



بسمه تعالی

درس اصول سرپرستی

دانشکده فنی شهید رجائی لاهیجان

مدرس : سیروس حسینی زاده



سازمان :

تعاریف سازمان :

1- عبارت است از همکاری و هماهنگی معقول افراد برای اهداف مشترک.

2- سازمان یک ساختار گروهی هماهنگ شده است که در آن فعلیت ها به صورت بنیادی و مداوم برای رسیدن به هدف کلی است (نظریه ی رابینز)

3- در مکاتب اسلامی (قرآن کریم) به نوعی به سازمان اشاره شده است (قبیله، ملت و قوم).

علل گسترش سازمان ها :

- 1-تنوع احتیاجات مادی و معنوی
- 2-گسترش علوم و افزایش دانش بشریت
- 3- پیشرفت های صنعتی و فناوری
- 4-تغییر روش تولید و اشکال زندگی
- 5-توسعه شهر نشینی
- 6-گسترش مشاغل و حرفه های مختلف

مدیریت :

1- عبارت است از هنر انجام دادن کار به وسیله ی دیگران.

2- مدیریت عبارت است از فرایند برنامه ریزی ، سازمان دهی ، رهبری ، کنترل ارزیابی ، با استفاده از کلید منابع انسانی ، مالی ، مادی ، معنوی و اطلاعاتی سازمان به منظور تحقق اثر بخش و کار آمد (نظریه گریفین 1987)



NEWS

Iranian Business Council - Dubai

ماهنامه داخلی شورای بازرگانی ایرانیان - دبی



تجارت سبز، ویژگی ها و چالشها

لزوم وارونه کردن قیف تعامل با خارج در مناطق آزاد کشور

افان بازارهای مالی و اجماع نخبگان در فرآیند توسعه کشور FRAUDULENT & NEGLIGENT BANKRUPTCY

HOW TO CLOSE THE SALES GAP & CONVERT PROSPECTS INTO BUYERS

IS THE GLOBAL ECONOMY SLOWING DOWN?

IS THE GLOBAL ECONOMY SLOWING DOWN?

HOW TO CLOSE THE SALES GAP & CONVERT PROSPECTS INTO BUYERS

FRAUDULENT & NEGLIGENT BANKRUPTCY

افان بازارهای مالی و اجماع نخبگان در فرآیند توسعه کشور

تجارت سبز، ویژگی ها و چالشها

لزوم وارونه کردن قیف تعامل با خارج در مناطق آزاد کشور

طبقه بندی مدیران :

مدیران عالی

مدیران میانی

مدیر عملیاتی

کارکنان و کارشناسان

***نکته : در این کتاب ما با مدیران عملیاتی یا سرپرستان کار داریم.

سرپرست (مدیر عملیات) کیست ؟

فردی است که در پایین ترین رده یا حد سلسله مراتب مدیریت هر سازمان

قرار دارد و به طور مستقیم و چهره به چهره و بدون واسطه با متصدیان

مشاغل در سازمان کار میکند مانند: (استاد در کلاس درس)

ویژگی های عمومی سرپرستان:

- ۱- وقوف به محتوای کار
- ۲- قدرت یاد دادن داشته باشد
- ۳- داشتن دید وسیع
- ۴- شهامت
- ۵- تدبیر داشتن
- ۶- حس کنجکاوی و توان هنری ذهنی
- ۷- کنترل احساسات
- ۸- انصاف و عدالت
- ۹- داشتن شرایط احراز سرپرستی
- ۱۰- کاریزما بودن (جنتلمن یا پر جذب)

وظایف سرپرستان:

الف- وظایف سرپرستان در رابطه با افراد تحت نظارت خود:

- 1-احترام گذاشتن به هویت و حقوق افراد
- 2-گوش دادن به سخنان، عقاید، نظریات، پیشنهادات و شکایات
- 3-آگاه ساختن افراد از نحوه درست انجام دادن وظایف شغلی
- 4-کنترل هیجانه‌های منفی در هنگام برخورد با افراد
- 5-آشنایی با قوانین و اصول رفتار آدمی و درک و فهم تفاوت های فردی بین افراد

- 6- رعایت عدل و انصاف بین کارکنان
- 7- آموزش دادن به کارکنان جهت پذیرش مسئولیت های بیشتر
- 8- تشویق افراد لایق و ارائه پاداش
- 9- ایجاد هماهنگی و تعاون و روحیه گروهی بین افراد
- 10- توجه سریع به شکایات افراد و حل مشکل آنها



