانی کارکنان گردیده و خصوصافراآیندشناسایی درزمان انجام کارهای سخت را تسهیل نموده و کارکنان رابراساس میزان انگیزه و توانایی در گروههای کاری متناسب با شرایط روحی خود قرار داده است . سپس با این گروههاجلسات کاری برقرار کرده وبا انجام گفتگو و طرح سوالات هدف مند تیپ شخصیتی کارکنان . علائق ومشکلات هر فرد مشخص شده است. همچنین با افزایش این جلسات فضای اعتماد میان کارکنان و مدیر توسعه یافته است. برای اینکه کارکنان احساس امنیت بیشتری نمایند معولا این جلسات در محل کار کارکنان یا آسایشگاه آنها انجام می شودمبنای شروع جلسات فصل مشترک میان کارکنان ومدیر بودکه این امر موجب می شد مدیر و کارکنان با اطمینان بیشتری در بحث و گفتگوها مشارکت کنند.

که مراحل بالا دریک تجربه فرآیند مربی گری درخصوص بکارگیری سری زمانی برای فعالیت شستشو برای کاهش انسدادشبهکه فاضلاب به اختصار در ادامه بیان می شود.

مرحله دوم: نقش خود را به عنوان مهیا کننده اطلاعات قابل مشاهده بازی کنید:

یک مربی بایستی بصورتی باز و قابل مشاهده عمل نموده و همچنین با دیگران یکدل باشد. در نتیجه، می تواند با رابطه و کنجکاوی دو طرفه به مرحله تشخیص مشکلات قدم گذارد. مربی همچنین مهیا کننده اطلاعات خاص جهت افراد تحت سرپرستی خود در جهت تمرکز بر فعالیتها می باشد

در واحد بهره برداری میزان عملکرد و تحقق اهداف سالیانه بر اساس برنامه زمان بندی به صورت نمودار ، همراه با میزان عقب ماندگی برنامه ها ترسیم شده و در معرض دید همگان قرار می گیرد. زمانی که واحد بهره برداری با مشکل خاصی مانند عقب بودن برنامه کار و اعتراض مشترکین مواجه می گردد، آن مشکل به صورت روشن و بدون محکوم نمودن کسی به اطلاع پرسنل رسیده و معمولاً این اطلاعات فاقد جهت گیری می باشد. در واقع یک آمادگی ذهنی برای پرسنل ایجاد نموده که در جلسات کارگروه مشارکت نمایند.

در سال ۱۳۷۸ میزان انسداد لوله های اصلی فاضلاب بیش از حد انتظار بوده که این امر موجب شده بود تمام توان واحد صرف کارهای تعمیرات اضطراری گردد با یک عملیات آماری ساده مانند جدول و نمودار فروانی درصد خرابی های شبکه فاضلاب تهیه شده و از نمودار ها چنین استنباط می شد که بیشترین درصد فعالیت واحد صرف عملیات رفع انسداد شبکه اصلی فاضلاب می گردد . که برای هر بیننده ای قابل تشخیص بود و نمودار ها در تابلوی روند کارها در معرض دید همگان قرار گرفته بود .

مرحله سوم: در تشخیص مسائل و مشکلات درگیر شوید:

در این مرحله مربی بایستی تخصص خود را بکار بسته تا بتواند افراد تحت سرپرستی خود را ترغیب کند تا بتوانند افراد، گروهها و عوامل سازمانی که بر وضعیت موجود تأثیر دارند را بشناسند. با انجام این عمل، افراد تحت مربی گری می توانند درک واقعی بیشتری از مشکلات کرده و حتی ممکن است به این شناخت برسند که شاید عملکرد خود فرد قسمتی از مسائل و مشکلات می باشد. در فرآیند مربی گری برای اشخاص این موضوع می تواند یک مرحله بسیار مهم و حیاتی باشد.

