

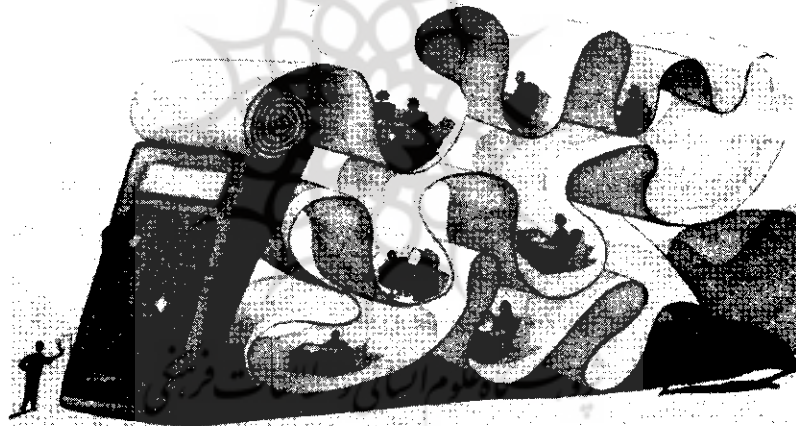
# الفبای سرپرستی

اعمال سرپرستی موثر در هر سازمان مستلزم داشتن مهارت‌های مختلف فنی، انسانی و ادراکی است. این مقاله به راهنمایی حسابرسی می‌پردازد که می‌خواهند با یادگیری و استفاده از روش‌های علمی، امکانات بیشتری را برای اصلاح و پیشرفت خود به دست آورند.

نظام‌الدین رحیمیان

مقدمه

"با توجه به تفاوتها و اختلافات ظاهری و بساطنی افراد، یکی از مشکلترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمانها، ایفای نقش رهبری و سرپرستی است. رهبری و سرپرستی عبارت است از توانایی و ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به



پرتال جامع علوم انسانی

سرپرستی و نظارت در حسابرسی اولین استاندارد اجرای عملیات چنین مقرر می‌دارد: "عملیات

حسابرسی به میزان کافی برنامه‌ریزی شود و در صورت وجود کارکنان، برکار آنان به‌گونه‌ای مناسب نظارت شود." (استانداردهای

بین‌المللی حسابداری شماره ۲۲ سال ۱۹۷۸)

در فرایند حسابرسی، بیشتر کارها توسط کارکنان کم تجربه اجرا می‌شود و رمز استفاده موفقیت‌آمیز از کارکنان جدید، نظارت نزدیک برکار رده‌های مختلف شغلی حساب‌برسان است. دامنه این نظارت از مرحله تهیه دستور عمل کتبی خاص برای کارکنان تا مرحله بررسی نهایی توسط شریک مسئول کار رسیدگی، گسترده است. ۵ در جریان تکمیل کاربرگها توسط

طبیعت کار، ویژگیهای اخلاقی و ارزشی جامعه و سایر عوامل دیگر، به تامین هدفهای سازمان بپردازند." (میرسپاسی، ۱۳۷۳).

اعمال سرپرستی موثر در هر سازمان مستلزم داشتن مهارت‌های مختلف فنی، انسانی و ادراکی است. این مقاله به راهنمایی حسابرسی می‌پردازد که می‌خواهند با یادگیری و استفاده از روشهای علمی، امکانات بیشتری را برای اصلاح و پیشرفت خود به دست آورند.

نفس و علاقه‌مندی به انجام وظایف خود بپردازند." بیچ (Beach, 1975)

"منشا اختیار مدیر یا سرپرست به‌عنوان رهبر کارکنان، تنها احکام صادره و آیین‌نامه‌ها و مقررات اداری نیست، بلکه مدیر یا سرپرست برای کسب موفقیت به تواناییهای دیگری نیاز دارد. مدیران و سرپرستان وظیفه دارند به‌عنوان میانجی، راهنما و ارشادکننده، هدفهای کارکنان، هدفهای سازمان و هدفهای جامعه را تعدیل کنند و متناسب با شرایط محیطی، نوع و