ب - وظایف سرپرستان در رابطه با بالا دستان :

- 1- پذیرش کامل مسئولیت های واحد تحت نظارت خود و اجتناب از ترس، عذر و بهانه ها
- 2- مطلع ساختن رئیس مستقیم خود از پیشرفت های واحد
- 3- آگاهی کامل از انتظارات و خواسته های مقام بالاتر
- 4- آگاه ساختن رئیس مستقیم خود از کیفیت کار تک تک اعضای تحت نظارت
- 5- همکاری با رئیس مستقیم برای بهتر انجام دادن وظایف
- 6- ارائه گزارش کار به مدیران مافوق

ج- وظایف سرپرست در رابطه با بخش های دیگر سازمان(هم رده ها)

- 1-همکاری با سرپرستان واحدهای دیگر سازمان
- 2-هماهنگ ساختن فعالیت های تحت نظارت با دیگر واحدهای سازمان
- 3-پذیرش پیشنهادهای و انتقادات سرپرست های دیگر با کمال خوشرویی
- 4-استفاده از متخصصان شاغل در واحد های دیگر
- 5-همکاری با مدیریت امور اداری در زمینه مشکلات کارکنان

د- وظایف سرپرستان در رابطه کار:

- 1- آشنایی کامل با وظایف، ابزار و وسایل
- 2- برنامه ریزی کارهای تحت نظارت و پیش بینی تحولات و تغییرات
آنی
- 3- به روزنگه داشتن دانش و اطلاعات خود و آگاه شدن از پیشرفت
های علمی
- 4- بازبینی و نظارت کیفیت و کمیت تولیدات (محاسن، معایب، نواقص
و پیشنهادات)
- 5- کسب اطمینان نسبت به صحت کارها و رفع مشکلات احتمالی و
رعایت استانداردها

خ- وظایف سرپرستان در رابطه با محیط کار



1- ایجاد نظم و ترتیب

2- نگهداری و کاربرد صحیح ماشین الات

3- نظافت محل کار

4- ایمنی و بهداشت در محیط کار

5- فراهم کردن محیطی با آرامش و مطلوب برای کارکنان

مهارت ها و اصول سرپرستی

مهارت های سرپرست:

- 1-مهارت در روابط کار
- 2-مهارت در تعلیم دادن
- 3-مهارت در روش کار
- 4-مهارت در حفاظت کار
- 5-مهارت فنی کار

رابت کاتز:

مهارت های سرپرستی هر سرپرست را فنی ادراکی و انسانی می داند(سیستم عقلایی)

اصول سرپرستی در سازمان های تولیدی و خدماتی:

- 1-اصل وحدت هدف
- 2-اصل وحدت مدیریت
- 3-اصل تقسیم کار
- 4-اصل هئیت نظارت
- 5-اصل نظم و انضباط
- 6-اصل سلسله مراتب
- 7-اصل ثبات
- 8-اصل انعطاف پذیری
- 9-اصل تصمیم گیری
- 10-اصل ارزشیابی
- 11-اصل اولویت منافع عمومی
- 12-اصل اختیار و مسئولیت

تعریف اختیار و مسئولیت:

اختیار: قدرتی است که به فرد سازمانی داده می شود تا اجرای وظایف خاصی را عهده دار شود

مسئولیت: عبارت است از تعهد فرد سازمانی در استفاده از اختیارات برای انجام دادن آن وظایف

اختیار را حق انجام دادن کار و مسئولیت را تعهد و الزام در انجام کار می گویند.

وبر سه نوع اختیار را معرفی می کند:

1- اختیار فرمند: که منشاء آن کاریزما بودن فرد است یعنی ویژگی های شخصیتی یک فرد او را از دیگران متمایز می کند

2- اختیار سنتی: که بر رسم و سنن و ارزشهای اجتماعی و عادات محلی عنوان شده است

3- اختیار قانونی: که منشاء آن قوانین و مقررات آن عقلانی است که بهترین نوع اختیار است

اصول سازماندهی، تقسیم کار و طبقه بندی وظایف:

اصول سازماندهی: فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار، فعالیت ، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف های معین

تقسیم کار: تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها مسئول یا وظیفه معینی را انجام دهد.

