

علاء الدين



دانشگاه فنی و حرفه ای مازندران

**گروه مکانیک خودرو**

عنوان درس:

**اصول سرپرستی**

مدرس:

**علی اصغر الیاسی**

زمستان ۱۳۹۸

# اصول سرپرستی



چاپ پنجم

تالیف: سیده جمیله مدرسی سریزدی

## کلیات و مفاهیم سرپرستی

### اهداف فصل

در این فصل مطالعه کنندگان با مفهوم سرپرستی، تاریخچه، نقش‌ها، جایگاه و مهارت‌های سرپرستی، وظایف و مسئولیت‌های سرپرست و ویژگی‌های سرپرستان موفق، انواع نظریه‌ها و مکاتب مدیریت آشنا می‌شوند.

### مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته باشد. از این رو مسئولیت‌های بسیاری در قبال آنها و به طور کلی سازمان و محیط دارد. موفقیت سرپرست در این نقش دو سویه، و تبدیل شدن وی از یک نیروی کار ساده به فردی متخصص، مستلزم فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و ... می‌باشد.

## مفهوم سرپرستی

از نظر لغوی در زبان انگلیسی سرپرست<sup>۱</sup> از دو واژه بزرگ گستره بینایی<sup>۲</sup> یا قدرت تصور تشکیل شده است.

در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس می باشد و سرپرستی به معنای مواظبت و نگهداری اشخاص، اشیا و یا سازمان ها و موسسات می باشد.

در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان "فرد پیشرو"<sup>۳</sup>، در آلمان از سرپرست به عنوان "کارگر پیشرو"<sup>۴</sup> و انگلیسی ها آنرا تحت واژه "مستولان"<sup>۵</sup> دانسته اند. 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 رساند. در تعریف دیگر، سرپرست، فردی است که به طور مستقیم مسئولیت هدایت کار و فعالیت کارکنان و زیر دستان بلافصل را بر عهده دارد. به هر حال در تمامی این تعاریف، مفاهیم مشترک زیر برداشت می شود:

- ۱- سرپرست چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می دهند.
- ۲- کار سرپرست از طریق افراد زیر مجموعه صورت می گیرد.
- ۳- تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص های عملکردی می باشد که از طریق مدیران بالا رتبه تعیین می شود.
- ۴- نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی می باشد.<sup>۶</sup>

1-Supervision

2-Vision

3-Foreman

4-Vorabiter (foreworker)

5-In Charge

۶-ر.ک سید جوادین، سید رضا، مدیریت و اصول سرپرستی، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۵ ص ۱۰

## تاریخچه سرپرستی

موقعیت و جایگاه سرپرست در صنایع و سازمان‌های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد؛ کارکنان زیردست را شخصاً به استخدام در می‌آورد یا اخراج می‌کرد؛ مسئولیت کنترل زمان و ساعت کار مرئوسان را به عهده داشت؛ تولید را کنترل می‌کرد و میزان حقوق کارکنان زیردست خود را به دلخواه تعیین می‌کرد. ولی پیدایش مکتب "مدیریت علمی" توسط "تیلور"<sup>۱</sup> و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی گردید. در نتیجه افراد متخصص، وظایف مختلف را در سازمان به عهده گرفتند و کارگران دستورات را به جای یک رئیس، از رؤسا یا سرپرستان مختلف دریافت می‌کردند که این امر آزادی عمل و فعالیت سرپرستان را محدود کرد.<sup>۲</sup> سال‌ها بعد، با رشد و پیچیدگی صنعت، سرپرست مجدداً به صورت مهره اصلی سازمان‌های تولیدی درآمد؛ ولی این بار موقعیت او با گذشته متفاوت بود. در این زمان، اگر چه سرپرست تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. ولی در زمینه دستور کار، جلوگیری از سوانح و حوادث حین کار و بالا بردن روحیه کارکنان مسئولیت‌های بیشتری به او محول شد و با مطرح شدن تفکر آموزش، به شرکت در دوره‌های آموزشی مختلف و آشنایی با روش‌های مربوط، مجبور گردید.

این نوع تحول جدید باعث شد به روش پیشین سازمان‌ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می‌شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده بود، پایان داده شود.

امروزه اهمیت نقش سرپرستان سطوح مختلف در روانشناسی صنعتی و مدیریت-با توجه به مطالعاتی که در این زمینه در بعضی از کشورها از جمله آمریکا<sup>۱</sup> و هند<sup>۲</sup> انجام شده- در ایجاد روحیه و نحوه انجام کار افراد زیردست، مورد توجه قرار گرفته است.