حسابرسان، سرپرست گروه، آنها را بررسی می‌کند. اگر کاربردگ به طور کامل تهیه نشده باشد، موضوع را برای تهیه‌کننده آن توضیح می‌دهد و از او می‌خواهد آن را تجدیدنظر و تکمیل کند. این بررسی سبب می‌شود سرپرست بتواند کار را کنترل و کفایت رسیدگی در هر مرحله را تعیین کند. سرپرست علاوه بر مسئولیت اعمال استانداردهای اجرای عملیات، مسئول پیشگیری از صرف وقت بیش از حد کارکنان روی مسائل کم اهمیت و در صورت امکان، تکمیل کاربرگها در چارچوب بودجه زمانی است. سرپرست پس از آنکه از کاربرگی رضایت حاصل کرد، آنرا برای بررسی بعدی به مدیر مسئول می‌دهد.

مدیر ممکن است همزمان، مسئولیت نظارت بر دو یا چند کار حسابرسی را داشته باشد. بررسی کاربرگها و تبادل نظر با اعضای گروه رسیدگی و صاحبکار درباره مسائل حسابداری که احتمالاً در جریان رسیدگی پیش می‌آید از جمله موارد نظارت مدیر است. اگر مدیر در کاربرگها نقصی ببیند یا سوالی در مورد آن داشته باشد، کاربردگ را به گروه رسیدگی برمی‌گرداند.

"پس از آنکه مدیر مسئول از انعکاس کامل و دقیق رسیدگیها در کاربردگ، اطمینان حاصل کرد آن کاربردگ توسط یک یا چند نفر از شرکای موسسه بررسی می‌شود. شریک در موسسه حسابرسی دارای مسئولیتهای مختلفی از قبیل استخدام کارکنان جدید، سرپرستی و نظارت کلی بر کارکنان حرفه‌ای، بررسی نهایی کاربرگها و امضای گزارشهای حسابرسی است. این گونه بررسیهای متوالی سبب می‌شود تا از سرپرستی کامل کارمندان و بررسی دقیق کار آنان اطمینان حاصل شود." (میگز و دیگران) (Meegs & Others, 1996)

در رهنمودهای حسابرسی، کنترل کیفیت در سطح موسسه حسابرسی و در سطح هر کار حسابرسی مورد توجه قرار

گرفته است. به منظور کنترل کیفیت در سطح موسسه حسابرسی توجه به الزامات حرفه‌ای، مهارت و صلاحیتهای حرفه‌ای، تقسیم کار، نظارت، مشاوره، پذیرش و حفظ صاحبکار و کنترل و بازبینی ضروری است و برای اعمال نظارتها لازم، باید هر مرحله از کار حسابرسی چنان هدایت، سرپرستی و بررسی شود که از انجام شدن کار طبق استانداردهای کیفی، اطمینانی معقول به دست آید. در کنترل کیفیت در سطح هر کار حسابرسی، کارکنانی که مسئولیت سرپرستی را به عهده دارند، باید وظایف زیر را در جریان حسابرسی انجام دهند.

● نظارت بر پیشرفت کار حسابرسی به منظور ارزیابی

الف - صلاحیت و مهارتهای همکاران برای انجام امور محول؛

ب - درک مسائل مربوط به کار از طرف همکاران؛

ج - انجام کار طبق طرح کلی و برنامه‌های حسابرسی.

● کسب آگاهی از مسائل عمده حسابداری و حسابرسی مطرح شده در جریان حسابرسی و برخورد مناسب با آنها از راه تشخیص اهمیت آنها و تعدیل طرح کلی و برنامه‌های حسابرسی بر حسب مورد؛

● حل و فصل اختلاف نظرهای حرفه‌ای همکاران و تعیین سطح مناسب مشاوره‌ای لازم. (رهنمودهای حسابرسی، ۱۳۷۶)

#### الفبای سرپرستی

در انجام حسابرسی، آنچه می‌خواهیم و نیاز داریم این است که هر سرپرست مهارتهای لازم را برای اداره کارکنان بویژه کارکنان جدید داشته باشد و بتواند نکاتی را که از راه آن کار خود را بهتر درک می‌کنند بیان کند.

