

به نام یگانه هستی بخش جان ما

اصول سرپرستی

مؤلف

رضا حوس دامن

عضو هیأت علمی مشاوره سازمان مدیریت صنعتی



انتشارات کتاب

۱۳۹۳

سرشناسه	خوش دامن، رضا، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پدیدآور	اصول سرپرستی / مؤلف رضا خوش دامن
مشخصات نشر	تهران: بازتاب، ۱۳۹۳
مشخصات ظاهری	۲۶۹ ص: مصور، جداول
شابک	۹۶-۴-۶۳۹۴-۶۶۴-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی	قیفا
یادداشت	کتابنامه
موضوع	کارمندان - - سرپرستی
روش	مدیریت
موضوع	رهبری
موضوع	برنامه‌ریزی سازمانی
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۳ ۱۶ الف خ / HF۵۵۴۹/۱۲
رده‌بندی دی‌یو	۶۵۸/۳۰۲
شماره کتاب‌نویسی	۳۴۷۳۴۱۳



اصول سرپرستی

- ◀ مؤلف: رضا خوش دامن
- ◀ ناشر: انتشارات بازتاب
- ◀ صفحه‌آرا: زهره ترکمن
- ◀ شابک: ۹۶-۴-۶۳۹۴-۶۶۴-۹۷۸
- ◀ نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۳ / تیراژ: ۱۰۰ نسخه
- ◀ چاپ و صحافی: چاپ دیجیتال برتر
- ◀ لیتوگرافی: زاویه نور
- ◀ قیمت: ۱۳۵۰۰۰ ریال

کلیه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ و مسئولیت صحت مطالب کتاب به عهده مؤلف است.

تهران، خیابان انقلاب، خیابان اردیبهشت (شهید منیری جاوید)، تقاطع ژاندارمری،

ساختمان دانشجو، پلاک ۶۱، طبقه اول، انتشارات بازتاب

تلفن: ۶۶۴۱۷۴۲۵ - ۶۶۴۹۴۵۴۱ فکس: ۶۶۹۵۶۰۶۹

تهران، خیابان انقلاب، خیابان شهید روانمهر، بین خیابان دوازده فروردین و خیابان فخر

رازی پلاک ۱۰۸ کوهسار تلفن: ۶۶۴۱۷۶۸۰ - ۶۶۴۶۵۴۲۶

مقدمه

امروزه نیروی انسانی به عنوان باارزش‌ترین سرمایه‌های اجتماعی در جامعه تلقی می‌گردد. در سازمان‌های هزاره سوم میلادی نیز رشد و ارتقاء توانمندی‌های کارکنان مبرم‌ترین نیاز هر سازمان بوده. نظریه‌های جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی با نگاهی گسترده به کارکنان و توانایی آنها مفاهیم نو را مطرح نموده تا سازمان‌ها بتوانند زمینه تحول در خویش را فراهم نمایند.

از این رو سرپرستان در سازمان‌ها حلقه ارتباط میان کارکنان و مدیران ارشد می‌باشند، جایگاه خاصی یافت و نقش‌های نوینی برای آنها معرفی گردیده است. این گروه از مدیران باید واجد مهارت‌های پایه در زمینه‌های روابط انسانی، آموزش کارکنان، حفظ سلامتی، بهداشت افراد (جسمی و روانی) و بهبود روش‌های انجام کار باشند.