### نقش‌های مختلف سرپرست

با اینکه امروزه سرپرست عضوی از کادر مدیریت به شمار می‌رود، از لحاظ تاریخی نظرات مختلفی درباره‌ی نقش موثر وی در سازمان وجود داشته است و تاثیر این نظرات هنوز هم احساس می‌شود. در اینجا چند نظر مختلف در مورد نقش سرپرست را مورد توجه قرار می‌دهیم:

نخستین نظر که به طور خاص بر اهمیت شغل سرپرست در سازمان تکیه دارد، وی را به عنوان عضو موثر در کادر مدیریت مشخص می‌کند. از این دید، سرپرست از نظر کارکنان نماینده مستقیم مدیریت عالی است، که با آنها در تماس رودررو است و تامین کننده نظرات و اوامر افراد ما فوق می‌باشد.

- نظریه دیگری، سرپرست را یک واسطه بشمار می‌آورد که میان توقعات و احتیاجات مدیریت عالی و کارکنان گرفتار است.

- نظر دیگری که در مورد سرپرست وجود دارد، این است که او را فردی حاشیه نشین می‌داند که فقط عنوان سرپرستی را یدک می‌کشد که نه اختیاری به او داده شده و نه کارگران از او توقعی دارند.

- نظریه دیگر درباره سرپرست، هر چند که امروزه چندان مورد قبول نیست، این است که به جای آن که او را عضو کادر مدیریت به حساب آورد، متعلق به گروه دیگری از کارکنان می‌داند (نماینده کارگران). در این موقعیت سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران، خواسته‌های آنها را برای مقامات بالا تشریح می‌کند، طالب حقوق و منافع آنها است و از کارگران حمایت می‌کند.

امروزه با آنکه موقعیت قانونی سرپرستان تغییر یافته است، اکثر آنها هنوز چنین تصور می‌کنند که بیشتر به کارکنان گرایش دارند تا به گروه مدیران.

- نقش دیگری که برای سرپرست در نظر گرفته شده به عنوان کارشناس روابط انسانی است. مطابق این نظریه، سرپرست یکی از کارشناسانی است که تخصص او به حل و فصل مسایل مربوط می‌شود. این نظریه بیشتر در سازمان‌هایی که تا حد زیادی متمرکز است مصداق دارد. با این وجود صرف نظر از نوع سازمان، هر گاه از سرپرستان سوال می‌شود که عمده ترین مسائل شغلی خود را مشخص کنید، بطور ثابت همیشه از مسائلی مانند: انگیزش کارکنان و تضاد میان افراد نام می‌برند و به این ترتیب به نقش ضروری خود به عنوان کارشناس روابط انسانی اعتراف می‌نمایند. 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 عبارتند از: عضو موثر، فرد واسطه، فرد حاشیه نشین، کارمندی دیگر و کارشناس روابط انسانی. اگرچه امروزه تا حدودی کلیه این نظریات درباره نقش سرپرست مصداق دارد؛ با این وجود به منظور بهبود موقعیت سرپرست در

کارایی موثر، باید کوششی شود که نقش اصلی او به صورت عضو موثر در کادر مدیریت درآید. بر این اساس حال به بررسی این موضوع خواهیم پرداخت که سرپرست چه جایگاهی در بین انواع مدیریت دارد.

## جایگاه سازمانی سرپرست در انواع مدیریت

رئیس یک شرکت بزرگ چند هزار پرسنلی را مدیر می خوانند. سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه نیز مدیر خوانده می شود، آیا کار آنان یکسان است؟ کارهای مدیریتی بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است.

معمولاً سه سطح ذیل را برای طبقه بندی سطوح مدیریت در نظر می گیرند که عبارتند از:

- مدیران عملیاتی یا سرپرستان

- مدیران میانی

- مدیران عالی<sup>۲</sup>

## مدیران عملیاتی

مدیران عملیاتی، یا سرپرستان، در پایین ترین سطح سلسله مراتب مدیریت قرار دارند و به طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند. اینان افرادی پر مشغله هستند و مراجعه مکرر افراد موجب وقفه در کارشان می شود. اغلب مجبورند که برای کارشان در رفت و آمد باشند؛ این مدیران کارکنان خود را برای انجام کارهای خاص، مامور می کنند. هر چند

۱- که کاربزمه، لئونارد، اصول مدیریت، اصغر مرزبان، آرمن مهرورزان، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، چاپ چهارم، ۱۳۷۰، صص ۲۳۶ و ۲۳۷.