به‌رغم داشتن قابلیت‌های لازم، متأسفانه، بعضی از افراد حرفه‌ای، فقط بر مهارتهای

فنی خود تأکید دارند و به این سبب وقت و کوشش کافی را صرف شناخت و اداره افراد نمی‌کنند. در این مورد باید گفته شود که اگر چه صلاحیت فنی با اهمیت است، اما از مهارتهای سرپرستی نیز نباید غفلت کرد. کارکنان موسسات حسابرسی نیاز دارند تا بیاموزند که چگونه ارتباط برقرار کنند، سازماندهی کنند، انگیزه ایجاد کنند و فعالیتها را رهبری نمایند. نبود این مهارتهای سرپرستی ممکن است دلیل اصلی ارتقا نیافتن بسیاری از افراد حرفه‌ای واجد شرایط به سمتهای بالاتر باشد.

رابرت ال کتز (Robert L.Katz) استاد مدیریت بازرگانی است و مهارت مدیران را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی به شرح زیر تقسیم کرده است.

مهارت فنی<sup>۱</sup> - توانایی در کاربرد روشها، فنون و دانش در یک رشته تخصصی؛

مهارت انسانی<sup>۲</sup> - توانایی درک افراد، کار کردن و ایجاد انگیزه در آنان؛

مهارت ادراکی<sup>۳</sup> - توانایی هماهنگ و یکپارچه کردن فعالیتها و منافع سازمان.

به اعتقاد کتز هر سه مهارت برای همه مدیران ضروری است ولی اهمیت نسبی این مهارتها بستگی به مقامی دارد که مدیر در سازمان احراز می‌کند. مهارت فنی برای مدیران رده پایین سازمان اهمیت بسیار زیادی دارد، از سوی دیگر همه مدیران در تمام سطوح باید دارای مهارت انسانی بوده و مدیران عالی باید دارای مهارت ادراکی بیشتری باشند. (استونر و فریمن) (Stoner & Freeman, 1996)

مهارتهای فنی در مراحل اولیه هر شغل یا حرفه نه تنها ضروری است، بلکه این مهارتها از الزامات اولیه برای دستیابی به موقعیتهای سطوح بالاتر سازمانی‌اند. حسابرس برای پیشرفت و دستیابی به سمت مدیر یا شریک در موسسه حسابرسی، باید دارای توان سرپرستی قوی باشد و مهارتهای مدیریتی خود را بهبود

بخشد و به قابلیت‌های خود در ارتباطات، سازماندهی، انگیزش و هدایت فعالیتهای دیگران بیفزاید.

فهرست الفبای سرپرستی زیر، برای سرپرستانی است که مایلند سبکهای رهبری مورد عمل خود را ارزیابی مجدد کنند و یا می‌خواهند براساس یک مبنای خوب سرپرستی، روابط خود را با افراد بهبود بخشند.

#### در دسترس بودن<sup>۴</sup>

آیا شما از سیاستهای درهای باز استفاده می‌کنید؟ آیا شما در دسترس دیگران قرار دارید و از آنها حمایت می‌کنید؟ اگر پاسخ شما به این سوال منفی است، لازم است روش خود را تغییر دهید. شما وقتی که وظایف جدیدی را به کارکنان خود محول می‌کنید باید زمان بیشتری را نیز به آنان اختصاص دهید تا سوالات خود را بپرسند. با این کار در بلندمدت، کل زمانی که برای توضیحات بعدی صرف می‌کنید کاهش می‌یابد و کارکنان می‌توانند کارشان را سر وقت انجام دهند.

#### تصویر بزرگ<sup>۵</sup>

سرپرستان موفق برای کارکنان خود در مورد مسئولیتی که به آن منصوب شده‌اند چشم‌اندازی کلی تصویر می‌کنند. این موضوع به کارکنان کمک می‌کند که وظیفه خود را، هم به‌طور کلی و هم در ارتباط با وظایف انتصاب جاری بهتر بفهمند.