سازمان بین‌المللی کار (I.L.O) در کنار مهارت‌ها، پایه سرپرستی برای توسعه دانش و توان سرپرستان، آموزش‌های پیشرفته‌ای برای توانمندسازی آنان در زمینه‌های زیر طراحی و توصیه نموده است:

الف- ارتباطات انسانی و انگیزش

ب- سازمان‌دهی

ج- برنامه‌ریزی و کنترل عملیات

د- اصول ایمنی و بهداشت شغلی

هر کدام از مقوله‌های مذکور دارای اهمیت خاص خود می‌باشند و ارتباطی پیوسته میان آنها وجود دارد. بدون دستیابی سرپرستان به دانش کاربردی در این زمینه‌ها، برآورده ساختن اهداف امکان‌پذیر نمی‌باشد. آموزش سرپرستی در سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران توسعه یافته است و در حال حاضر شامل سه سطح می‌باشد:

۱. آموزش سرپرستی مقدماتی (سرپرستی یک)

۲. آموزش سرپرستی میانی (سرپرستی دو)

۳. آموزش سرپرستی پیشرفته (سرپرستی سه)

مطالب سطح اول در کتاب آموزش اصول سرپرستی توسط نگارنده و همکاران در سال

۱۳۷۸ به نشر رسیده است. کتاب حاضر مباحث سطح دوم را در برمی گیرد.

عضو هیأت علمی مشاوره سازمان مدیریت صنعتی

فارغ التحصیل اولین دوره مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی

(اولین دوره مدیریت اجرایی در ایران)

رضا خوش دامن

بهار ۱۳۹۳

فهرست مطالب

مقدمه	۱
-------------	---

فصل اول ارتباطات انسانی و انگیزش

ارتباطات انسانی	۱۷
ارتباط مؤثر	۱۸
«نظام‌های ارتباطی»	۱۹
ارتباطات اجتماعی	۲۰
هدف از برقراری ارتباط	۲۰
ارتباطات افقی و ارتباطات عمودی	۲۰
فرآیند ارتباطات	۲۰
نمودار فرآیند ارتباطات	۲۱
ضرورت مدل ارتباطی	۲۲
مدل ارتباطی از نظر Hasio و Cleaver	۲۲
«مدل ارتباطی ارسطو»	۲۲
«مدل ارتباطی لس ول»	۲۲
«مدل ارتباطی ویوروشانون»	۲۲
دو مهارت اصلی برای دستیابی به تفاهم با دیگران	۲۳
ویژگی‌های اثربخشی ارتباط	۲۴
مهارت‌های ارتباطی آموختنی هستند یا ذاتی؟	۲۴
اعتبار فرستنده (گوینده)	۲۴
عواملی که بر اعتبار فرستنده می‌افزایند	۲۵
موانع ارتباطات (سدهای ارتباطی)	۲۵

۲۶	 گوش دادن به طور مؤثر
۲۶	 مهارت‌های گوش دادن
۲۷	 چرخه حیاتی ارتباط نظریه Markknapp و دکتر فرهنگی
۲۸	 آزمون ارتباط مؤثر
۲۹	 گروه
۲۹	 گروه‌های کوچک و گروه‌های بزرگ
۳۰	 ارتباط در گروه
۳۰	 گروه‌های رسمی و غیر رسمی
۳۰	 فرآیندهای گروه
۳۱	 همنوایی گروهی
۳۱	 خطرپذیری گروه
۳۱	 پویایی گروهی
۳۱	 گروه‌های کار
۳۱	 ویژگی‌های گروه‌های کار
۳۲	 چرا افراد به گروه می‌پیوندند؟
۳۲	 نقش اعضاء در گروه
۳۲	 شبکه‌های ارتباطی در گروه
۳۳	 رهبری گروه
۳۴	 ساز و کارهای افزایش توانمندی گروه
۳۴	 انگیزه درونی و بیرونی
۳۶	 مزایای کارگروهی
۳۶	 مزایای کارگروهی برای سازمان
۳۶	 مزایای کارگروهی برای افراد
۴۰	 روش‌های تصمیم‌گیری گروهی