۲- رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت.

برنامه‌های عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت خود را تنظیم می‌کنند، ولی در مجموع، وقت کمی را صرف برنامه‌ریزی، گزارش نویسی و مطالعه می‌نمایند.

مدیران عملیاتی، بیشتر وقت خود را با کارکنان، بخشی از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از سازمان می‌گذرانند. خلاصه اینکه مدیران عملیاتی، دوره کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست یا متصدی می‌نامند.

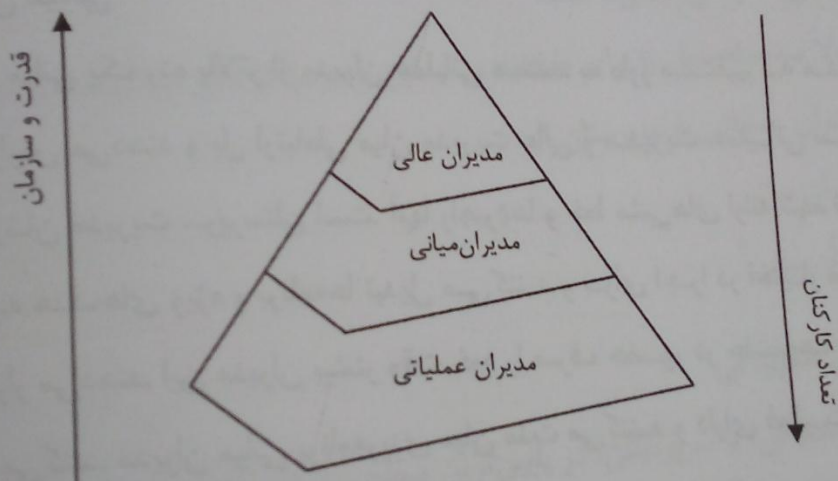
### مدیران میانی

مدیران میانی یک رده بالاتر از مدیران عملیاتی هستند. به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. کارشان مدیریت سرپرستان است. آنها راهبردها و خط مشی‌های ارائه شده توسط مدیران را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می‌دهند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه‌ها و تهیه گزارش‌ها می‌کنند. مدیران میانی برنامه‌ریزی میان مدت می‌کنند و دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل کننده‌تری هستند. بنابراین مدیری که در رده عملیاتی موفق است ممکن است در رده میانی موفق نباشد.

### مدیران عالی

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهد که مسئول اداره کل سازمان هستند آنان اهداف، خط مشی‌ها و راهبردها را تدوین و واکنش‌های سازمان را در برابر محیط معین می‌کنند. معمولاً این سطح از مدیریت را مدیر عامل، مدیر، رئیس و ... می‌نامند.

این مدیران غالباً در جامعه، در معاملات تجاری و در مذاکره با دولت، نماینده سازمان خود هستند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می‌کنند و زمان اندکی را نیز با کارکنان می‌گذرانند. مدیری که در نقش‌های عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می‌تواند به سطح مدیریت عالی راه یابد. بر اساس مطالعات انجام شده، بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است؛ با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت می‌شوند و با متغیرهای متنوع‌تری سر و کار دارند.



شکل ۱-۱ سطوح مدیریتی در هر سازمان

### مهارت‌های مورد نیاز سرپرستی

محیط و شرایط کاری یک سرپرست در سازمان‌های مختلف متفاوت است. اما مهارت‌هایی که سرپرستان برای رسیدن به موفقیت نیاز دارند را می‌توان به دسته‌های مشابه تقسیم کرد. انواع مهارت‌ها در همه سازمان‌ها و در تمام سطوح مدیریتی کاربرد دارند. اگر یک سرپرست در آغاز فعالیت خود این مهارت‌ها را بیاموزد، در تمام طول مدت مدیریت و برای انجام همه کارها می‌تواند از آنها بهره گیرد.

انواع اصلی مهارت‌ها عبارتند از: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی و مهارت تصمیم‌گیری.<sup>۱</sup>

### مهارت فنی<sup>۲</sup>

این مهارت به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. جراحان، مهندسان، موسیقی دانان و حسابداران همگی دارای مهارت‌های مربوط به زمینه‌های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول بیشتر به این مهارت نیاز دارند؛ زیرا آنان به طور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی خود را به کار می‌برند.