#### ارتباطات<sup>۶</sup>

کارکنان نمی‌توانند فکر شما را بخوانند. بنابراین، وقتی در مورد موضوعی ابهام وجود دارد، لازم است نسبت به مواقع دیگر اطلاعات بیشتری به آنان بدهید. در زمان ارائه اطلاعات سعی کنید به جای اینکه همه ابزارهای اطلاعاتی لازم را به‌طور یکجا در اختیار کارکنان قرار دهید، آن را به اجزای

کوچکتر تقسیم و ارائه کنید. کارکنان مطلع لازم نسبت به کارکنان بی‌اطلاع تصمیمهای بهتری را می‌گیرند. به کارکنان خود اجازه دهید تا آرای مخالف با نظرات شما را اظهار کنند. وجود ایده‌ها و نظرات مختلف می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد.

#### بزرگ پنداشتن<sup>۷</sup>

سرپرست موسسه حساسی باید به کارکنانش بگوید: "کسانی که می‌آیند تا با شما ارتباط برقرار کنند بزرگ بیندازید و با توجه به این امر رفتار خود را با دیگران بهبود بخشید. این ضرب‌المثل را نیز به خاطر بسپارید، ستایش را علنی و انتقاد را محرمانه مطرح کنید."

#### اشتیاق<sup>۸</sup>

کارکنان به ندرت برای خودشان، وظایف بیشتری نسبت به آنچه مورد نظر سرپرست آنهاست، در نظر می‌گیرند. اگر شما به عنوان سرپرست در مورد کارتان نظر منفی دارید، منتظر باشید تا کارکنانتان نیز نگرشی مشابه داشته باشند. زیرا کارکنان، افرادی هستند که تصورات شما را منعکس می‌کنند.

#### بازخور<sup>۹</sup>

در سازمان فضایی ناسا<sup>۱۰</sup> موشکها را برای تعیین میزان بهسازی میاندوره‌ای انجام شده به‌طور دائم بازرسی می‌کنند. سرعت دریافت این بازخورها، مقدار اصلاحات مورد نیاز را کاهش می‌دهد. شما به عنوان سرپرست نیز به‌طور دوره‌ای به کارکنان خود در مورد عملکردشان اطلاع دهید. کارکنانی که بازخوری را دریافت نمی‌کنند به ندرت ممکن است به‌سطح مورد انتظار دست یابند. بازخورها مشابه نقشه‌هایی هستند که رانندگان را به هدفهای مورد نظر خود می‌رسانند.

#### گروهها<sup>۱۱</sup>

در انجام وظایف سرپرستی فرد یا افراد هر گروه، تفاوت‌های اساسی دارند. افراد گروه به‌طور مکرر با توجه به ارزشهای گروه خود، نسبت به سرپرستی واکنش نشان می‌دهند. کیفیت و کمیت کار انجام شده در گروهها بستگی به شرایط گروهها بویژه میزان همبستگی اعضای گروه دارد. سرپرستانی که سعی می‌کنند عوامل مهم موثر روی اعضای گروه را بشناسند شاهد عملکرد بهتری از کارکنان خود خواهند بود.

#### تواضع و فروتنی<sup>۱۲</sup>

سرپرستان باید به خاطر بسپارند انجام هر کدام از وظائف حسابداری و حتی ساده‌ترین آنها چه مشکلاتی دارد و وقت لازم، برای اجرای آن چقدر است؟ آنان باید در مورد آنچه به دست آورده‌اند متواضع و فروتن باشند و سعی نکنند تا به کارکنان خود در مورد زرنگیهای خود چیزی بگویند. موسسه حساسی شما می‌تواند و باید قادر باشد بدون خدمات شما نیز به فعالیت خود ادامه دهد. کارکنان شما نیاز دارند تا به آنها کمک کنید که تواناییهای حرفه‌ای خود را افزایش دهند نه اینکه شرح موفقیتها و زندگی شما را بشنوند.