۴۰	طوفان ذهنی (Brainstorming).....
۴۰	قوانین طوفان ذهنی.....
۴۱	رأی چندگانه / چند مرحله‌ای.....
۴۱	روش گروه نامی (Nominal Group Technique (NGT).....
۴۳	روش دلفی (Delphi technique).....
۴۳	ارزیابی روش دلفی.....
۴۳	روش ماتریس انتخاب زوجی (Paired choice Matrix (PCM).....
۴۵	مهمترین مشکلات در گروهی.....
۴۷	مشکلات ارتباط گروهی.....
۴۸	تعارض.....
۴۸	عوامل تعارض کدامند؟.....
۴۸	روش‌های رفع تعارض.....
۴۸	روش‌های مقابله با تعارض.....
۵۰	تمرین درباره تعارض.....
۵۱	ارزیابی و تحلیل گزینه‌ها.....
۵۲	اصل انگیزش.....
۵۲	انگیزه نزد فلاسفه اسلامی.....
۵۳	انگیزه (Motive).....
۵۳	انواع انگیزه‌ها.....
۵۴	خودانگیزختگی.....
۵۴	نظریه‌های انگیزش.....
۵۴	نظریه دو جنبه‌ای انسان (نظریه x و نظریه y).....
۵۵	نظریه انگیزش موفقیت.....
۵۶	نظریه انتظار (Expectancy theory).....

۵۶	نظریه دو عاملی انگیزش.....
۵۷	نظریه‌های مبادله (Exchange theories).....
۵۸	فهرست منابع و مآخذ فصل اول.....

فصل ۴م: سازماندهی و مدیریت منابع انسانی

۶۱	نقش سرپرست در سازمان.....
۶۲	مسئولیت.....
۶۲	فرآیند واگذاری مسئولیت.....
۶۳	چگونه می‌توان از اختیارات بهتر استفاده کرد؟.....
۶۳	سطوح اختیارات.....
۶۴	واگذاری اختیار.....
۶۵	راهنماهای سپردن اختیار و پیمان‌های آنها.....
۶۶	اختیار.....
۶۶	تعادل میان اختیارات و مسئولیت‌ها.....
۶۶	فرآیند سپردن اختیار.....
۶۷	موارد سپردن اختیار.....
۶۷	مزایای سپردن اختیار.....
۶۸	اصول سازماندهی و تقسیم کار.....
۶۸	عوامل مؤثر در سازماندهی.....
۶۹	مصاحبه.....
۷۱	ارزیابی روش مصاحبه.....
۷۱	روش‌های مصاحبه.....
۷۲	ویژگی‌های مصاحبه‌کنندگان.....
۷۳	فرآیند مصاحبه.....

۷۷	خطاهای مصاحبه
۷۸	راهنمای انجام مصاحبه موفق
۸۱	امور استخدامی
۸۱	فرآیند تأمین نیروی انسانی
۸۱	برنامه ریزی نیروی انسانی
۸۲	معرفی مفاهیم امور استخدامی (جذب کارکنان)
۸۲	تعریف مفاهیم امور استخدامی
۸۴	کارکنان جدید
۸۴	آموزش آشنایی (orientation training)
۸۵	معرفی همکاران و معارفه
۸۶	رفتار مناسب در برابر شکایت‌های کارکنان
۸۶	علتهای بروز شکایت
۸۶	نارضایتی از سیاست‌های سازمان
۸۶	نارضایتی از روش سرپرستی یا سبک رهبری افوق
۸۷	نارضایتی مربوط به مشکلات فردی
۸۸	انضباط مؤثر
۸۸	در چه مواردی باید از اقدام‌های انضباطی استفاده کرد؟
۹۰	ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۹۱	نظریه ارزشیابی مشاغل
۹۱	هدف‌های ارزشیابی مشاغل
۹۱	دامنه ارزشیابی مشاغل
۹۱	ضوابط ارزشیابی
۹۱	اجزای مزد
۹۴	نمونه‌هایی از شرح وظایف در کارهای گوناگون

