

سپر سی نوین :

♦ چالش ها و راهکارها



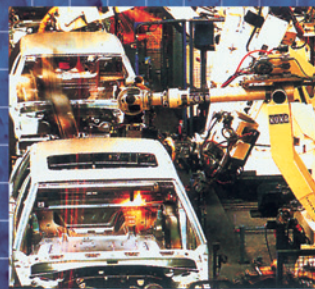
ترجمه و تلخیص:

محمد حسین جعفری نسب

سعید علیمیرزایی

سمیه شریعتی راد

محمود امینی



به نام خدا

سرپرستی نوین: چالش‌ها و راهکارها

نویسنده:

ساموئل سی. سرتو

ترجمه و تلخیص:

محمدحسین جعفری‌نسب

سعید علیمیرزایی

سمیه شریعتی‌راد

محمود امینی



Modern Supervision: Challenges and Solutions

سرشناسه	: سرتو، ساموئل Certo, Samuel C.
عنوان و پدیدآور	: سرپرستی نوین: چالش‌ها و راهکارها/ نویسنده ساموئل سی. سرتو؛ ترجمه و تلخیص محمد حسین جعفری نسب و ... [دیگران].
مشخصات نشر	: تهران: سارگل، ۱۳۸۵.
مشخصات ظاهری	: ۶، ۲۱۴ ص.؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-964-5890-60-3
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتاب حاضر ترجمه بخش‌های اول و دوم کتابی تحت عنوان Supervision: Concepts and Skill Building 3rd ed., c2000 می‌باشد.
یادداشت	: همچنین، بخش چهارم این کتاب نیز قبلاً تحت عنوان «مهارت‌های سرپرستی» توسط نشر سارگل به چاپ رسیده است.
عنوان دیگر	: مهارت‌های سرپرستی.
موضوع	: کارمندان -- سرپرستی
شناسه افزوده	: جعفری نسب، محمد حسین، ۱۳۱۳ - مترجم.
رده‌بندی کنگره	: HF5549/12/س4س4 1385
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۲
شماره کتابخانه ملی	: ۴۷۶۳۵-۴۸۵

حق هر گونه چاپ و تکثیر (به هر طریق ممکن) برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	: سرپرستی نوین: چالش‌ها و راهکارها
نویسنده	: ساموئل سی. سرتو
مترجمین	: محمد حسین جعفری نسب، سعید علیمیرزایی، سمیه شریعتی‌راد، محمود امینی
ویراستار	: عباس نظری
ناشر	: سارگل
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۸۶
تیراژ	: ۳۰۰۰
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۵۸۹۰-۶۰-۳
قیمت	: ۳۳۰۰ تومان

نشر سارگل: تهران- میدان فاطمی- خیابان یکم- پلاک ۱۴ - طبقه پنجم

تلفن: ۲۵-۸۸۹۸۳۳۲۴ نمابر: ۸۸۹۵۰۴۷۵

تلفن دفتر روابط عمومی و فروش: ۱۳-۸۸۹۸۳۴۱۱

www.sargolpub.com

فهرست مطالب

۴۶	کنترل کیفیت آماری
۴۸	روش خط صفر
۴۹	گروه‌های مشارکت کارکنان
۵۲	مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)
۶۱	سنجش کیفیت
۶۱	جایزه بالدريج
۶۲	ایزو ۹۰۰۰
۶۳	محک‌زنی
۶۳	ارزش‌گذاری مشتری
۶۵	دستورالعمل‌هایی برای کنترل کیفیت
۶۶	پیشگیری از بروز مشکل
۶۷	تعیین و تقویت استانداردها
۶۸	تأثیر تفاوت
۶۹	نقش تأمین‌کنندگان
۷۰	پاداش دادن به خاطر کیفیت
۷۱	خلاصه و ضمیمه

فصل سوم: کار با تیم‌ها

۸۲	دلایل پیوستن به گروه‌ها
۸۳	گروه‌های موجود در محل کار
۸۴	گروه‌های وظیفه‌ای و گروه‌های کاری
۸۵	گروه‌های رسمی و غیر رسمی
۸۷	چگونه گروه را به همکاری با خود واداریم؟
۸۹	ویژگی‌های گروه
۸۹	نقش‌ها
۹۱	هنجارها
۹۲	موقعیت
۹۳	انسجام
۹۴	اندازه
۹۴	همگنی
۹۵	اثر بخشی

