

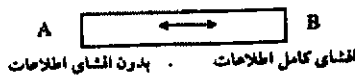
## مفهوم «مدیریت اسناد آشکار»

از: داریوش شمس

یاد می‌شود. او معتقد است که بهترین راه برای اطمینان از موفقیت یک شرکت در اجرای این روش، آموزش کارکنان برای استفاده از اسناد مسالی/ عملیاتی است. شرکت "SANDSTORM PRODUCT" نیز توانسته است در حالی که در سال ۱۹۹۱ در حال زیاندهی بوده است با اجرای این تکنیک در سال ۱۹۹۳ به سودی معادل ۸۰۰ هزار دلار برسد.

الزامات اجرا - شرکت‌هایی که می‌خواهند این روش را اجرا کنند ابتدا بایستی یک سری تغییرات فرهنگی (نگرشی) را در سازمان خود ایجاد کنند. اولاً باید جو اعتماد و اطمینان را در بین کارکنان و همچنین بین مدیریت و کارکنان را افزایش بخشند تا کارکنان به آن به شکل وظیفه‌ای اضافه شده بر وظایف قبلی نگاه نکنند ثانیاً آموزش‌های لازم به کارکنان داده شود و ثالثاً بین مشارکت کارکنان در فرآیند این روش و سطح حقوق و دستمزدهای دریافتی آنان ارتباطی به وجود آید و پاداش‌های مناسب سازمانی برای مشارکت بیشتر در نظر گرفته شود. البته در اجرای این روش مشکلاتی نیز وجود دارد که عبارتند از:

- دشواری بودن اجرای آن؛
- وقت‌گیر بودن؛
- ایجاد مشکلات روانی در کارکنان؛ یعنی وقتی که کارکنان اطلاعات مالی شرکت را دریافت می‌کنند و توانایی مالی بالای سازمان را می‌بینند ممکن است این توانایی مالی را با وضعیت و توانایی مالی خود بسنجند که مشکلاتی را به همراه خواهد آورد. البته این مشکلات با تلاش مستمر و پیگیری مدیر و مشارکت کارکنان قابل حل بوده و رفع خواهند گردید.
- میزان انشای اطلاعات - به‌مانند بسیاری از مفاهیم مدیریت، میزان انشای اطلاعات در این روش به شکل یک طیف (بسیوستار) مطرح می‌شود (شکل ۱).



شکل - ۱

در قطب A شرکت هیچ اطلاعاتی را در اختیار کارکنان قرار نمی‌دهد و بالعکس در نقطه B شرکت تمامی اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. البته کمتر شرکتی روی این دو قطب قرار می‌گیرد و معمولاً شرکتها بر روی طیف گسترده هستند. در این طیف هرچه از A به

تکنیک (جدید) و تسهیم اطلاعات باعث می‌شود که کارکنان به شکل عملی و واقعی ببینند که چگونه کارکرد آن به موفقیت و سودآوری شرکت کمک می‌کند و این احساس را در آنها ایجاد می‌کند که شرکت و مدیریت آن به آنان اطمینان داشته و آنان را قادر به درک واقعیات و کلیات عملیاتی و مالی می‌داند. از مزایای این روش این است که به استقرار یک محیط کاری باز و منعطف کمک می‌کند و همکاری بین کارکنان و واحدهای مختلف را افزایش می‌دهد و قسمتی از مشکلاتی که مربوط به هماهنگی در سازمان هستند را رفع می‌کند.

یکی از اولین کسانی که به معرفی این روش پرداخته است جان کیس (JOHN CASE) است. وی معتقد است سازمان همان‌طوری که به شرکای تجاری و مالی خود اطلاعات را عرضه می‌کند، باید این اطلاعات را در اختیار کارکنان خود نیز قرار دهد. و همچنین این اطلاعات باید واقعی باشند، یعنی دقیقاً همان اطلاعاتی که مسدود برای تصمیم‌گیری در اختیار دارد. همان‌طوری که می‌بینید این روش چیزی بالاتر از ارائه اطلاعات به افراد است و جنبه‌های دیگری را نیز در بر می‌گیرد. یکی از این مطالب «زمان ارائه اطلاعات» است.

امروزه در بعضی از شرکت‌هایی که اطلاعات را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند مشاهده می‌شود که این اطلاعات عموماً مربوط به گذشته بوده و صرفاً داده‌های مربوط به دوره‌های مالی قبل هستند. حال آنکه ماهیت این روش تسهیم اطلاعات در هر هفته و یا حتی در هر روز است نه ارائه اطلاعات صرفاً تاریخی به کارکنان.