### مهارت انسانی<sup>۳</sup>

مهارت انسانی شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد و درک شرایط و وضعیت آنها می‌شود. این مهارت به مدیران یا سرپرستان امکان می‌دهد تا افراد در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کنند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته‌اند. سرپرستان از مهارت روابط انسانی خود برای راضی نگه داشتن مدیران رده بالا، انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کار بهتر یا تعامل مثبت با سایر همکاران استفاده می‌کنند.

۱- سی سرتو، ساموئل، سرپرستی نوین چالش‌ها و راهکارها، ترجمه محمد حسین جعفری نسب، انتشارات سارگل

### مهارت ادراکی<sup>۱</sup>

این مهارت توانایی هماهنگ کردن کلیه فعالیت‌های سازمان را به مدیر یا سرپرست می‌دهد تا بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده کند و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

مهارت ادراکی، توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر یا سرپرست می‌دهد. این مهارت خصوصاً برای مدیران عالی که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است.

### مهارت تصمیم‌گیری<sup>۲</sup>

یکی دیگر از مهارت‌های مورد نیاز یک سرپرست، مهارت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یعنی انتخاب یک راه‌کار، از میان راه‌کارهای مختلف. سرپرست باید قادر باشد اطلاعات را تجزیه و تحلیل و تصمیمات صحیحی اتخاذ کند. به عنوان مثال سرپرست باید بتواند از میان سه متقاضی شغل، فردی را انتخاب کند که از عملکرد بهتری برخوردار است، و یا بتواند از میان دو یا چند پروژه، پروژه‌ای را که از نظر زمانی باید در اولویت قرار گیرد، تشخیص دهد. فردی که در تصمیم‌گیری قدرت بالایی دارد می‌تواند بسیار منطقی و خلاقانه از قدرت تفکر خود استفاده کند.

| مهارت‌ها / سطوح مدیریت | تصمیم‌گیری | ادراکی | روابط انسانی | فنی |
|------------------------|------------|--------|--------------|-----|
| مدیریت عالی            |            |        |              |     |
| مدیریت میانی           |            |        |              |     |
| مدیریت سرپرستی         |            |        |              |     |

جدول ۱-۱ انواع مهارت‌ها در رابطه با سطح سرپرستی<sup>۱</sup>

نسبت اهمیت هر یک از انواع مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است. همان طور که در جدول ۱-۱ می‌بینید، مهارت‌های ادراکی و تصمیم‌گیری برای مدیران عالی ضروری‌تر است و مهارت روابط انسانی در همه سطوح مدیریت دارای اهمیت یکسان است. از سوی دیگر سرپرستان بیش از مدیران رده‌های بالاتر به مهارت‌های فنی نیاز دارند؛ زیرا وقتی کارمندی دچار مشکل می‌شود به سراغ سرپرست خود می‌رود و از او کمک می‌خواهد. اما دانستن این مطلب که چرا مهارت‌های مدیریتی به این شکل تقسیم بندی شده‌اند می‌تواند در تشخیص مهارت‌های مختلف مورد نیاز به سرپرستان کمک کند. به عنوان مثال یک سرپرست باید بداند که صرف موفقیت در امر فروش نمی‌تواند از او یک مدیر فروش خوب بسازد. او به یادگیری مهارت‌هایی از قبیل کار با دیگران و تصمیم‌گیری هم نیاز دارد.

۱۱، ۱۲، ۹

## وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند و دقیقاً همان وظایفی را بر عهده دارند که مدیران دیگر سازمان انجام می‌دهند که عبارتند از:

۱- برنامه ریزی: وظیفه برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمان، تعیین راهبرد تحقق این اهداف و پیش بینی فعالیت های لازم، برای نیل به هدف ها است.

۲- سازمان دهی: سازمان دهی شامل تعیین وظایفی است که باید در سازمان اجرا شود، مشخص کردن افرادی است که باید آن وظایف را انجام دهند و تعیین وظایفی است که می تواند با هم یک گروه شغلی تشکیل دهد.