فصل اول: نقش سرپرست

۴	انواع مهارت‌های سرپرستی
۵	طبقه‌بندی مهارت‌ها
۷	سرپرستی نیروی کار متفاوت
۱۰	نقش‌های عمومی سرپرست
۱۱	برنامه‌ریزی
۱۱	سازمان‌دهی
۱۲	کارگزینی
۱۲	رهبری
۱۳	کنترل
۱۳	روابط میان نقش‌ها
۱۴	مسئولیت‌های سرپرست
۱۴	انواع مسئولیت‌ها
۱۶	مسئولیت‌های بعد از ساختار بندی مجدد و مهندسی مجدد
۱۹	مسئولیت و پاسخ‌گویی

سرپرست شدن

۲۰	آماده شدن برای سرپرستی
۲۱	قبضه قدرت و اختیار و استفاده از آنها
۲۲	ویژگی‌های یک سرپرست موفق
۲۴	
۲۷	خلاصه و ضمیمه

فصل دوم: تضمین کیفیت عالی

۴۰	عواقب پایین بودن کیفیت
۴۱	محدودیت منابع
۴۱	هزینه‌های بیشتر
۴۳	انواع کنترل کیفیت
۴۴	کنترل کیفیت محصول
۴۴	کنترل فرایند
۴۵	تکنیک‌های کنترل کیفیت



کلچینی از کتاب‌های کاربردی سارگل برای آنها که به ضرورت توانمندسازی فردی و سازمانی اعتقاد راسخ دارند

مجموعه مدیران برجسته (با چاپ گلاسه تمام رنگی):

فنون سخنرانی	تکنولوژی اطلاعات (IT)
تصمیم‌گیری اثربخش	مدیریت پروژه
بازاریابی اثربخش	مدیریت زمان
مدیریت گروه‌ها	تفکر استراتژیک
مشتری‌مداری	مدیریت تغییر
مدیریت کارکنان	روابط عمومی اثربخش
فروش موفق	تفویض اختیار
فنون مذاکره	مهارت‌های مصاحبه
مربی‌گری	مدیریت جلسات
تفکر خلاق	ارتباط مؤثر
ارزیابی کارکنان	مدیریت استرس
توازن کار و زندگی	مدیریت انگیزش

مجموعه مهارت‌های زندگی (با چاپ گلاسه تمام رنگی):

اعتماد به نفس
تقویت حافظه
تفکر مثبت

سایر کتاب‌های منتشره در حوزه مدیریت و سرپرستی:

مهارت‌های سرپرستی

سرپرستی نوین: چالش‌ها و راهکارها

توسعه کارکنان

توسعه منابع انسانی- نشریات و کاربرد آنها در آموزش

توسعه منابع انسانی- نظام آموزش بر اساس نیاز شغل

پیشگیری از حوادث

استاندارد عملی برای ساختارهای شکست کار

گوش کردن اثربخش

استراتژی آموزش حرفه‌ای

پاکسازی درون

عقاب هر گز مگس‌ها را دنبال نمی‌کند

رزومه‌نویسی

استراتژی تدریس

مدیریت کایزن: مفاهیم و کاربردها

رویکرد جامع به 5S

مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است، چرا که سرپرست در یک زمان باید هم با مدیران و رؤسا و هم با کارکنان در ارتباط باشد و از این رو مسئولیت‌های بسیاری در قبال آنها و به طور کلی سازمان و محیط کار دارد. موفقیت سرپرست در این نقش دوسویه و تبدیل شدن وی از یک نیروی کار ساده به فردی متخصص مستلزم عبور از معبرهای مختلف توسعه‌ای و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز، مدیریت زمان، مدیریت تغییر و تعارض، و ... است.

از سوی دیگر، امروزه چالش‌های متعددی نیز پیش روی مدیران و سرپرستان قرار دارد که آنها را با مسائل مختلف و پیچیده‌ای مواجه می‌کند. به عنوان مثال، مدیران ارشد موظفند استراتژی‌های تجاری و چشم‌انداز آینده سازمان را طوری تنظیم کنند که سازمان بتواند در سال‌های آتی به اهدافش برسد. در مقابل، وظیفه اصلی سرپرستان این است که بر عملکرد کارکنان واحد خود نظارت کنند، به طوری که این واحد بتواند نقش خود برای رسیدن به اهداف سازمان را به خوبی ایفا کند. کم‌توجهی و عدم برخورد صحیح و آگاهانه با این مسائل در نهایت مشکلات عدیده‌ای را به دنبال داشته و بهره‌وری و کارایی کل مجموعه را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد.

با عنایت به موارد فوق و با توجه به کمبود منابع غنی و کاربردی به زبان فارسی، کتاب **مهارت‌های سرپرستی** در سال ۱۳۸۵ توسط نشر سارگل به چاپ رسید که در آن با بیانی ساده و با استفاده از بررسی‌های موردی متعدد و تمرینات و خودآزمایی‌ها، مهارت‌های شش‌گانه لازم برای مدیران و سرپرستان تشریح شد.

