



اصول و ضوابط سرپرستی ۲



مقدمه

از آنجا که سرپرستان کلید اصلی تولید در سازمان هستند اغلب با مشکل «وفاداری دو گانه» یعنی وفاداری نسبت به روسا و نسبت به افراد تحت نظارت خود مواجه هستند. از این رو صاحب نظران سرپرست را «مدیر خط اول» و «مهمترین عامل در ایجاد روابط انسانی کارآمد در سازمان» و یا «سنگ بنای طاق سازمان» معرفی میکنند.

نقش و جایگاه سرپرستی

برای سرپرستی تنها دانش کار کافی نیست آشنایی نظری با کار، داشتن مهارت فنی شرط لازم برای سرپرستی است سرپرست باید ضمن داشتن تسلط بر کار روش های کار، طرز کار ماشین ها و ابزار و وسایل را بشناسد انتظارت زیر دستان مدیران را بداند و میزان انتظارات و اختیارات و مسئولیت های خویش را تشخیص بدهد اما مهمترین انتظار از وی این است که موجب برانگیختن افکار شود.

عوامل موثر در تعیین شغل سرپرستی

(الف) هوش: انجام هر کاری نیاز به سطحی از هوش دارد تا آن کار به طور موثر انجام گیرد. مهمترین عامل در انتخاب شغل، میان هوش و توانایی ذهنی فرد می باشد.

(ب) علاقه: فرد باید کارش را دوست داشته باشد، گرایش به یک کار می تواند کافی باشد و در مواردی نیز میتوان علاقه را در فرد ایجاد کرد.

(ج) شخصیت: شخصیت مجموعه خصوصیات بدنی و ذهنی و روحی فرد می باشد عواملی مانند استعدادها، نگرش ها، علائق و وضعیت جسمانی (بدنی) سازنده شخصیت بوده است.

(د) واقع بینی: در انتخاب شغل بعضی از افراد واقع بین بوده و کار را با تمام ویژگی های آن می بیند و انتخاب میکنند و گروهی دیگر جنبه هایی از کار را می بینند و تصویری کامل از تمامی کار در ذهن ندارند. این نوع انتخاب ها در بیشتر موارد با شکست همراه است.

(ه) عوامل محیطی: عواملی که در محیط زندگی فرد وجود دارند بر انتخاب شغلی او تاثیر می گذارند، عواملی مانند گروه اجتماعی، وضعیت اقلیمی، خانواده، دوستان و نزدیکان در انتخاب نوع کار فرد موثر هستند.

مهارت ها و توانایی های سرپرستی

سرپرستان برای ایفای نقش خویش باید از سه مهارت اساسی برخوردار باشند، مهارت به توانایی های قابل پرورش و مشخص که در عملکرد و ایفای وظیفه منعکس می شود اشاره می کند:

الف- مهارت فنی: به دانایی و توانایی به کار بردن دانش، روش ها، فنون و ابزاری که لازمه ی انجام وظایف و ورزیدگی در کاربرد فنون خاص است اطلاق می گردد و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب میشود. ویژگی های بارز مهارت فنی آن است که به بالاترین درجه ی شایستگی و خبرگی در کار می توان دست یافت زیرا این مهارت را می توان به صورت دقیق، مشخص و قابل اندازه گیری تعیین نمود.

ب- مهارت انسانی: به توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با زیردستان و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر و تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان است، اطلاق میگردد. مهارت انسانی در نقطه ی مقابل مهارت فنی است.

ج- مهارت ادراکی: به توانایی درک و فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا خود شخص مناسب شرایط سازمان عمل می کند یا نه اطلاق می گردد. (مدیران رده سرپرستی از مهارت فنی و مدیران رده عالی از مهارت ادراکی و مدیران رده میانی به یک نسبت از مهارت ادراکی و فنی تخصصی برخوردارند).

ویژگی های اخلاقی سرپرست ایده آل

- **شایستگی و امانتداری:** یعنی داشتن بینش و اخلاق و رفتار پسندیده با زیردستان.
- **شخصیت:** برخورداری از ویژگی های شخصیتی نظیر هوش، ذکاوت، خلاقیت و درک صحیح از خود و دیگران از مهم ترین ویژگی هایی که مدیر، رهبر و سرپرست را در بین زیردستان و پیروان ارجحیت می دهد.
- **شور و اشتیاق به کار:** شور و اشتیاق به کار و رسیدن به هدف باید در رفتار سرپرست ظاهر گردد و تنها به اظهار علاقه و اشتیاق نباید اکتفا شود.
- **شهامت و جسارت:** سرپرست در رهبری کارکنان و اداره ی کارها باید شهامت داشته باشد و از خطرات و یا شکست خوردن نهراسد.

واحد مهندسی بازرسی خدمات

- **اعتماد به نفس:** در تصمیم گیری اطمینان از صحت اطلاعات ضروری است.
- **صداقت، وفاداری، خیرخواهی، خوش قولی:** سرپرست لایق به قول و حرف خود پایبند است و افراد به او اعتماد دارند. وفای به عهد موجب آرامش خاطر و دلگرمی کارکنان می شود. در گفتار صادق و نسبت به دیگران خیرخواه است.

- **مهربانی و همدلی:** سرپرست لایق برای ایجاد دوستی و محبت، به علایق زیردستان پاسخ مناسب دوستی را با دوستی می دهد و در برابر رفتارهای غلط واکنش مناسب نشان می دهد و با رعایت روابط انسانی صمیمیت لازم میان افراد ایجاد می نماید.