در واحد بهره برداری در جلسات کارگروه هفتگی در ضمن مطرح نمودن سوالات هدف مند علل عقب ماندگی برنامه ها . عدم تحقق اهداف عملیاتی ماهیانه و بروز مشکلات پیش بینی نشده از کارکنان سوال می گردد مثلاً چرا برنامه شستشو مطابق برنامه زمان بندی تحقق نیافته است یا اینکه علل انسداد شبکه اصلی چه بوده است؟ و جلسه به سمتی هدایت می شود که افراد گروه نقش تاثیر خود را در موفقیت و شکستها درک کنند و ذهن پرسنل نسبت به مسائل واحد درگیر گردد.

یک کار گروه بررسی علل افزایش انسداد در شبکه فاضلاب با پرسنل مرتبط ایجاد شده و به صورت جلسات ماهیانه برگزار می شود که در این جلسات علل انسداد به صورت فعالانه سوال می شود. از کارکنان علل انسداد لوله که تاکنون برخورد کرده بودند و همچنین عواملی که می تواند میزان انسداد شبکه اصلی فاضلاب را کاهش دهد سوال شده که این عوامل بعنوان گروه اولیه داده در نظر گرفته شده .

موارد زیر بعنوان علل انسداد لوله اصلی توسط کار گروه شناخته شده است : (رسوب مواد - وارد شدن مواد خارجی - شکستگی لوله فاضلاب - شستشو نامناسب شبکه فاضلاب)

وموارد زیر به عنوان عوامل کاهنده انسداد لوله اصلی توسط کار گروه بیان شده است : (بازدید دوره ای - شستشو و رسوب زدایی لوله - دوره زمانی شستشو لوله - شناسایی نقاط پر خطر)

فاز دوم: به جلو راندن عوامل اجرایی در شرکت :

مرحله چهارم: بانک اطلاعاتی معتبری را مهیا سازید:

یک مدیر مربی بایستی تمام اطلاعات دریافتی را مرتب نموده و تعیین کند که کدامیک صحیح بوده و یا کدامیک غیر واقعی می باشد. با آزمایش دقیق تمام اطلاعات بازبینی شده یک مربی می تواند حقیقت موجود که در بین تمامی حقایق می باشد را با قدرت تمام تشخیص دهد. نحوه جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل آنها و همچنین بازخوردهای آن یکی از عوامل اصلی در فرآیند تغییر می باشد.

در فرآیند مربی گری در واحد بهره برداری برای بازنگری و اصلاح برنامه ها معمولاً در پایان جلسات گروهی توافقات میان مدیر و کارکنان صورت جلسه شده و در پرونده پیشرفت کارگروه بایگانی می گردد. باید توجه داشت که از میان نظرات بیان شده توسط کارکنان با توجه به دانش و تجربیات خود بهترین راه حل را انتخاب نموده و ارائه راه حل هیچگاه بصورت مستقیم به سایرین انتقال داده نمی شود.

در یک دوره آماری شش ماهه کلیه داده های مربوط به انسداد شبکه فاضلاب که توسط کار گروه شناخته شده بود جمع آوری و در بانک اطلاعاتی ذخیره سازی شد.

مرحله پنجم: بگذارید تا کارکنان خودشان به نتیجه برسند:

در این مرحله از فرآیند وقت آن است که با فراهم کردن بازخوردهایی عینی جهت افراد ، مسائل و مشکلات مشخص شوند. در این جا بسیار مهم است که مربی نبایستی هدایت و رهبری کند.

مدیر بهره برداری بسادگی جمع آوری شده از منابعی نظیر جلسات گروهی، اطلاعات و جداول، عوامل اجرایی و یا مشاهده روزانه مطالب را در اختیار کارکنان قرار می دهد. زمانیکه اطلاعات ارائه می شوند اجازه داده می شود تا در ابتدا یک تصویر از مشکلات در ذهن کارکنان ایجاد شود .

با یک عملیات آماری مانند درصد فراوانی مهمترین عامل ایجاد بروز انسدادو کاهش دهنده میزان انسداد مشخص شده که مهمترین عامل انسداد رسوب گذاری بعلت کم بودن سرعت فاضلاب بوده و دوره شستشو لوله بعنوان عامل اصلاحی شناخته شده است .