استقبال شایسته مدیران و سرپرستان از کتاب مذکور، ما را بر آن داشت تا اثر دیگری در این حوزه ترجمه و منتشر سازیم. کتاب **سرپرستی نوین: چالش‌ها و راهکارها** حاصل یک تلاش گروهی در این راستا است. این کتاب ترجمه و تلخیص بخش‌های اول و دوم کتاب «سرپرستی: مفاهیم و مهارت‌ها» تألیف پروفسور ساموئل سی. سرتو است که با توجه به ضرورت کسب آگاهی در حوزه چالش‌های جدید سرپرستی در این زمینه انتخاب، و به فارسی برگردانده شده است. بخش‌های مختلف کتاب حاضر عبارتند از:

نقش سرپرست: انواع مهارت‌های سرپرستی، نقش‌های عمومی سرپرست، مسؤلیت‌های سرپرست، و ...

تضمین کیفیت عالی: عواقب پایین بودن کیفیت، انواع کنترل کیفیت، تکنیک‌های کنترل کیفیت، سنجش کیفیت، و ...

کار با تیم‌ها: دلایل پیوستن به گروه‌ها، گروه‌های موجود در محل کار، ویژگی‌های گروه، شکل‌گیری گروه‌ها، کار تیمی، جلسات، و ...

رعایت موازین اخلاقی: اخلاق در محیط کار، رفتار اخلاقی سرپرستان، شیوه برخورد با افساگران، و ...

استفاده از تکنولوژی - تمرکز بر اینترنت: تکنولوژی در محیط کار، بکارگیری تکنولوژی برای مدیریت داده‌ها، استفاده از تکنولوژی برای برقراری ارتباط، بکارگیری تکنولوژی برای دگرگون کردن کسب و کار، و ...

مدیریت تفاوت: چالش‌های کار در یک جامعه متفاوت، مسئله تفاوت و ارتباط آن با سرپرستی، نگاهی به مسئله تفاوت در ایالات متحده، و ...

در پایان بر خود لازم می‌دانم از همکاری دوستان عزیز در نشر سارگل به خاطر ترجمه، آماده‌سازی، و چاپ این کتاب، و از جناب آقای عباس نظری به خاطر ویرایش دقیق این اثر تشکر و قدردانی نمایم. امید است که ماحصل این تلاش گروهی مرجع مفیدی برای توسعه و ارتقای مهارت‌های مدیران و سرپرستان باشد.

محمدحسین جعفری نسب

بهار ۱۳۸۶

تضمین کیفیت عالی

با ذکر چند مثال، تأثیر پایین بودن کیفیت کار بر بالا رفتن هزینه‌ها روشن‌تر می‌شود. طبق گزارش راهنمای هارپرز/یندکس^۱، از هر ۲۵ بیمار پذیرش شده در یک بیمارستان، یک نفر مستقیماً به علت انجام کارهای مربوط به روند درمان دچار نقص عضو یا ناتوانی جدی می‌شود. طبق گزارش بازرسان مجلس قانون‌گذاری ایالات متحده، در پنتاگون وسایل بیمارستانی و فاسد شدنی را آن قدر نگه می‌دارند که بالاخره مجبور می‌شوند آنها را دور بریزند. در بیمارستان‌های پنتاگون، سالانه ۱۸ میلیارد دلار برای خرید دارو به هدر می‌رود.

این نوع مشکلات از یک واحد به واحدهای دیگر سازمان سرایت می‌کند و روی کار بقیه بخش‌ها هم تأثیر منفی می‌گذارد. به عنوان مثال، اگر واحد تعمیرات یا واحد پرداخت حقوق کارش را به خوبی انجام ندهد، کیفیت کار کل سازمان پایین می‌آید. این شرایط به احتمال زیاد روی روحیه کارکنان هم تأثیر منفی دارد. کارکنان احساس می‌کنند مقدار زیادی از وقتشان صرف جبران کم‌کاری دیگران می‌شود.

انواع کنترل کیفیت

با توجه به نتایج منفی پایین بودن کیفیت، شرکت‌ها می‌کوشند با بکارگیری روش‌های گوناگون کنترل کیفیت از بروز مشکلات پیشگیری، و یا آنها را رفع کنند (رجوع کنید به بخش «رویارویی با یک چالش» در صفحه قبل). به طور کلی، کنترل کیفیت عبارت است از اقدامات یک سازمان برای رفع نقایص کالاها یا خدمات تولیدی و یا بالا بردن کیفیت آنها به شیوه‌های گوناگون.