طبقه بندی: تفکیک فعالیت های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی قرار گیرد.

مزایا و معایب تقسیم کار:

مزایا:

- ۱- هزینه آموزش کارگران جهت انجام شغل تقلیل پیدا می کند
- ۲- درجه اتکای سازمان به افراد به حداقل می رسد
- ۳- به دلیل کوتاه بودن دوره انجام کار و تکرار کار کارگران تلاش می کنند حرکات بی فایده و زائد انجام ندهند.

معایب:

- ۱- باعث بروکراسی اداری شده و عدم کارایی را به همراه دارد
- ۲- کوچکتر کردن کارها باعث آسان سازی، یکنواختگی و تکراری شدن آنها شده و احتیاجات روانی فرد را تامین نمیکنند و باعث از خود بیگانگی افراد می شود

اصول مدیریت و سرپرستی استخراج شده در نامه حضرت علی (ع) به

مالک اشتر:

- 1- اصل اعتقاد
- 2- اصل وحدت جهت
- 3- اصل سلسله مراتب
- 4- اصل توانایی در کنترل نفس
- 5- اصل خوش بینی
- 6- اصل انصاف
- 7- اصل انضباط
- 8- اصل تبعیت منافع فرد از منافع عمومی
- 9- اصل انتظار از مدیر
- 10- اصل توجه به افراد
- 11- اصل احسان، حقوق و پاداش عادلانه
- 12- اصل رازداری
- 13- اصل تمرکز



مطالعه کار(اصول روش سنجی،زمان سنجی و طراحی شغل)

مطالعه کار:عبارت است از به کارگیری تکنیک هایی مانند روش سنجی و زمان سنجی برای بهبود کاری و افزایش اثربخشی در سازمان

شیوه مطالعه کاربه دو صورت است:

1-روش سنجی

2-زمان سنجی(کار سنجی)

روش سنجی:

عبارت است از ثبت منظم و بررسی دقیق روش های انجام کار و پیشنهاد شیوه های اصلاحی به منظور افزایش بازدهی و کاهش هزینه ها و ساده تر کردن عملیات

اهداف روش سنجی:

- 1- بهبود روش کار
- 2- بهبود نحوه استقرار ماشین آلات
- 3- کاهش میزان خستگی کارکنان
- 4- استفاده بهتر از منابع و امکانات سازمانی
- 5- سرعت بخشیدن به جا به جایی کالا
- 6- کاهش مخاطرات و سوانح حین کار

مراحل مطالعه روش سنجی:

- 1-انتخاب
- 2-ثبت کردن
- 3-بررسی کردن
- 4-گسترش دادن
- 5-اجرا کردن
- 6-ابقاء

اهداف زمان سنجی:

- 1- تعیین نیروی انسانی لازم برای انجام کار
- 2- کمک به بودجه بندی دقیق نیروی انسانی
- 3- کمک به کنترل بهتر کارکنان
- 4- کمک به برقراری سیستم تشویق کارکنان
- 5- کمک به برقراری یک سیستم هزینه یابی استاندارد

مراحل مطالعه زمان سنجی:

1-انتخاب

2-ثبت

3-تعیین زمان

4-بررسی

5-جمع بندی

6-اجراء

طراحی شغل:

فرایندی است که در خلال آن وظایف خاص هر شغل، روشهای مورد استفاده برای انجام آن وظایف و چگونگی ارتباط آن شغل با سایر فعالیت های سازمان تعیین شود.

وظایف شغلی:

کار یا مجموعه فعالیت هایی که شخص به منظور کسب سود،
اخذ دستمزد یا حقوق انجام می گیرد

که شامل :

1-عنوان شغل

2-شرح شغل

3-شرح وظایف شغل

4-شرح چگونگی انجام شغل

آموزش کارکنان:

اهم وظایف آموزشی سرپرستان را شرح دهید؟

- 1- برآورد احتیاجات آموزشی با توجه به نیازهای آموزشی
- 2- تنظیم برنامه های آموزشی با توجه به نیازهای آموزشی
- 3- پیش بینی وسایل، مربی، کلاس و غیره...
- 4- نظارت در اجرای صحیح برنامه آموزشی
- 5- تشویق سرپرستان و کارکنان به کسب دانش و افزایش مهارت‌های لازم
- 6- کنترل و ارزیابی عملکرد
- 7- تنظیم گزارش های بعد از آموزش و ارائه به مدیریت بالا