مرحله ششم: باور و تشخیص نیاز به تغییر و تحول:

قبول مسئولیت های شخصی جهت تغییر و تحول برای افراد تحت سرپرستی بسیار مهم و حیاتی می باشد. اگر این مسئولیت ها مورد قبول شخص واقع نشوند در نتیجه هیچ رشد و پیشرفتی نیز حاصل نمی شود. این یک فرآیند کوتاه مدت نمی باشد بلکه می تواند از چند هفته تا چندین ماه به طول انجامد تا افراد تحت سرپرستی متوجه شوند که شاید خودشان قسمتی از مشکلات موجود باشند. با این حال، محیط بدون ترس و وحشت باعث می شود رشد در ابعاد مختلف فردمیسرگردد، و فهم این موضوع که چرا مشکلات بوجود می آیند و جلوگیری از بروز مجدد آنها را بوجود آورده و جزء لاینفک موفقیت مسیر مربی گری می شود. زمانیکه چنین محیطی بوجود آید مربی می تواند از مرحله تعریف مشکلات به مرحله حل مشکلات تغییر مسیر دهد. با کمک صورت جلسه های کارگروه، مسئولیت و وظایف هر فرد و فرصت زمانی برای انجام کار مشخص می گردد و موجب مشارکت فعالانه تمام افراد گروه در پروژه ها می گردد.

در این مرحله نیاز بود که بین گروه بازرسی شبکه و شستشوی شبکه یک هماهنگی ایجاد شود تا فرآیند تعمیرات از حالت اضطراری به سمت پیشگیرانه تغییر وضعیت دهد . بعلت اینکه تعمیرات پیش گیرانه دارای یک چار چوب زمانی بوده و افراد باید نسبت به برنامه پاسخگو و مسئول باشند اجرای آن در ابتدا با سختی همراه بوده ولی بعد از گذشت مدتی پرسنل نسبت به آن خوش بین شدند و میزان استرس بعلت انسداد های اضطراری کاهش یافت.

فاز سوم: تسهیل در دگرگونی های رفتاری کارکنان :

مرحله هفتم: برنامه ها و اهداف را آنگونه طراحی کرده تا واقعی و قابل دسترس بوده و جهت افراد تحت سرپرستی قابل کنترل باشد:

تمرکز دادن افراد تحت سرپرستی بر روی وظایف خود و همچنین رسیدن به اهداف و برنامه های توسعه ، اهداف و اعمالی را بصورت همه گیر طلب می نماید. مربی و افراد تحت سرپرستی بایستی با یکدیگر صحبت نموده و توضیح دهند که چگونه برنامه های توسعه به انجام خواهد رسید. در واحد بهره برداری اهداف عملیاتی با توجه به توان عملیاتی کارکنان هدف گذاری می گردد به نحوی که اهداف چالش انگیز و قابل تحقق باشند . با توجه به گسترش شبکه فاضلاب و امکانات محدود نیاز بود یک سیستم هدف گذاری انتخاب شود که از امکانات به صورت بهینه بهره برداری گردد.

با بررسی بعمل آمده سیستم هدف گذاری با استفاده از مدل سری زمانی و میزان ضریب رسوب گذاری منطقه ، پریرود زمانی شستشو و لای روبی لوله ها تعریف شده است . تا نقطاتی که دارای احتمال زیاد انسداد می باشند با دوره زمانی کوتاه تر شستشو گردند تا از بروز انسداد جلوگیری شود .