کنترل کیفیت

اقدامات یک سازمان برای رفع نقص کالاها یا خدمات تولیدی یا بالا بردن کیفیت آنها به شیوه‌های گوناگون.

در بعضی سازمان‌ها اصطلاح کنترل کیفیت^۲ برای اشاره به عیب‌یابی به کار می‌رود، در حالی که اصطلاح تضمین کیفیت^۳ فرایندهای پیشگیری و شناسایی مشکلات مربوط به کیفیت را در بر می‌گیرد. در این فصل ما کنترل کیفیت را به معنای عام‌تر آن به کار می‌گیریم، زیرا این اصطلاح در میان مردم بیشتر رایج است.

از بحث مربوط به اصطلاحات که بگذریم، بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های بزرگ، یک واحد را به شناسایی عیوب و ارتقای کیفیت اختصاص داده‌اند. در این شرایط، امکان بهره‌گیری از

1. Harper's Index

2. quality control

3. quality assurance

تخصص کارکنان واحد کنترل کیفیت برای سرپرست فراهم است. اما در هر صورت، سازمان سرپرستان را در قبال حفظ کیفیت کار واحدشان مسئول می‌داند. به طور کلی، سرپرستان برای ارتقای کیفیت عملکرد می‌توانند در دو حوزه کار کنند: خود محصول یا فرایند تولید و ارائه محصول. این دو حوزه در شکل ۲-۱ نشان داده شده‌اند.



شکل ۲-۱- انواع کنترل کیفیت

کنترل کیفیت محصول

هنگامی که یک سازمان روی شیوه‌های بالا بردن کیفیت خود محصول متمرکز می‌شود، در واقع از کنترل کیفیت محصول استفاده کرده است. به عنوان مثال، وقتی کارکنان یک چاپخانه برای پیدا کردن لکه‌ها و نواقص دیگر، کاغذها و پاکت‌ها را بررسی می‌کنند، در واقع در حال انجام فرایند کنترل کیفیت محصول هستند. از سوی دیگر، وقتی در یک پارک راه‌های نوسازی تجهیزات بازی کودکان یا ارتقای کیفیت برنامه‌های مربوط به سالمندان بررسی می‌شود، باز هم آنچه انجام می‌شود را می‌توان کنترل کیفیت محصول نامید.

کنترل فرایند

سازمان می‌تواند شیوه‌های انجام کار را به گونه‌ای طراحی کند که به ارتقای کیفیت بینجامد. به تمرکز بر روی این کار کنترل فرایند می‌گویند. به عنوان مثال، در یک چاپخانه ممکن است در فواصل زمانی منظم کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند تا مطمئن شوند آنها تکنیک‌های صحیح

کنترل فرایند
کنترل کیفیت به نحوی که بر روی شیوه‌های انجام کار متمرکز شده باشد و این شیوه‌ها به بالاتر رفتن کیفیت منجر شوند.

تضمین کیفیت عالی

کار با دستگاه‌ها را بلدند. در یک پارک ممکن است از گروه نگهداری و تعمیرات بخواهند پیشنهادات خود را در مورد راه‌های تمیزتر کردن و جذاب‌تر کردن محوطه پارک ارائه کنند. با بکارگیری این شیوه می‌توان فرایند کار اعضای گروه نگهداری و تعمیرات را بهبود بخشید.

یکی از شیوه‌های کلی کنترل کیفیت این است که با به وجود آوردن جو مناسب در سازمان، کارکنان را نسبت به افزایش سطح کیفی کار حساس کنیم. همه کارکنان در هر سطحی که فعالیت می‌کنند باید از اولین روز فعالیت به اهمیت مسئله کیفیت و نقش خود در ارتقای کیفیت کار واقف باشند. اجازه بدهید باز هم از مثال پارک کمک بگیریم. مدیران و کارکنان این پارک باید بکوشند با در نظر گرفتن شیوه‌های جدید، حساسیت خود را نسبت به نظرات شهروندان بالا ببرند. هر چقدر این حساسیت بیشتر باشد کارکنان پارک راحت‌تر می‌توانند به جامعه خدمت‌رسانی کنند.