۱۰۸..... فهرست منابع و مآخذ فصل دوم

فصل سوم: برنامه ریزی و کنترل عملیات

۱۱۱..... برنامه ریزی و کنترل عملیات

۱۱۲..... تولید چیست؟

۱۱۳..... برنامه ریزی و کنترل تولید

۱۱۳..... مراحل برنامه ریزی و کنترل تولید

۱۱۵..... مقوله کیفیت

۱۱۵..... مفاهیم کیفیت

۱۱۶..... علت‌های بروز مشکلات اساسی در کیفیت

۱۱۶..... هزینه‌های کیفیت (cost of quality)

۱۱۸..... کنترل کیفیت

۱۱۸..... کیفیت طرح چیست؟

۱۱۸..... کیفیت تطابق چیست؟

۱۱۹..... روش‌های بازرسی در کنترل کیفیت

۱۲۰..... ویژگی‌های یک سیستم کنترل کیفیت مطلوب

۱۲۰..... روش‌های نمونه برداری

۱۲۱..... اندازه‌گیری کیفیت فرآورده

۱۲۱..... ارتباط استاندارد و کنترل کیفیت

۱۲۳..... نقش سرپرست در دستیابی به کیفیت

۱۲۳..... نگهداری و تعمیرات

۱۲۵..... اهمیت نگهداری و تعمیرات

۱۲۶..... سیاست نگهداری و تعمیرات

۱۲۷..... برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات

۱۳۰..... مفاهیم نت و شرح آن

۱۳۱.....	مدیریت هزینه‌ها.....
۱۳۲.....	شیوه‌های کنترل هزینه‌ها.....
۱۳۳.....	تحلیل نقطه سربه‌سر.....
۱۳۴.....	انبارش (انبارداری).....
۱۳۴.....	سیستم انبارش چگونه ایجاد می‌شود؟.....
۱۳۶.....	هزینه نگهداری موجود.....
۱۳۷.....	ارزیابی هزینه‌های انبارش.....
۱۳۷.....	نظارت بر تأمین کنندگان مرتبط با سیستم کنترل موجودی.....
۱۳۷.....	سیستم‌های کنترل موجودی.....
۱۳۹.....	تعیین میزان سفارش.....
۱۴۰.....	مدیریت سفارش.....
۱۴۰.....	پیش‌بینی میزان تقاضای کالا از انبار.....
۱۴۱.....	ارتباط بخش خرید و سیستم کنترل موجودی.....
۱۴۲.....	فهرست منابع و مآخذ فصل سوم.....

فصل چهارم: ایمنی و بهداشت کار

۱۴۵.....	جایگاه و اهمیت ایمنی و بهداشت شغلی.....
۱۴۶.....	ایمنی و بهداشت کار.....
۱۴۶.....	حوادث (Accident's).....
۱۴۶.....	حادثه از نگاه سازمان بین‌المللی کار (I. L. O).....
۱۴۶.....	حوادث ناشی از کار.....
۱۴۷.....	اثرات حوادث ناشی از کار.....
۱۴۷.....	مهمترین اثرات مادی حوادث.....
۱۴۸.....	اثرات روانی حوادث ناشی از کار.....
۱۴۸.....	مهمترین اثرات روانی حوادث ناشی از کار.....