یکی از کسانی که این روش را در عمل اجرا کرده است جک استاک (JACK STACK) مدیر شرکت "SPRINGFIELD REMANUFACTURING" است، از او اغلب به عنوان موج سوار این تکنیک

### مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک سازمان در جهان سلاطین کنونی، نیروی انسانی مستعد و باتلاطم است. به همین دلیل مدیران موسسات تولیدی/خدماتی توجه بیشتری به نیروی انسانی دارند و سعی می‌کنند با استفاده از روشها و تکنیکهای مناسب و جدید انگیزه آنان را افزایش داده و مشارکت بیشتر آنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی به دست آورند. در این نوشته سعی بر آن داریم که به معرفی یکی از تکنیکهای جدید مدیریت یعنی مدیریت اسناد آشکار (OPEN BOOK MANAGEMENT) بپردازیم.

تعریف و بررسی - بعد از مفهوم «مدیریت درهای باز» (OPEN DOOR MANAGEMENT) که در چند دهه قبل ارایه شد و بحث‌هایی را در پی داشت، امروز مفهوم جدید مدیریت اسناد آشکار مطرح شده است. مدیریت اسناد آشکار، همان‌طوری که از نام آن پیداست به معنی گشودن و آشکارکردن صورتهای مالی و عملیاتی سازمان به روی همه کارکنان است. این روش در حقیقت نوعی اشتراک و سهیم‌شدن کارکنان در اطلاعات سازمانی است.

اصولاً وقتی شرکتی اطلاعات خود را در اختیار کارکنان نمی‌گذارد و یا اطلاعات بسیار ناچیزی را برای آنها افشا می‌کند چند پیام ضمنی به کارکنان خود می‌دهد:

- شرکت به کارکنان خود اعتماد ندارد؛
- شرکت ظرفیت کارکنان را در حد درک این اطلاعات نمی‌داند؛
- داشتن این اطلاعات را برای کارکنان مفید نمی‌داند.

ایمن پیش‌فرضهای مدیریت، کاملاً ضدانگیزشی بوده و مشارکت واقعی کارکنان را تسنل می‌بخشد و وجود این موارد در هر شرکتی، مشکلاتی را به همراه خود خواهند آورد.

## اصلاح تولید ناب در تویوتا

منبع: ایترنت

مترجم: دکتر زهرا پرومند

تنش آور است. تولید ناب حجم کارها، فشرده‌گی کار، پیچیدگی شغل، تقاضاهای اضافه‌کاری، یا مشکلات سلامت و ایمنی، بخصوص صدمات ناشی از فرسودگی یکنواختی را اندازه نمی‌گیرد. اخیراً کارگران اتومبیل‌سازی کانادا، مطالعات الگوسازی مربوط به خود را هدایت کردند. تحقیق براساس پاسنهای نزدیک به ۲۵۰۰ کارگر بود. آنها اظهار داشتند که سنگین‌ترین و سریع‌ترین کارها را دارند، همچنین آنها بالاترین میزان خطرهای مربوط به سلامت فیزیکی، خستگی و تنش را گزارش کردند.

شرایط این چینی در کارخانه‌های تولید ناب سراسر عالم مشاهده شده است. اما هیچ رخدادی بیشتر از آنچه در تویوتای ژاپن مشاهده شده، اثر منفی تولید ناب را بر کارگران آشکار نمی‌سازد که مخاطر محدودیت بازارهای کار، و نارضایتی کارگران هستند. تویوتا عناصر کلیدی تولید ناب را با کم‌رنگ‌کردن «تولید به موقع»، انتقال وظایف از خطوط اصلی به خطوط فرعی مونتاژ، و با اضافه کردن ضربه‌گیرها بین خطوط اصلی اصلاح کرد. هرکجا که این روش به کارگرفته می‌شود، تولید ناب می‌کوشد آن را با حداقل کارگران عملی سازد. این سیستمی است که خواهان حذف ضربه‌گیرها، نیروی کار ذخیره، که انتظار می‌رود برای تولید اشکالاتی ایجاد کند، توقف کار خطوط، برنامه زمان‌بندی تولید نامتعادل، و کارگران صدمه‌دیده یا غایب است. ضربه‌گیرهای واقعی در این سیستم‌ها کارگران هستند.