مرحله هشتم: شبکه کنترلی را ایجاد نماید:

زمانی که افراد تحت سرپرستی برنامه های توسعه را به اجرا در می آورند این امکان وجود دارد که آنها اشتباهاتی را مرتکب شده و یا به بیراهه بروند. این مسئولیت مربی می باشد که مهارت کنترلی را بوجود آورده و بر پیشرفت مهارت های مدیریتی عوامل اجرائی تأکید ورزد . با این کار افراد تحت سرپرستی می توانند بر شکستها فائق آمده ، استرس را کاهش داده و از این تجربیات پر مخاطره درس بگیرند. در مدیریت بهره برداری اهداف عملیاتی سالیانه به اهداف کوچکتر تقسیم شده و توسط گزارش کار روزانه ، هفتگی و ماهیانه روند اجرای برنامه ها و تحقق اهداف با دقت کنترل می گردد . باید همیشه به یاد داشت که تحقق اهداف به خودی خود پیشرفتی مداوم و تکامل را باعث می شوند. همچنین در اجرای سیستم های ارزیابی و بازخورد مقدار عملکرد ، کارکنان درگیر می شوند و کسب موفقیت ها کسانی که در امور سهیم بوده اند مورد تشویق قرار می گیرند .

در خصوص شستشو شبکه ها که مورد بحث بود داده های اولیه وارد بانک اطلاعاتی می گردید و با کمک مدل سری زمانی برنامه شستشو شبکه اصلاح و به روز رسانی می گردید تا فرآیند شستشو از حداکثر کارایی لازمه برخوردار گردد . حال چنانچه یک انسداد در لوله اصلی رخ دهد توسط یک گروه علت بروز انسداد بررسی شده تا از بروز مجدد آن جلوگیری بعمل آید .

مرحله نهم: ایجاد انگیزه و پیشرفت مداوم در کارکنان :

رسیدن به موفقیت بطور فزاینده ای باعث خشنودی و جلب رضایت می شود. اگر انسانها نسبت به خودشان احساس خوبی داشته باشند بیشتر می توانند خلاق بوده و بهره‌وری بیشتری خواهند داشت. در این مرحله افراد تحت سرپرستی در چرخه ای جدید قرار می گیرند که ارزش بیشتری به

در واحد بهره برداری فاضلاب زمانی که کارکنان می بینند در موفقیت های واحد سهیم هستند و نام آنان در موفقیت ها مطرح می گردد، این امر موجب ایجاد یک انگیزه قوی فردی در بهبود و پیشرفت کار و بر طرف نمودن مشکلات در کارکنان می شود .
 پس از گذشت ۴ سال توسط گروه یک مقاله استفاده از سری های زمانی برای برنامه ریزی شستشو شبکه فاضلاب با هدف کاهش انسداد شبکه فاضلاب تهیه و در کارگاه تخصصی فاضلاب ارائه شده و تمام اعضامورد تشویق قرارگرفتند که این امر موجب افزایش انگیزه در اجرای کارهای جدید شده است .

ارزیابی عوامل نقش مربی گری مدیر بهره برداری در بهبود کارکنان :

بعد از گذشت ۵ سال از برنامه مربی گری در واحد بهره برداری برای تعیین تاثیر ابعاد مختلف فرآیند مربی گری بر روی کارکنان که توسط مدیر بکار گرفته شده است و میزان موفقیت آن از دیدگاه پرسنل ارزیابی شده .بدین منظور یک پرسشنامه استاندارد در بین کارکنان توزیع شد که جواب های پرسشنامه دارای طیف پنج امتیازی لیکرت می بودو نتایج آن با کمک نرم افزار SPSS تحلیل شده که بیشتر پاسخ ها از حد وسط بالاتر (امتیاز ۳) بود .

از دیدگاه پرسنل مهمترین بعد مربی گری مدیر، بعد مهارت در کار بوده که این بعد بیشترین تاثیر را بر روی پرسنل داشته است .
 دومین بعد، توجه به ابعاد انسانی کارکنان و احترام است که این امر موجب شده ارتباط دوستانه میان مدیر و کارکنان ایجاد گردد .
 سومین بعد، نوآوری و خلاقیت در کار است که موجب هدایت کارکنان در راستای تحقق موفقیت آمیز اهداف می باشد .
 چهارمین بعد، حمایت از کار های گروهی و قبول نظرات کارکنان می باشد .