بکارگیری تکنیک‌های کنترل فرایند از طریق آموزش نیز امکان‌پذیر است. *سمی کاند/کتر گروپ (اس‌سی‌جی)*^۱ نام یکی از واحدهای شرکت *تگزاس اینسترومنتس*^۲ در *دالاس* است. این واحد برای ۱۳۲ نفر از کارکنان و سرپرستان که از واحدهای مختلف سازمان انتخاب شده بودند یک دوره آموزشی فشرده برگزار کرد. در این دوره فرایندهایی مانند مدیریت موجودی، تحلیل ظرفیت، طراحی شکل کارخانه، روش‌های مالی، و کنترل فرایند الگو مدار مورد مطالعه قرار گرفتند. پس از اتمام دوره و در طول مدت دو سال، این کارکنان خودشان این مطالب را به ۱۰,۰۰۰ همکار آموزش دادند. مسئولین *اس‌سی‌جی* متوجه شدند که ارتقای کیفیت فرایند به طرز شگفت‌آوری روی مواردی چون تحویل‌های به موقع (با ۸۳ درصد بهبود)، آماده کردن سفارشات (با ۵۰ درصد کاهش زمان)، زمان چرخه تولید (با ۶۵ درصد کاهش)، و میزان استرداد محصولات از سوی مشتریان (با ۷۰ درصد کاهش) تأثیر گذاشته است. کل مبلغ صرفه‌جویی‌ها به بیش از یک میلیارد دلار می‌رسید.

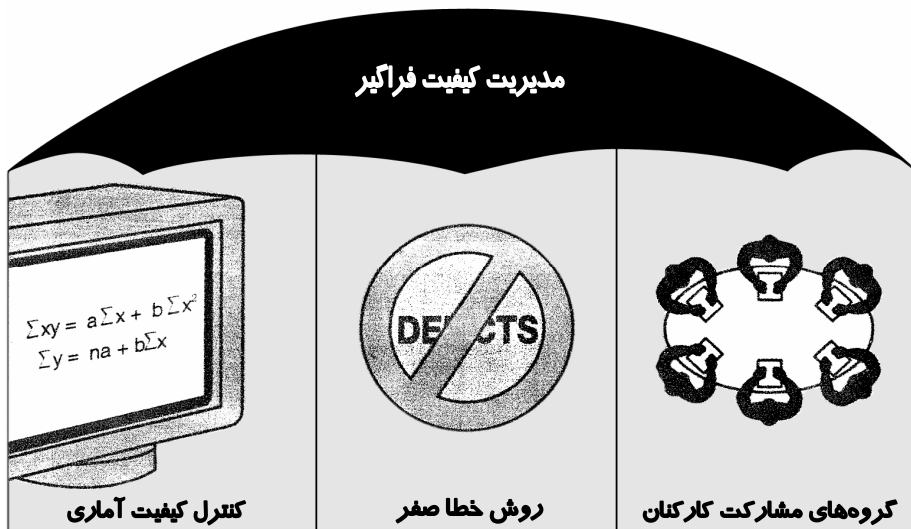
تکنیک‌های کنترل کیفیت

شیوه‌های کنترل کیفیت بسیار متنوع و متعدد هستند، اما در این میان مدیران، پژوهشگران، و مشاوران به چند تکنیک کنترل کیفیت اشاره فراوان کرده‌اند: کنترل کیفیت آماری، روش خطا صفر، گروه‌های مشارکت کارکنان، و مدیریت کیفیت فراگیر. این تکنیک‌ها در شکل ۲-۲ نشان داده شده‌اند.

1. Semi-conductor Group (SCG)

2. Texas Instruments

سرپرستان هنگام انتخاب یک تکنیک، یا بهتر بگوییم، برای بکارگیری تکنیک‌هایی که مدیران رده‌های بالاتر تعیین کرده‌اند، باید توجه داشته باشند که تکنیک به تنهایی ضامن کیفیت بالا نیست. تنها کارکنانی که انگیزه، آگاهی، و خلاقیت لازم برای بکارگیری این تکنیک‌ها را دارند قادر به استفاده مؤثر از آنها هستند. همان طور که جینی داک^۱ از شرکت بوستون کانسالتینگ گروپ^۲ می‌گوید: «این تکنیک‌ها نیز مانند کامپیوتر چیزی جز یک ابزار نیستند. کامپیوتر پاسخ ما نیست، بلکه ابزاری است که به ما امکان می‌دهد به پاسخ دست پیدا کنیم».



شکل ۲-۲- تکنیک‌های کنترل کیفیت

کنترل کیفیت آماری

بررسی و کنترل همه قطعات، خدمات، یا کالاهای تکمیل شده و مقایسه آنها با استانداردهای کیفیت در اکثر مواقع مقرون به صرفه نیست. این شیوه کنترل کیفیت هزینه بالایی دارد. علاوه بر این، بررسی و آزمایش بعضی از محصولات مانند بسته‌های پنیر و دستمال کاغذی، باعث از بین رفتن محصول می‌شود.

1. Jeanie Duck

2. Boston Consulting Group