۱۴۹.....	روش‌های طبقه‌بندی حوادث ناشی از کار
۱۴۹.....	علتهای حوادث
۱۵۲.....	تحلیل آماری حوادث
۱۵۵.....	میزان بروز حادثه (IR) Incidence Rate
۱۵۵.....	ریایی سه معیار بررسی حوادث
۱۵۵.....	اثرات حادثه‌های ناشی از کار
۱۵۶.....	هزینه‌های غیر مستقیم حادثه‌های ناشی از کار
۱۵۷.....	روش جمع‌آوری اطلاعات حوادث
۱۵۷.....	اثرات مواد اولیه بر بدن کارکنان و روش‌های جایگزینی آنها
۱۵۸.....	تقسیم‌بندی مواد شیمیایی زیان‌آور
۱۵۹.....	مهمترین مواد معلق
۱۶۰.....	تقسیم‌بندی مواد زیان‌آور بر اساس تقسیم‌بندی شیمیایی
۱۶۰.....	تقسیم‌بندی مواد بر اساس اثرات فیزیکی
۱۶۰.....	اثرات مواد اولیه زیان‌آور بر بدن کارکنان و روش‌های جایگزینی
۱۶۱.....	راه‌های پیش‌گیری از آسیب و بیماری ناشی از مواد زیان‌آور
۱۶۳.....	ایمنی ابزار، ماشین‌آلات
۱۶۳.....	خطرات ابزار و ماشین‌آلات
۱۶۴.....	آسیب‌های مربوط به ابزار و ماشین‌آلات
۱۶۶.....	آسیب‌شناسی بیماری دکوایرون
۱۶۷.....	حفاظ‌گذاری دستگاه‌ها (safe guarding Machines)
۱۶۷.....	اصول حفاظ‌گذاری ماشین‌آلات (Guarding principles)
۱۶۸.....	دریچه حفاظ (Guard opening)
۱۶۸.....	ساخت و طراحی حفاظ
۱۶۹.....	جنس حفاظ‌های دستگاه‌ها

۱۶۹.....	انواع پوشش‌های حفاظ دستگاه‌ها:
۱۷۰.....	حفاظ تسمه‌های افقی سقفی
۱۷۱.....	استاندارد نصب حفاظهای شبکه‌های فلزی
۱۷۳.....	اتصالهای محورها (پیوستها)
۱۷۳.....	انتقال بندهای اصطکاکی
۱۷۳.....	فلک‌ها
۱۷۵.....	تسمه‌های افقی
۱۷۶.....	انتقال حرکت عمودی و مورب
۱۷۶.....	فلکه هرز گرد تسمه
۱۷۶.....	کلیدهای قطع و اتصال
۱۷۷.....	اهرم کلاچها و دو شاخه تسمه
۱۷۷.....	پدالها
۱۷۷.....	چرخ سنباده
۱۷۸.....	چرخ برش
۱۷۸.....	اهمیت تهویه در محل کار
۱۷۹.....	آیین نامه حفاظت و بهداشت عمومی در کارگاه‌ها
۱۸۶.....	نقش نظام‌های حمایتی در پیش‌گیری از مشکلات ایمنی و بهداشتی کارکنان
۱۸۸.....	عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۸۸.....	طبقه‌بندی عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۸۸.....	کنترل عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۸۹.....	حدود مجاز عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۹۰.....	وظایف کارکنان در برابر عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۹۱.....	دلایل عدم کنترل عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۹۱.....	وظایف سرپرستان در برابر عوامل زیان‌آور محیط کار

۱۹۱.....	وظایف مدیران میانی در برابر عوامل زیان‌آور محیط کار
۱۹۲.....	عوامل زیان‌آور فیزیکی محیط کار
۱۹۲.....	عامل صدا
۱۹۲.....	انواع صوت
۱۹۳.....	تماس شغلی صدا
۱۹۳.....	تراش‌شمار صوت مجاز برای صداهای ضربه‌ای (کوبه‌ای)
۱۹۳.....	اثرات صدا بر انسان
۱۹۵.....	اثرهای صدا بر کارکنان
۱۹۵.....	مهار صدا در محیط کار
۱۹۷.....	عامل ارتعاش
۱۹۸.....	اثر ارتعاش بر انسان
۲۰۰.....	اثر ارتعاش با تواترهای بسیار
۲۰۰.....	میزان مجاز شتاب حرکت ارتعاشی
۲۰۲.....	اقدامهای مهندسی برای کنترل گرما
۲۰۲.....	اقدامهای پزشکی برای کنترل گرما
۲۰۴.....	کنترل تشعشعات
۲۰۶.....	نور طبیعی و نور مصنوعی
۲۰۷.....	اندازه‌گیری نور
۲۰۸.....	روشنایی طبیعی
۲۰۸.....	روشنایی مصنوعی
۲۰۹.....	شدت روشنایی مناسب
۲۱۰.....	فشار هوا
۲۱۱.....	عوامل زیان‌آور شیمیایی محیط کار
۲۱۱.....	انواع مسمومیت