سیزده عامل نقش مربی گری مدیر به قرار جدول زیر می باشد که به صورت نزولی مرتب شده است :

اولویت	میانگین	نحوه مدیریت
۱	۳,۶۸۷۵	تجربه و کارایی در کارها
۲	۳,۵	احترام گذاری به سایرین
۳	۳,۵۶	تسلط به کار
۴	۳,۳۷۵	نو آوری در کارها
۵	۳,۵	ارتباط دوستانه با زیردستان
۶	۳,۵۶	حمایت از کار های گروهی
۷	۳,۱۸	پذیرش نظرات کارکنان در امور
۸	۳,۱۸	ابلاغ دستورات شفاف
۹	۳,۱۲۵	پی گیری مشکلات کارکنان
۱۰	۳,۰۶	آینده نگری در کارها
۱۱	۲,۹۳	انجام برنامه ریزی در کارها
۱۲	۲,۸۱	تعیین اهداف ماهیانه
۱۳	۲,۵۶	انتقاد پذیری

زمانی که مدیر بتواند دانش فنی کار را از طریق مطالعه و تحقیق افزایش دهد و همیشه به دنبال راه کار های جدید برای انجام کارها باشد ،موجب می گردد که افراد در معرض یکنواختی کار قرار نگیرند و کار با ابزار ساده به سمت تکنولوژی تغییر وضعیت داده که این امر موجب بهبود شرایط کاری شده است . زمانی که یک دستگاه جدید بکار گرفته می شود باید مدیر نسبت به دستگاه جدید توجیه باشد و به مسائل فنی آن آگاهی داشته باشد تا در زمان جلسات کارگروه نسبت به موضوع آشنا باشد و بتواند نظر خود را بیان کند .

مدیر بهره برداری بعلت اینکه برنامه ریزی برای انجام کار داده بود و فعالیت ها ی پیش گیرانه در الویت کاری قرار گرفته این امر موجب شده حجم خرابی ها و تعمیرات اضطراری کاهش یابد در نتیجه میزان استرس ناشی از کار کاهش یافته که این امر از دیدگاه پرسنل کارایی در کار قلمداد شده است.

از بعد انسانی برای اینکه مدیر بتواند افراد واحد بهره برداری را همساز کند نیاز بود که به ابعاد انسانی توجه خاص شود. در واقع مهمترین نیاز هر انسان توجه و احترام می باشد، که موجب احترام متقابل شده و در نهایت ارتباط میان مدیر و کارکنان قوی تر شده و در نتیجه پیام های مبادله شده میان مدیر و کارکنان از شفافیت کافی بر خودار شده و یکی دیگر از نتایج آن فعالیت های گروهی از رشد خوبی برخوردار شده است. برای اینکه افراد در تمام جهات رشد نمایند و کار به فردی خاص وابسته نگردد معمولا افراد بر اساس پیروی زمانی در بین گروه های کاری چرخش نموده . که این جایابی شغلی در واحد موجب شده که کار برای کارکنان یکنواخت نگردد و راندمان و بهره وری کار افزایش یابد . در واقع افراد دارای توانایی متعدد شده اند به نحوی که با افزایش طول شبکه فاضلاب نیروی انسانی از رشد چندانی بر خودار نبوده که این امر موجب شده شاخص هزینه مستقیم بهره برداری از شبکه فاضلاب به نحوی چشمگیری کاهش یابد .

زمانی که توسط کارکنان ریشه مشکلات و کمبود ها شناسایی شود و ترس از شکست توسط مدیر از بین رفته همچنین گروه توسط مدیر حمایت شود. در این مرحله خلاقیت های فردی یا گروهی بروز می کند و در واقع نیاز ها موجب بروز خلاقیت در واحد می گردد . چنانچه طرح با نو آوری و موفقیت همراه شود ، طعم لذت تشویق را کل گروه احساس می کنند که موجب افزایش انگیزه کل کارکنان می شود . به همین خاطر در مدت هشت سال ۸ طرح نوآوری که با موفقیت همراه بوده به نتیجه رسیده است .

نتیجه گیری نهایی از تجربه:

برای اینکه مدیر بتواند در سازمان خود نقش مربی ایفا کند باید کاملا با فرآیند آن سازمان آشنا باشد و کلیه انسان ها در سازمان درک کند و به نیاز های آنها پاسخ دهد . و یافعالیت های که در سازمان انجام می شود آشنا باشد تا بتواند بر کارکنان خود نفوذ کند .