#### اطلاعات<sup>۱۳</sup>

پس از ارائه تصویر بزرگ به کارکنانتان، به تدریج جزییات اطلاعات مورد نیاز را به آنان بدهید تا وظایف حسابداری خود را بشناسند و اطلاعات خود را کامل کنند. سپس سایر نیازهایی را که کارکنان شما با توجه به قابلیت‌های خود باید بدانند تامین کنید. در دادن اطلاعات به کارکنان دقت لازم را داشته باشید. اگر نحوه ارائه اطلاعات شما فقط به صورت دادن یکبار یا ارائه مقدار زیادی اطلاعات باشد این کار موجب می‌شود که مقدار زیادی از آن در فرایند<sup>۷</sup> انتقال از بین برود و اگر اطلاعات خیلی

کمی را به کارکنان بدهید، ممکن است از کار خود مایوس و دلسرد شوند و دنبال شغل دیگری بروند.

#### سخنان نامفهوم<sup>۱۴</sup>

در هر موسسه حسابرسی روش خاصی برای بیان موضوعات و توصیف آنها وجود دارد. کارکنان ممکن است فوری سخنان سرپرست موسسه را درک نکنند، بنابراین باید به آنان کمک کنید تا زبان خاص شما برای همه فهمیدنی باشد.

#### شناخت<sup>۱۵</sup>

دانش و شناخت قدرتی است که می توان اجزایی از آن را با دیگران تقسیم کرد. سرپرستانی که مایل نیستند یافته های خود را با دیگران تقسیم کنند، دچار رکود توان حرفه ای خود می شوند.

#### سبک رهبری<sup>۱۶</sup>

از آنجایی که کارکنان دارای سطوح حرفه ای و مهارت های فردی مختلف اند، لازم است سرپرستان با سبک های مختلف رهبری آشنایی داشته باشند. سرپرستان باید کمک کنند تا کارکنان جنبه های فنی مشاغل خود را بفهمند. آنان همچنین باید وقت بیشتری را صرف ارتقای انگیزه کارکنان کنند تا آنان، کار خود را در زمان بندی های به عمل آمده به اتمام برسانند. میزان توان حرفه ای کارکنان و مقدار کار انجام شده توسط آنان در موعد مقرر، تعیین کننده برتر بودن کیفیت سرپرستی انجام شده بر کارکنان است.

#### انگیزش<sup>۱۷</sup>

آسانترین و سریعترین راه برای ایجاد انگیزه در کارکنان این است که در مورد آنها به تجدید قوای مثبت بپردازیم. به آنها بگوییم که چه موقع، چه کاری را خوب انجام می دهند. بیشتر کارکنان گفته های شما را می شنوند و چیزهای منفی شنیده شده را

به خاطر می سپارند و تلاش می کنند تا فعالیت های خاصی را برای مثبت شدن عملکردشان انجام دهند. یاد بگیرید تا با صداقت به تجدید قوای مثبت کارکنان کمک کنید.

#### شبکه<sup>۱۸</sup>

به کارکنان جدید کمک کنید تا در شبکه های مختلف سازمان حضور یابند. از اتاق کار خود خارج شوید و ادارات مختلف را به کارکنان جدید معرفی کنید. این همراهی های ساده موجب می شود تا از اطلاعاتی که ممکن است مورد استفاده یا علاقه کارکنان باشد آگاه شوید. مطمئن باشید که کارکنان قدیمی کمک می کنند تا کارکنان جدید کار خود را بهتر انجام دهند.

#### فرهنگ سازمانی<sup>۱۹</sup>

مطالعات انجام شده<sup>۲۰</sup> نشان می دهد که فرهنگ سازمانی موسسه، تاثیر زیادی روی ماندگاری و طول عمر آن موسسه دارد. موسساتی که با کارکنان خود رابطه دوستانه و موفقی برقرار می کنند موجب می شوند کارهای خود را بهتر از موسسات دیگر انجام دهند. سرپرستان باید در سازمان اخلاق فرهنگی داشته باشند تا محیطی گرم و دوستانه برای کارکنان به وجود آید بدون اینکه انجام وظایف و مسئولیت های ضروری فراموش شود.

