

مدیریت 5 GEN

مترجم: نصرالله شیروانی

منبع: MANAGEMENT BY FACT

می‌کنند. آنها بدون توجه به میزان اختلاف در این دریافت‌ها به هر حال این اختلاف را باعث تضعیف روحیه کاری خود می‌دانند. در چنین شرایطی که عوامل ضدانگیزش سازمان را فراگرفته باشد به جای قدردانی از تشویق‌ها با آنها برخوردی بدبینانه و تحقیرآمیز می‌گردد.

استراتژی تشویق برتر جهت حل مشکل هشتم

همواره نسبت به عوامل ضدانگیزش حساس باشید چرا که این عوامل تلاش‌های سازمان شما در بهره‌گیری از تشویق‌های برتر را سریعاً از بین خواهد برد. اکثر عوامل ضدانگیزش را می‌توان با درگیر ساختن کارمند در فرآیند تشخیص و تعیین اولویت این‌گونه عوامل و همچنین جلب توجه و پشتیبانی مدیریت کاهش داد. لذا بدیهی خواهد بود که پیاده کردن یک تشویق برتر از حساسیت زیادی برخوردار است. یکی از عوامل ضدانگیزش که عموماً در اصلاح روش‌های تشویق مانع می‌گردد (مخصوصاً زمانی که سازمان پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای حضور در محل کار به پرداخت بر مبنای عملکرد تغییر دهد) احساس کارکنان مبنی بر اینکه با این اقدام چیزی از آنها گرفته خواهد شد، می‌باشد. به همین جهت کارکنان باید در مورد منافع این‌گونه تغییرات برای خود و سازمان خویش آموزش دیده و حتی در این‌گونه تغییرات خود نقش موثری داشته باشند. برای اینکه کارکنان احساس بی‌عدالتی در نظام تشویق نداشته باشند هر سازمان نیاز به ابزار بی‌طرفی دارد که با آنها عملکرد افراد ارزیابی شود، بدون این ابزار عادلانه هرگونه نظامی سرنوشتی به جز شکست نخواهد داشت.

با توجه به مطالب فوق ملاحظه می‌شود با اینکه تشویق و پاداش بخشی از مجموعه عوامل موثر در افزایش انگیزش کارکنان است، اما حقیقتاً بخش اساسی این مجموعه است. بطوری که اگر با مهارت و دقت پیاده شود نقش محور اصلی نظام انگیزش یک سازمان را خواهد داشت. اما اگر ضعیف و یا همچون روش‌های سنتی پیاده شود همچنان باعث تخریب روحیه کارکنان شده و منابع سازمان را از بین خواهد برد. لذا همچون سایر نظام‌های مدیریتی، مجموعه عوامل انگیزش نیز در یک سازمان باید با استفاده از روش‌های نوین مورد توجه و دقت قرار گیرند. □

5 GEN اشاره به پنج کلمه ژاپنی است که با GEN شروع می‌شوند. محل واقعی^(۱)، موضوع واقعی^(۲)، حقیقت محض^(۳)، اصل^(۴) و قاعده کلی^(۵). به‌طور کلی مفهوم این کلمات این است که از مشاهدات خود در صحنه وقوع حادثه با توجه به اصول و قواعد کلی به حقیقت پی‌بریم، 5 GEN روشی است در کنترل کیفیت.

مدیریت 5 GEN چیست؟

تمام پدیده‌های طبیعی در نتیجه قوانین طبیعی بوجود آمده‌اند و کار آنها بر طبق اصول معینی است. به‌عنوان مثال ماشین تراش را در نظر بگیرید، تا زمانی که تیغه آن با ماده اولیه تماس نگرفته است اتفاقی رخ نمی‌دهد، کالایی تولید و هزینه‌ای نمی‌شود. اما وقتی تیغه با ماده اولیه تماس پیدا کند تغییری حاصل می‌شود. این تغییرات اگرچه به اختیار ما صورت گرفته، در حقیقت تغییری است طبیعی و از اصولی کلی پیروی می‌کند (همان اصول اولیه‌ای که در تمام تغییرات فیزیکی شاهد آن هستیم) و طبق قاعده‌ای کلی عمل می‌کند. در این رابطه ما شاهد 5 GEN پیش‌گفته هستیم (محل واقعی، موضوع واقعی، حقیقت محض، اصل و قاعده کلی).