افزایش نرخ بهره وری و شاخص عملکرد در بهره برداری فاضلاب:

افزایش بهره وری همراه با یک روند صعودی همراه می باشد .

سال	۱۳۷۸	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵
بهره وری کل	%۳۶	%۴۱	%۳۲	%۲۸	%۳۱	%۳۳	%۳۵	%۳۸
شاخص عملکرد	%۸۹	%۹۱	%۸۳	%۶۴	%۶۶	%۶۹	%۷۲	%۷۵
فعالیت انجام شده (یکسان)	۱۴۱۸۸۵	۱۷۸۷۸۷	۱۸۳۹۵۶	۱۷۲۰۶۵	۱۸۶۰۷۵	۱۷۵۵۲۹	۲۴۲۷۱۷	۲۶۸۲۱۹
طول شبکه فاضلاب	۱۷۰	۲۴۵	۳۲۰	۳۹۰	۴۴۰	۵۱۰	۵۴۰	۶۳۰
تعداد شکایت	۲۸	۱۴	۱۶	۱۴	۱۴	۹	۷	۴

۷- نوآوری و ساخت تجهیزات و کسب افتخارات:

۱- ساخت دستگاه سمپاش حرارتی:

کسب تندیس نوآوری در دومین نمایشگاه بین المللی آب و فاضلاب

۲- ساخت پمپ خودمکش :

۳- ساخت دستگاه دوربین بازبینی شبکه فاضلاب

۴- ساخت دستگاه آئورسل شبکه فاضلاب

کسب لوح صنعت سبز از دومین نمایشگاه بین المللی محیط زیست

۵- ساخت دوربین بازیابی چاه آب
افتخارات این دستگاه انجام وظیفه در یک پروژه ملی، شناسایی محل قطع لوله گاز شماره ۲۳ نارو کنگان که هیچ شرکت ایرانی بعلت صعوبت کار موفق به چاه پیمایی نشده بود و شرکت های خارجی رقم خیلی گزاف درخواست نموده بودند.

۶- ساخت دستگاه تصفیه فاضلاب خانگی SBR
کسب تندیس کارفرمای برتر از چهارمین نمایشگاه بین المللی

۷- ساخت دستگاه نمونه گیر هوشمند
کسب تندیس کارفرمای برتر از چهارمین نمایشگاه بین المللی

۸- تهیه نقشه GIS شبکه فاضلاب شهر شیراز

ارائه مقالات در سمینار ها و کنفرانس ها:

۱- استفاده از سری زمانی برای برنامه ریزی شبکه فاضلاب با هدف کاهش انسداد شبکه فاضلاب
در کارگاه تخصصی فاضلاب تبریز ۱۳۸۱

۲- ارائه مدل برنامه تعمیرات و نگهداری براساس مدل CBM برای تصفیه خانه فاضلاب
در کارگاه تخصصی فاضلاب اورمیه ۱۳۸۳

۳- روش های مقابله با خوردگی در لوله فاضلاب
در کارگاه تخصصی فاضلاب اورمیه ۱۳۸۳

۴- شناسایی علل کاهش بهره وری و عارضه یابی بهره برداری شبکه فاضلاب شیراز
دومین کنفرانس بین المللی مدیریت سالن اجلاس سران

۵- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت های بهره برداری از شبکه فاضلاب با استفاده از مدل ABC
در اولین همایش بهره برداران آب و فاضلاب کشور سالن نیرو

منابع :

- مدیریت بهسازی بهره برداری شبکه فاضلاب / نظام الدین فقیه و سید غلامحسین سادات رفیعی / انتشارات زر / ۱۳۸۳
- Angela Thomas, *COACHING FOR SATAFF DEVELOPMENT*, BPS BOOKS , ,1995
- TE KOMIHANA , *coaching for development and performance* , STATE SERVICES COMMISSION , ISBN0-478-24430-4 , JULY 2003