مزایای آموزش های شغلی کارکنان:

- 1- کاهش اتلاف منابع انسانی و مالی
- 2- بهبود روش های انجام کار
- 3- کاهش میزان سرپرستی بر کارکنان
- 4- کاهش ضایعات، تلفات، هزینة ها و تعمیرات
- 5- بهبود ارتباط سازمانی
- 6- کمک به رشد و ارتقای سازمان و کارکنان

برنامه ریزی آموزشی:

عبارت است از پیشگیری آموزشی و تعیین شرایط و ملزوماتی که به بهترین و اثر بخش ترین وجه ممکن ما را به مقاصد مذکور برساند.

مراحل برنامه ریزی آموزشی:

- 1-نیازسنجی یا برآورد نیازها
 - 2-هدف گذاری
 - 3-انتخاب محتوای برنامه
 - 4-گزینش روش های آموزشی
 - 5-پیش بینی شرایط و ملزومات اجرایی
 - 6-اجرای برنامه
 - 7-ارزشیابی و ارائه بازتاب
- کنترل، ارزشیابی، کنترل کیفیت و استانداردها

کنترل:

فرآیندی است که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد در واقع کنترل به سرپرست کمک می کند تا بر اثر بخشی، برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت کردن فعالیت های خود نظارت داشته باشد.

انواع کنترل:

- 1- کنترل قبل از انجام عملیات
- 2- کنترل حین عملیات
- 3- کنترل بعد از انجام عملیات

ارزشیابی:

فرآیند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزشیابی می گویند.

دلایل ارزیابی کارکنان و زیر دستان:

- 1- تشخیص نقاط قوت و ضعف آنان تا بتواند نسبت به رفع آنها اقدام کند
- 2- آگاه ساختن کارکنان به کیفیت و چگونگی کار
- 3- ارائه یک روش عادلانه و بدون تبعیض برای تعیین شرایط ارتقا
- 4- ایجاد آگاهی درباره انتظارات سرپرست از کارکنان و برقراری یک رابطه قوی بر اساس اعتماد متقابل بین سرپرست و کارکنان

کنترل کیفیت:

عبارت از تهیه و تولید کالا و خدمات طبق استانداردهای تعیین شده
نقش سرپرست در کنترل کیفیت:

- 1-ویژگی های محصولات استاندارد را تدوین کرده و سطح کیفیت مورد انتظار را به آگاهی کارکنان می رساند
- 2-روزانه مدت زمانی را به بازرسی محصولات و فرآیند کار اختصاص دهد
- 3-نقاط حساس را که در کیفیت محصول نقش تعیین کننده ای دارد شناسایی نماید و عمده فعالیت ها را برآن متمرکز کند
- 4-قبل ازآغاز تولید از کیفیت مطلوب اولین قطعه اطمینان حاصل کند
- 5-در امور کیفیت با کارکنان گفتگو کند
- 6-هر چند وقت یک بار نمونه ای به صورت تصادفی انتخاب کرده و مورد بررسی قرار دهد

روابط کار(روابط انسانی)،روش های برخورد با کارکنان،کارگران و زیر
دستان:

روابط کار:

چگونگی تنظیم روابط کارگر و کارفرما که این روابط از زمان ورود افراد
به سازمان تا جدا شدن و حتی بعد از آن مورد توجه قرار می گیرد
روشهای اصلاح رفتار:

روش های متعددی برای اصلاح رفتار کارکنان وجود دارد که
سرپرستان می توانند به کمک آنها به اصلاح رفتار کارکنان خود اقدام
نمایند:

1-تقویت مثبت ها

2-تقویت منفی

3-خاموشی رفتار

4-تنبيه

رهبری کارکنان:

- 1- شناخت دقیق زیردستان و آگاهی از نیازمندی های آنان
 - 2- ایجاد انگیزش در افراد با توجه به اهداف سازمانی
 - 3- هدایت و راهنمایی زیر دستان در مسیر اهداف سازمان
 - 4- ایجاد روابط متقابل با افراد و آگاهی از مشکلات و حل مشکلات آنان
 - 5- دستکاری در شرایط کار به منظور بالا بردن روحیه کار و فعالیت
- مفهوم رهبری:

فراگردی است برای برانگیختن و یاری دادن به دیگران جهت کارکردن شوق انگیز به منظور دست یابی به هدف ها(کیت دیویس)
یعنی توانایی واداشتن دیگران به پیروی از خود و انجام آن چه را از آنان می خواهید از روی میل و رضا

انگیزش:

عبارت است از حالت درونی که انسان را به انجام کار یا فعالیت خاص ترغیب می کند

عوامل موثر در ایجاد انگیزه:

1-موفقیت کاری

2-شناخت افراد و قدردانی از آنها

3-تجربیات قبلی

4-دانستن ماهیت کار و وظایف محوله

نقش سرپرست در ایجاد انگیزش کارکنان:

1-ایجاد آگاهی نسبت به استانداردها

2-تقدیر و تشکر از کارهای خوب زیر دستان

3-رعایت نظم و انضباط

4-ارزشمند کردن کارها

5-دادن پاداش

نظریه سلسله مراتب نیازها:
آقای ابراهام مازلو در سال 1935 پنج نوع نیاز را تحقیق و بررسی نموده
است:



- 1- نیاز ایمنی
- 2- نیاز اجتماعی
- 3- نیاز احترام
- 4- نیاز فیزیولوژیکی
- 5- نیاز خودیابی یا خودشکوفایی

اصول ایجاد رابطه با زیر دستان:

اصل اول: با افراد طبق خصوصیات فردی آنها رفتار شود

اصل دوم: افراد را از وضعیت کارشان آگاه کنید

اصل سوم: افراد را به موقع تشویق کنید

اصل چهارم: از تغییرات ناگهانی دوری کنید و قبل از انجام تغییر افراد را مطلع نمایید

اصل پنجم: از استعداد و توانایی افراد به بهترین شکل استفاده نمایید

حفاظت فنی، بهداشت کار، قوانین و آئین نامه ها:

حفاظت و ایمنی کار:

کنترل عملیات خطرناک افراد، وضع نا امنی ماشین آلات و جلوگیری از وقوع سوانح در مراکز فنی و تخصصی می گویند.

شرایطی که باعث بروز حادثه می شود:

1-دستگاه هایی که حفاظ ندارند

2-خطا در طراحی،ساخت و نصب دستگاه ها

3-لباس و تجهیزات ایمنی

4-فقدان اطلاعات،مهارت و آموزش های لازم

5-نبود نظم و ترتیب در محیط کار

اصول اساسی بهداشت کار(اصول پیشگیری):

1-اصل جداسازی

2-اصل تهویه عمومی

3-اصل رعایت بهداشت فردی

4-اصل استفاده از وسایل حفاظتی

5-اصل جایگزینی

قوانین آئین نامه های مربوط به حفاظت کار:

ماده 85 قانون کار جمهوری اسلامی ایران:

برای صیانت نیروی انسانی و منابع مادی کشور رعایت دستورالعمل هایی که از طریق شورای عالی حفاظت فنی (جهت تامین حفاظت فنی افراد) و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (جهت جلوگیری از بیماری های حرفه ای و جهت تامین بهداشت کار و کارگر و محیط کار) تدوین می شود برای کلیه کارگاه ها، کارفرمایان، کارگران و کارآموزان الزامی است

آشنایی با روش های گزارش دهی و دستور کار نویسی:
انتقال پاره ای از اطلاعات به کسی که از آن بی خبر است یا
اطلاع کمی دارد(خبر چگونگی اجرای کار)
اصول گزارش دهی:

1-گزارش بایستی دارای نکات برجسته ای در خور اطلاعات
باشد

2-تا حد امکان ساده و گویا باشد

3-مستندات گزارش می بایست همیشه در دسترس می باشد

4-در تهیه گزارش انتخاب موضع،گردآوری اطلاعات و عرضه آن
بایستی مد نظر باشد

انواع گزارش:

- 1- گزارش دوره ای
- 2- گزارش پیشرفت کار
- 3- گزارش علت مسئله
- 4- گزارش راه حل مسئله
- 5- گزارش مشورتی
- 6- گزارش اجرایی

هر کس نغمه خود خواند، از صحنه رود

صحنه پیوسته به جاست

خرم آن نغمه که مردم

بسپارند به یاد



پایان

با تشکر حسینعلی زاده