برای اینکه بدانیم چه اتفاقی افتاده است عملاً در صحنه حاضر شویم و از شواهد به واقعیت پی‌بریم. با این کار از آنچه اتفاق افتاده آگاه می‌شویم ولی از علت آن و اینکه چگونه می‌توان از وقوع مجدد آن جلوگیری کرد اطلاع حاصل نمی‌کنیم. برای اطلاع از علت و راه علاج آن باید اصول اولیه و قاعده کلی را که در این امر دخالت داشته‌اند بررسی کنیم. شما باید با کار ماشین‌آلات آشنا باشید، عملاً چگونه کار می‌کنند و چرا کافی نیست بدانیم که کار خوب صورت گرفته است، باید علت خوب بودن آن را بدانیم تا بتوانیم از این تجربه خوب در کارهای دیگر نیز استفاده کنیم. علت ناکید ما بر 5 GEN نیز همین است و انسان وقتی مسئله‌ای را واقعاً می‌فهمد که خود آن را حل کرده باشد.

وقتی حادثه‌ای در محل کارگاه اتفاق افتاده

اگر در حضور کارگران تحقیق کنیم و کارگران بفهمند که ما در پی چه هستیم دقیق‌تر کار می‌کنند و یا بالعکس اشتباهات بیشتری مرتکب می‌شوند، که در هر دو حال ما را در مطالعه خود به اشتباه می‌اندازد. بهتر است از لاقط پنج متر دورتر از محل حادثه محل را بررسی کنیم تا کارگر متوجه هدف ما نشود و در نتیجه رفتارش طبیعی باشد. بعد از این مرحله ما می‌توانیم به کارگر نزدیک شویم و در مورد موضوع واقعی (مرحله دوم 5 GEN) صحبت کنیم. باید از کارگر بپرسیم که جریان چیست، بعد از کارگران دیگر و سرپرست سوال کنیم. بعد باید خود امتحان کنیم و مطلع شویم که آیا جریان همان‌طور است که شنیده‌ایم. اگر توضیحات با واقعیت وفق می‌دهد پس مشکل در کجاست؟ شاید مشکل در استانداردگذاری است. آیا اشکال در ماشین‌آلات است یا در قطعات؟ اینها چیزهایی است که می‌خواهیم بدانیم.

معمولاً در کنترل کیفیت چنان در پی کیفیت بالاتر هستیم که وقتی برای ما باقی نمی‌ماند که در مورد این مسئله فکر کنیم که پس از رسیدن به سطح مطلوب چگونه آن را حفظ کنیم. برای رسیدن به این سطح کتابهای بسیاری را مطالعه می‌کنیم و به آموزش توجه می‌کنیم و کم‌کم از کار واقعی دور می‌افتیم. در حقیقت آنقدر که برای انجام صحیح کار وسواس بخرج می‌دهیم که فراموش می‌کنیم که این کارها برای چیست. وقتی مشکلی در رابطه با کنترل کیفیت پیش می‌آید به کارگاه می‌رویم، اگر کارکنان با تکنیکهای کنترل کیفیت آشنایی زیاد نداشته باشند ما برای آنها نقش معلم را ایفا می‌کنیم و آنها فقط راه حل آن مشکل بخصوص را از ما یاد می‌گیرند و قادر نخواهند بود در رابطه با مشکلات بعدی آن راه حل را بکار برند. برای فهمیدن و حل مشکل مطالعه و سخنرانی کافی نیست. بهترین روش برای حل مشکل کنترل کیفیت این است که به کارگاه برویم و از کسانی که مستقیماً با امر تولید سروکار دارند سوال کنیم. این امر اهمیت محل واقعی (مرحله اول

5 GEN) را نشان می‌دهد.

ما نباید زیاد به جزئیات بپردازیم و مسئله اصلی را فراموش کنیم. برخورد با کار، اعم از اینکه بزرگ یا کوچک باشد، این است که ببینیم چه می‌خواهیم انجام دهیم و بعد از خود پرسیم آنچه انجام می‌دهیم آیا بهترین راه انجام آن کار است؟ در عملی که انجام می‌دهیم دو سوال باید مدنظر باشد: چه می‌خواهیم؟ چگونه می‌توانیم به آن برسیم؟

ما می‌توانیم به آسانی مردم را با توجه به آنچه می‌گویند و انجام می‌دهند به چهار گروه تقسیم کنیم. گروه (الف) کسانی هستند که در گفتار و عمل خود غیرمنطقی هستند. گروه (ب) در گفتار منطقی و در عمل غیرمنطقی. گروه (ج) در گفتار غیرمنطقی ولی در عمل منطقی. گروه (د) در حرف و عمل منطقی هستند.

افراد گروه (د) کسانی هستند که در راستای 5 GEN فکر می‌کنند. باید آنها را تشویق کرد.