دلایل عدم موفقیت برخی از سرپرست ها

- ۱- اغلب سرپرست ها مایلند وقتی که از افراد زیر دست خود پرسش میکنند فقط جواب آن پرسش را بشنوند و حوصله ندارند که به اظهارات فرد گوش دهند بدون درک احساس فرد نمیتوان سخنان او را به خوبی فهمید.
- ۲- بسیاری از سرپرست ها قادر نیستند در محیط کار خود جو صمیمانه ایجاد کنند تا افراد بتوانند بطور کامل و آزادانه صحبت کرده و نظرات خود را بیان نمایند.
- ۳- برخی از سرپرست ها به این نکته مهم توجه ندارند که پیشرفت کار یک شرکت یا سازمان بدست کارکنان آن سازمان بوده و آنها هستند که می توانند با همکاری بیشتر موجب پیشرفت و شهرت شرکت یا سازمان شوند.
- ۴- بعضی از سرپرست ها طوری با مشکلات و موانع پیشرفت کار برخورد میکنند که فرصتی برای نظرخواهی و استفاده از تجربیات و اطلاعات دیگران برای آنها باقی نمی ماند.
- ۵- بسیاری از سرپرست ها هنوز به این مطلب پی نبرده اند که شرکت دادن افراد زیردست در رفع موانع تا چه اندازه مهم و اساسی است.

واحد مهندسی بازرسی خدمات

اصول سرپرستی در سازمان های تولیدی و خدماتی

۱- اصل وحدت هدف: تمام فعالیت های سازمان در جهت یک هدف خاص و مشترک هدایت شود.

۲- اصل وحدت مدیریت (وحدت فرماندهی): اتخاذ تصمیم نهایی به عهده یک نفر یا افراد خاصی باشد و

اعضای سازمان از او دستور گرفته و در مقابل وی مسئول باشند.

۳- اصل تقسیم کار: تقسیم کار و طبقه بندی وظایف مستلزم رعایت اصول شایسته سالاری و تخصص بر اساس

تعداد کارهایی که هر کس در محدوده معینی انجام می دهد، است.

۴- اصل حیطه نظارت: در یک سازمان هر وظیفه و محدوده آن از نظر وسعت با توانمندی مقام نظارت کننده،

تعداد کارکنان و میزان امکانات موجود تناسب داشته باشد.

۵- اصل نظم و انضباط: احترام و ارزش دادن به قوانین، مقررات، دستور العمل ها و توافق هایی که به منظور

سرعت و صحت گردش کار سازمان و پیشرفت آن تعیین شده است.

۶- اصل سلسله مراتب: خط فرمان یا مسیر دستور بر حسب اهمیت از مقامات بالای سازمان تا کارمندان جزء

آن.

۷- اصل ثبات: کارمند برای تطبیق با محیط و خواست های سازمان به زمان نیاز دارد و پس از تسلط بر کار به

بهره دهی می رسد.

۸- اصل انعطاف پذیری: تغییرات مطلوبی است که پس از ارزشیابی مستمر در برنامه ها، روش ها و جریان

فعالیت های سازمان صورت گرفته است.

۹- اصل تصمیم گیری: سازمان باید در برابر نیازهای سازمانی به طور مداوم تصمیم گیری کند که قدرت تصمیم

گیری در وجود رهبر یا سرپرست سازمان یا محققان به منظور پیشبرد مقاصد سازمان نهفته است.

واحد مهندسی بازرسی خدمات

۱۰- اصل نظارت و ارزشیابی: انجام اعمالی که برای انطباق کار با نقشه های کار یا اندازه گیری گام هایی است

که به سوی هدف برداشته شده است. ارزشیابی نه تنها درباره اهداف بلکه از نحوه تشکیلات و سازماندهی نیز ضرورت دارد.

۱۱- اصل اولویت منافع عمومی: هر یک از افراد سازمان منافع جامعه را بر تمایلات خویش ترجیح دهند.

۱۲- اصل مسئولیت مشترک جمعی (احساس یگانگی): هر فرد در سازمان علاوه بر احساس مسئولیت نسبت به وظایف خویش در برابر افراد جامعه نیز باید احساس مسئولیت کند.

۱۳- اصل اختیار و مسئولیت: اختیار قدرتی است که به فرد سازمانی داده می شود تا اجرای وظایف خاصی را عهده دار شود اما مسئولیت تعهد فرد سازمانی در استفاده از اختیارات برای انجام دادن آن وظایف است. اختیارات اجرایی قابل تفویض است نه وظایف اساسی و کل اختیارات، مسئولیت غیر قابل تفویض است، تفویض اختیار قابل فسخ است، تفویض اختیار باید هماهنگ، متعادل و متناسب باشد تا از انحراف جلوگیری شود.

نتیجه گیری

در نتیجه در مجموعه ی فعالیت های تولیدی کارخانه ها، مراکز صنعتی و خدماتی، نیاز به سرپرستی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند، این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می کنند و کلیه ی فعالیت ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت میکنند با بهره گیری از امکانات موجود می توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذیربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری نمایند. تنشها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنش ها را کاهش داده، انگیزه ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان بکار گیرد، سرپرست است.

منابع:

- ۱- کتاب اصول مدیریت دکتر علی رضائیان، کتاب اصول سرپرستی دکتر فاروق صفی زاده.
- ۲- کتاب مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان دکتر اسفندیار دشمن زیاری و علیرضا بزرگ زاده.
- ۳- کتاب اصول مدیریت و سرپرستی سازمان حمیدرضا جعفری، البرز حاجیخانی، حسن نورینژاد.

فریبا داداشی

کارشناس مسئول آموزش

f.dadashi@isqi.co.ir

مهدیه هادیان

کارشناس طرح ریزی و اجرای آموزش

m.hadian@isqi.co.ir