۲۱۳.....	آثار فیزیولوژیک مواد شیمیایی
۲۱۷.....	عوامل زیان‌آور مکانیکی محیط کار
۲۱۹.....	روش تجزیه و تحلیل ایمنی شغل (JSA (JOB SAFETY ANALYSIS
۲۲۱.....	عوامل ارگونومی (مهندسی عوامل انسانی)
۲۲۳.....	شرایط انجام کار در حالت نشسته
۲۲۴.....	ساختار و دسترسی
۲۲۴.....	اصلاح ایستگاه‌های کار
۲۲۴.....	انتقال بار
۲۲۶.....	بررسی گسترده ربار و ضمت دیسک در هنگام کارکردن و انتقال بار
۲۲۶.....	روش غلط بلندکردن بار
۲۲۶.....	روش صحیح بلندکردن بار
۲۲۸.....	عوامل روانی محیط کار
۲۲۸.....	برای حفظ سلامت روانی چه باید کرد؟
۲۲۹.....	ارزشهای افراد
۲۲۹.....	نیازهای انسان
۲۳۰.....	نیازها و خوشحالی
۲۳۰.....	فرآیند سلامت روانی
۲۳۰.....	گسترش سلامت روانی
۲۳۱.....	ارتباط میان کار و انسان
۲۳۲.....	عوامل زیان‌آور زیستی (بیولوژیکی)
۲۳۲.....	مهمترین بیماری‌های مربوط به عوامل زیان‌آور زیستی
۲۳۸.....	نهادهای ملی مسئول ایمنی و بهداشت کار
۲۴۳.....	برق‌گرفتگی در کارگاه
۲۴۴.....	آسیب‌های برق‌گرفتگی

۲۴۵.....	خطر برق گرفتگی
۲۴۶.....	رفع خطر برق گرفتگی
۲۴۶.....	روش ایزوله کردن بدن افراد در برابر برق
۲۴۷.....	نکته‌های ایمنی کار بر روی تأسیسات فشار ضعیف
۲۴۸.....	تدابیر ایمنی کار با جرثقیل، برج‌های بالا بر و نردبانهای سیار
۲۴۸.....	تدابیر ایمنی کار با دستگاه‌های برقی در بلندی (ارتفاع بیش از ۵m)
۲۴۹.....	نکته‌های مهم هنگام کار با وسایل و تجهیزات الکتریکی
۲۴۹.....	الکتریسیته ساکن
۲۵۰.....	خاموش کننده‌های استفاده برای آتش سوزی بوسیله برق
۲۵۰.....	آتش سوزی و نحوه خاموش کردن آتش
۲۵۳.....	طبقه بندی مواد سوختنی (آتش)
۲۵۳.....	مراحل آتش سوزی
۲۵۴.....	آتش سوزی و خاموش کردن آتش
۲۵۷.....	انواع خاموش کننده‌ها
۲۶۳.....	تدابیر لازم برای پیش گیری از آتش سوزی در اماکن
۲۶۵.....	آئین نامه پیش گیری و مبارزه با آتش سوزی در کارگاه‌ها
۲۶۵.....	لوله‌ها و شیلنگ‌های آب آتش نشانی
۲۶۶.....	روش‌های پیش گیری از آتش سوزی
۲۶۷.....	کمک‌های اولیه
۲۶۷.....	اصول کمک‌های اولیه
۲۶۹.....	فهرست منابع و مآخذ فصل چهارم