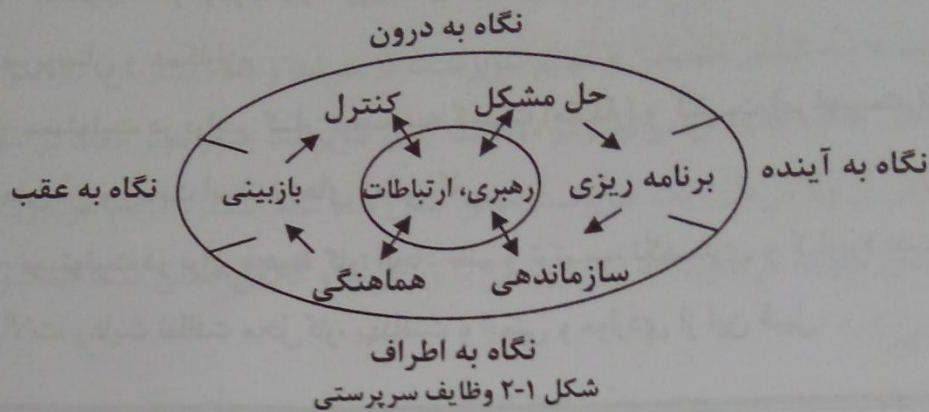
۳- هدایت: در هر سازمان افراد مختلفی کار می کنند. شغل مدیر ایجاب می کند که فعالیت های این افراد را هدایت و آنها را راهنمایی کند. مدیر، با ایجاد انگیزه در زیردستان، فعالیت های آنها را جهت می دهد، موثرترین مجاری ارتباط را انتخاب و تعارض میان اعضای سازمان را برطرف می کند.

۴- هماهنگی: فرایند تلفیق و یکپارچه نمودن فعالیت های واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد هدف های سازمانی است.

۵- نظارت: مدیر برای اطمینان از اجرای درست و به موقع همه کارها باید عملکرد سازمان را ارزیابی کند و اگر انحرافی مشاهده نمود آن را اصلاح کند.

به طور کلی می توان گفت سرپرستی، یعنی، توانایی نگاه به آینده و برنامه ریزی، نگاه به اطراف برای سازمان دادن و هماهنگ نمودن افراد، نگاه منظم به عقب برای آگاهی به این امر که آیا بر طبق برنامه عمل می شود و در صورت مغایرت، نگاه به درون مسائل و تصحیح آنها به وسیله ابزارهای کنترلی و حل مشکل یا مشکل گشایی است.

محور تمام این توانایی ها که اصلی اساسی برای اثر بخشی آنها نیز به حساب می آید مهارت سرپرست برای رهبری و ایجاد ارتباط خواهد بود.



### 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. در واقع کارمندی که به پست سرپرستی ارتقا پیدا می کند از حقوق زیادی که در جدول ۱-۲ آمده است محروم می شود. 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. مسئولیت عبارتست از قدرت پاسخگو بودن در مقابل کاری که به فرد واگذار می شود.

مهمترین مسئولیت های سرپرست عبارتند از:

- ۱- مسئولیت در برابر افراد زیردست: برای ایجاد نظم و هماهنگی، ایمنی، هدایت و راهنمایی افراد، رفاه، آموزش، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه ی تغییر و تحول و ...
- ۲- مسئولیت در برابر بالادستان: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار و تحول و نوآوری.

۳- مسئولیت در برابر سایر سرپرستان: ایجاد ارتباط و هماهنگی و وحدت رویه با

سایر سرپرستان و همکاران.

۴- مسئولیت در برابر کار: توجه به کمیت (مقدار) و کیفیت (مرغوبیت) کار،

هزینه‌های آن و رعایت استانداردهای زمانی کار.

۵- مسئولیت در برابر محیط کار: ایجاد نظم و ترتیب، نگهداری و کاربرد صحیح

ماشین‌آلات، رعایت نظافت محل کار، بهداشت و ایمنی و مواردی از این قبیل.

از کوره در رفتن و عصبانی شدن.

خودمانی شدن و جوشیدن با دیگران.

بستن در به روی دیگران.

وارد کردن مسائل شخصی به کار.

آزادانه حرف زدن.

مخالفت با تغییر.

از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن.

تلافی کردن و تسویه حساب.

انتخاب اشخاص یا چیزهای مورد علاقه.

اولویت دادن به نیازها و علائق شخصی.

درخواست انجام کاری که خود شخص آن را انجام نمی‌دهد.

انتظار پاداش فوری برای انجام کار.

جدول ۲-۱ "حقوقی که کارکنان پس از سرپرست شدن از آنها محروم می‌شوند."