#### صبر و شکیبایی<sup>۲۱</sup>

سرپرستان صبور معمولاً بهره وری کارکنان را افزایش می دهند. اصول منحنی یادگیری ۲-۴-۱۰ را به یاد بیاورید: کاری که اولین بار در ۱۰ ساعت به پایان می رسد در مرتبه دوم در ۴ ساعت و در مرتبه سوم در ۲ ساعت تکمیل می شود. به کارکنان ساعت های واقعی را بگویید تا کار پیش از اینکه ناشکیبایی شما ظاهر شود، به اتمام برسد. این ادعا را به خاطر داشته باشید: خدایا به

من صبر عطا کن و هم اکنون آن را به من بخش. سعی کنید که فقط کار نکنید، اگر شما با کارکنان خوب رفتار کنید آنها رشد خواهند کرد.

#### کیفیت، کمیت و سهمیه ها<sup>۲۲</sup>

یکی از مشکلات همیشگی کارکنان، تصمیم گیری بین عوامل کمی و کیفی است. فشار به کارکنان برای کار بیشتر معمولاً موجب کاهش کیفیت می شود و انجام کارهای کیفی در حدود سهمیه های مقرر مستلزم صرف زمان است. مطمئن باشید برای اینکه کارکنان شما به استانداردهای واقعی دست یابند وقت بیشتری از آنچه را که صرف آموزش کارکنان می کنید برای گفتگوی احتمالی با کارکنان جدید صرف کنید.

#### جایگزینی<sup>۲۳</sup>

اگر می خواهید سازمان شما پیشرفت کند، به کارکنان خود بیاموزید تا جایگزین شما شوند. کمک به کارکنان برای انجام وظایفی بیش از آنچه انجام می دهند موجب می شود تا فرصت های بیشتری برای یادگیری مشاغل جدید و جالب داشته باشند. کارکنان را بدون دخالت به ماموریت اعزام کنید. رشد و پیشرفت فقط به سراغ کارکنانی می رود که وظیفه را به عهده می گیرند و می خواهند کار خود را بهتر از دیگران انجام دهند. به کارکنان خود اعلام کنید که به اندازه کافی به ماموریت اعزام خواهند شد و شانس لازم برای توسعه حرفه ای خود را خواهند داشت.

#### کارکنان<sup>۲۴</sup>

یکی از فعالیت های اساسی در سیاست گذاری های سازمان، انجام حمایت های موثر از کارکنان است. کارکنانی که به نحو مطلوبی مورد حمایت قرار می گیرند وقتی اشتباهی رخ می دهد و شما نیاز به دانستن

- 8- Enthusiasm
- 9- Feedback
- 10-The National Aeronautics and Space Administration (NASA)
- 11-Groups
- 12-Humility
- 13-Information
- 14-Jargon
- 15-Knowledge
- 16-Leadership style
- 17-Motivation
- 18-Networking
- 19-Organization culture
- 20-The Academy of Management Journal, "Organizational Culture and Culture Employee Retention", 1992, PP.1036-56.
- 21-Patience
- 22-Quality, quantity and quotas
- 23-Replacement
- 24-Staff
- 25-Tormentors
- 26-Uncertainty
- 27-Vision
- 28-Work
- 29-X- ray
- 30-Yoke
- 31-Zealous

#### منابع

- 1- SATAVA DAVID and WEBER JIM, "The ABCs of Supervision", Journal of Accountancy, February, 1998, pp. 72-76.
- ۲- مدیریت (جلد اول)، جیمز استونر و ادوارد فریمن، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران، چاپ اول ۱۳۷۵.
- ۳- رهنمودهای حسابرسی، کمیته تدوین رهنمودهای حسابرسی، نشریه شماره ۱۱۴ سازمان حسابرسی، چاپ اول سال ۱۳۷۶.
- ۴- مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)، مسی‌سیاسی ناصر، انتشارات مروارید، چاپ سیزدهم ۱۳۷۳.
- ۵- اصول حسابرسی (جلد اول)، میگز و التری و دیگران ترجمه عباس ارباب سلیمانی و محمود نفری، نشریه شماره ۸۷ سازمان حسابرسی، چاپ چهارم ۱۳۷۵.
- 5- AICPA, Statement on Auditing Standards 22, "Planning and Supervision", NewYork, 1978, AU 311.
- 6- Beach Dale S., 1975, Personnel: "The Management of People at work", New York, Macmillan Publication Co.