تفاوت بین شرکتها بیشتر از تفاوتی است که بین افراد یک شرکت وجود دارد. همه شرکتها کار خود را با یک عامل اصلی یعنی -انسان- شروع می‌کنند. اما این انسانها بعد از مدتی تحت تاثیر فرهنگ آن شرکت افرادی متفاوت می‌شوند. شرکتها در رابطه با تولید دونظر متفاوت دارند: در یکی حرف و عمل در مورد روند تولید اختلاف بسیار دارد. برای این نوع شرکتها نسخه تهیه غذا مهم است و اینکه غذا عملاً چه از آب درآمده مهم نیست. برای آنها مهم نیست که در کارگاه در رابطه با تولید چه اتفاق می‌افتد، بلکه مهم این است که کارگران طبق دستورالعمل کار کنند. در شرکت دیگر خود غذا مهم است نه دستورالعمل تهیه آن و به این ترتیب نتیجه کار نمی‌محصول با کیفیت بالا مهم است. در شرکت اخیر افراد خود را در مقابل آنچه که می‌گویند و انجام می‌دهند مسئول می‌دانند. اینها اشخاص وظیفه‌شناسی هستند که با هم کار می‌کنند و در رابطه با این اشخاص است که ما شاهد مدیریت 5 GEN هستیم.

مدیریت باید ابتدا خود در کارگاه از مدیریت 5 GEN استفاده کند. دو کار مهم را که در این رابطه می‌تواند انجام دهد این است که رفتار رئیس‌مآبانه را فراموش کند و کارهایی انجام دهد که قبلاً در شرکت انجام نمی‌داده است.

نگاه 5 GEN نسبت به مسائل

وقتی در کارخانه قدم می‌زنید متوجه

می‌شوید که دستگاهها، صدای عجیبی دارند. اگر درجه‌های ماشین‌آلات و دستگاهها را بخوانید متوجه می‌شوید که اعداد غیرطبیعی را نشان می‌دهند (شاید برای اینکه به عنوان مثال فیلتر مسدود شده یا درجه حرارت بالا رفته است). کارخانه خود نمی‌تواند با شما حرف بزند اما به وضوح نشان می‌دهد که مشکلاتی وجود دارد. کارگرانی که با این ماشینها کار می‌کنند همین وضع را دارند. آنها به شما نمی‌گویند که چه مشکلاتی دارند، اما عمل آنها از حرفشان گویاتر است. اگر شما بخواهید به آنها گوش کنید باید دیگر ماشین را فقط ماشین و متصدی ماشین را فقط متصدی ماشین ندانید، بلکه باید آنها را عوامل مهم در روند تولید بدانید. ممکن نیست شما مدیر خوبی باشید مگر اینکه به آنچه که انجام می‌دهید علاقه داشته باشید. اگر علاقه داشته باشید متوجه نقائص، حرکات غیرطبیعی و صداهای عجیبی می‌شوید که نیاز به کمک دارند. شما باید این مسائل را مشاهده کنید و آنها را مهم بدانید. اگر خوش‌بین باشید نمی‌توانید این مسائل را حل کنید. افراد خوش‌بین انتظار دارند مسائل به خودی خود حل شوند. باید بدبین باشید و انتظار داشته باشید که کارها درست درنیایند. تنها در این صورت است که می‌توان منتظر مشکلات بود و قبل از وقوع برای آنها چاره‌اندیشی کرد.

اگر در پی رسیدن به هدفی هستید فکر کنید کاری است مشکل و بعد خواهید دید از آنچه که فکر می‌کردید آسانتر است. همواره فکر کنید که کارها درست در نخواهند آمد و خود را آماده سازید، به این ترتیب احتمال اینکه واقماً کارها درست درنیایند کمتر می‌شود. آیا می‌خواهید بدبین باشید و مبهوت از رسیدن به نتیجه مطلوب یا خوشبین و ناکام در رسیدن به آن؟

ما در کار خود به افراد «اصلاح‌طلب» نیز نیاز داریم. اینها برعکس اشخاص «محافظه‌کار» عمل می‌کنند. محافظه‌کاران وقتی با مسئله‌ای روبرو می‌شوند وقت و انرژی زیادی صرف خود مسئله می‌کنند، ولی اصلاح‌طلبان اولویت را به حل فوری مسئله می‌دهند نه خود مسئله. اگرچه شناخت مسئله نیمی از راه حل آن است، ولی آن نیمه‌ای است که اهمیت کمتری دارد. چیزی که ما نیاز داریم حل مسئله است. ما نمی‌توانیم علل مسئله‌ای را که بوجود آمده بشناسیم مگر اینکه با تکنولوژی مهندسی مربوطه آشنا باشیم. این به آن معنی نیست که در این امر از دانستن فنون

مدیریت بی‌نیاز هستید، به‌هر دو تکنیک نیاز دارید.