خوب و واقعی در سازمان هستند.

#### اشعه‌ایکس<sup>۲۹</sup>

با توجه به سطح اطلاعات و دانش کارکنان، به آسانی می‌توان به موشکافی در نقاط ضعف و اشتباههای آنها پرداخت. از این کار اجتناب کنید و به خاطر بسپارید که کارکنان شما نیز در حال نگاه کردن به شما هستند.

#### یوغ<sup>۳۰</sup>

فقط گاوهای نر یا چهارپایان برای حمل کالای سنگین مورد استفاده قرار می‌گیرند. این موضوع را در زمانی که کاری را به کسی اختصاص می‌دهید، در نظر بگیرید، استاندارد شما برای اختصاص کار به افراد باید از لحاظ علاقه و زمان انجام کار مورد بررسی و آزمایش لازم قرار گیرد. بین کار بسیار زیاد و کار خیلی کم فاصله زیادی وجود دارد. اگر شما کار بسیار زیادی را برای کارکنان در نظر بگیرید، آنان از انجام کار مایوس و اگر کار خیلی کمی را به آنان اختصاص دهید خسته و کسل می‌شوند.

#### شوق و ذوق<sup>۳۱</sup>

آخرین موضوع که خیلی مهم است، این است که با حمایت و تعریف از کارکنان خود شوق و ذوق لازم را برای انجام وظیفه در آنها به وجود آورید. این شوق و ذوق پاداش بسیار خوبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و کمک به کارکنانی است که دارای عملکرد ضعیف هستند. کارکنان توقع دارند شما در تمام جنبه‌ها به آنها توجه کنید.

#### پی‌نوشت

- 1- Technical skill
- 2- Human skill
- 3- Conceptual skill
- 4- Accessibility
- 5- Big picture
- 6- Communication
- 7- Dignity

نکات بیشتری دارید به کمک شما می‌آیند و با حضور ذهن خود، فکر شما را اصلاح می‌کنند.

#### عوامل عذاب دهنده<sup>۲۵</sup>

یکی از جنبه‌های سرپرستی، کمک به کارکنان برای ارتقای شغلی و همچنین تقسیم وظایف و هدفهای سازمانی بین آنان است. اگر شما به کارکنان خود کمک کنید تا موفقیتی بیشتر از آنچه دارند به دست آورند در این صورت شما برای کارکنان به‌عنوان یک دوست امین و مجرب در خور اعتماد هستید و اگر مایل نیستید تا به آنان در رشد حرفه‌ای کمک کنید و تواناییهای آنها را افزایش دهید تبدیل به یک عامل عذاب‌دهنده خواهید شد.

#### نبود اطمینان<sup>۲۶</sup>

مردم شرایط نبود اطمینان را دوست ندارند و وقتی آنان در فرایند کاری مشارکت می‌کنند، به خوبی نسبت به تغییرات واکنش نشان می‌دهند. با انجام امور و با رفتارهای آرامش‌بخش شایعات منفی را دور سازید. کارکنان دوست دارند وقتی که به جنگ تغییرات می‌روند به خوبی آثار اقدامات خود را مشاهده کنند.

#### دیدگاه<sup>۲۷</sup>

وقتی سرپرستان به آینده توجه دارند و طرحهایی دارند تا کارهای خوبی را برای سازمان انجام دهند کارکنان نیز مطمئناً دیدگاهی مشابه با این دیدگاه کسب خواهند کرد.

#### کارکردن<sup>۲۸</sup>

سرپرستان همواره به خاطر دارند که دلیل وجودی هر واحد سازمانی، کار آن واحد است. حقوق سرپرستان و کارکنان ناشی از کاری است که سازمان از آن بهره‌مند می‌شود. سرپرستان موفق، نمونه‌ای از کار