در امر برنامه‌ریزی سعی می‌شود که برای کار جدید برنامه‌ریزی خوبی داشته باشیم، ولی در این رابطه گزارشهای خوب و توضیحات خوب اگر نتیجه خوبی بدست ندهد بی‌ارزش است. برنامه‌ریزی مهم است ولی آنچه که به حساب می‌آید عمل است و اجرا. حتی نتایج خوب اگر اشتباه‌ها و به علت‌های غلط بدست آمده باشند بی‌فایده هستند. اگر ما از شخصی که به این علتها به نتیجه خوب رسیده است تعریف کنیم سبب گمراهی او می‌شویم.

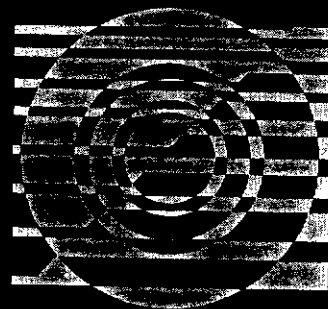
زندگی آمیزه‌ای است از خوبیها و بدیها. در حالیکه همه از این امر اطلاع دارند اغلب حالت منفعلی در این زمینه دارند و فکر می‌کنند چه بخواهند یا نخواهند حوادث اتفاق خواهد افتاد و اشخاص کمتری به فکر نقش تعیین‌کننده خود هستند و فکر می‌کنند که هرچه بیشتر کار کنند موفقیت شیرین‌تری کسب می‌کنند. اگر با مشکلات روبرو شویم لذت غلبه بر آن‌را بهتر احساس می‌کنیم. وقتی ارزش آب را حس می‌کنیم که چاه خشک شده باشد و وقتی با کندن چاه به آب می‌رسیم شیرینی آب را بیشتر احساس می‌کنیم. وقتی خود را با یک شرکت نمونه در رشته صنعتی خود مقایسه می‌کنید و می‌بینید از نظر کیفیت عقب هستید، یا اگر در انبار، بیش از اندازه موجودی دارید، اینها مشکلاتی است که باید بر آنها چیره شوید و تمام اعضای شرکت (از عالیترین تا پایین‌ترین مقام) باید در رفع این مشکلات بکوشند وگرنه شرکت قادر به رقابت با شرکتهای مشابه نخواهد بود.

وقتی موفق به حل مشکل می‌شوید همه می‌خواهند در این موفقیت شریک باشند، ولی اگر موفق نشوید همان اشخاص از شما انتقاد می‌کنند. از این امر ناراحت نشوید چون با وجود انتقادها لااقل فرصتی برای شما بدست آمده که چیز جدیدی یاد بگیرید. اگر شما در شرکت خوبی کار می‌کنید زحمات شما نادیده انگاشته نخواهد شد و پاداش آن را حتماً خواهید گرفت. از سختی‌ها نهراسید و از این فرصت برای رشد و تعالی استقبال کنید. □

پانوشت:

- 1 - GENBA
- 2 - GENBUTSU
- 3 - GENJITSU
- 4 - GENRI
- 5 - GENSOKU

شرکت طراح سیستم (سهامی خاص)



محصولات نرم افزاری :

حسابداری (مالیران)

حقوق و دستمزد (مواجب)

حسابداری انبار (سنگش)

دارایی ثابت (دارا)

فروش (رونق)

دریافت و پرداخت (نقدینه)

بانکداری ویژه صندوقهای قرض الحسنه (امین)

خدمات مدیریت

مشاوره در خصوص تبدیل سیستمهای دستی به مکانیزه

طراحی و اجرای سیستمهای حسابداری صنعتی

تلفن : ۸۵۵۸۲۳ ۸۵۵۸۲۲

۸۵۱۸۵۶ ۸۴۸۵۳۹

خیابان دکتر شریعتی نرسیده به چهارراه قصر پلاک ۷۹۰ طبقه چهارم

در سیستم اطلاعاتی شماست



تلاش ما

فعالیت‌های سخت افزاری :

فروش :

- کامپیوترهای Window

- چاپگرهای سوزنی، جوهر افشان و لیزری

شبکه :

- نصب، راه اندازی و پشتیبانی شبکه تحت Novell و NT

خدمات :

- تعمیر و پشتیبانی انواع کامپیوتر، مانیتور و لوازم جانبی

- بهینه کردن (Upgrade) انواع سخت افزار

- طراحی و ساخت سیستمهای کنترلی و صنعتی