«بهبود مستمر» تولید ناب در عملی ساختن پیمان‌ش درمورد انسانی کردن محیط کار به نحو اسفناکی شکست خورده است. این مطلب روشن شده که تولید ناب مجبور است از ادعای اصلی‌اش که ارتباط غیرقابل تغییر بین فنون تولید ناب و خط‌مشی‌های منابع انسانی و تجربیات کاری روشنگرانه است، عقب‌نشینی کند. □

از تجربه کاری که بعد از برنامه «بهبود مستمر» (KAIZEN) سازندگان اتومبیل ژاپنی بخصوص تویوتا، به دست آمد، الگوسازی شد. این برنامه‌ها شامل مفهوم گروه، انعطاف‌پذیری فزاینده کارگران؛ واریس و کنترل کیفیت که هنگام عملیات توسط کارورز تولید انجام می‌گرفت؛ و همکاری مدیریت - نیروی کار هستند.

بهبود مستمر محافظ این است که کارایی بهینه فنون تولید ناب «درگیری بالای» (HIGH INVOLVEMENT) تجربیات کاری و خط‌مشی‌های منابع انسانی را می‌طلبد. که اینها عبارتند از گروهها؛ گردش شغلی در حد گسترده؛ گروههای حل مشکل؛ و برنامه‌های پیشنهاد.

نخست، اغلب آموزشها در کارخانه‌های تولید ناب ایدئولوژیکی و مربوط به «مهارتهای انسانی» است که براساس ساعتهای کار و چرخش شغلی راه‌سوار است تا محتوی؛ پیچیدگی مشاغل؛ و کارگرانی که چندمهارتی‌اند تا اینکه چندوظیفه‌ای باشند.

بسیاری از میازهای درگیری رخدادهای بهبود مستمر نشانی از درگیری نمی‌دهد. برای مثال، کارخانه‌ها امتیازات درگیری بالایی را به تنهایی براساس داشتن درسد بالایی از سازماندهی نیروی کارشان در گروهها به دست می‌آوردند. سنجشی از میزان خودگردانی گروهها وجود ندارد. در مطالعه کارخانه‌های مونتاژ و کارگاهها، این نتیجه حاصل شد که توجه نازلی به خودگردانی و کنترل گروه شده بود. گروه فقط بخش کوچکی از مسأله بود و کارگران از روش قضاوت مستقل بیشترین بهره را می‌بردند. دوم، فنون تولید ناب همانند «تولید به موقع»، کاهش ضربه‌گیرها (BUFFERS)، حذف زیر سیستم‌های مونتاژ، کوچک کردن تعداد تولید در هر مرحله، کوتاه ساختن دور مشاغل و کاهش مستمر کارهای بدون ارزش‌افزوده، و افزایش بدون تغییر سرعت و شدت کار، و ایجاد یک محیط کار

سمت B حرکت کنیم افشای اطلاعات بیشتر می‌گردد. اینکه سازمان در کجای این طیف قرار گیرد به سیاست و استراتژی شرکت و عوامل دیگری بستگی دارد. این عوامل عبارتند از:

۱ - وشته فعالیت سازمان: نوع فعالیت سازمان بر روی سطح افشای اطلاعات تاثیر دارد. مثلاً شرکتی که بر روی پروژه‌های دفاعی و امنیتی و یا روی تکنولوژیهای سطح بالا کار می‌کند معمولاً اطلاعات خود را چندان تسهیم نمی‌کند بخصوص در مورد اطلاعات عملیاتی به دلیل استراتژیکی بودن و سری بودن آنها، افشای چندان صورت نمی‌گیرد.

۲ - پیش‌فرض مدیریت صالی: زمینه فکری مدیریت نیز در این مورد موثر است. اگر مدیری در مورد کارکنان خود فرضیات مثبتی داشته باشد یعنی آنها را قابل اعتماد دانسته و دارای تواناییهای لازم بداند، اطلاعات بیشتری را در اختیارشان می‌گذارد. نکته آخر این است که در مورد اجرای این تکنیک باید به شکل اقتضایی عمل کرد، یعنی با توجه و در نظر گرفتن کلیه عوامل از قبیل محیط سازمان، فرهنگ سازمانی، اهمیت اطلاعات و... سیاست مناسب را در مورد تسهیم اطلاعات اتخاذ کرد که متضمن منافع سازمان و کارکنان آن باشد. □

منابع و ماخذ:

- 1 - CASE, JOHN, "THE GREAT GAME", ACROSS THE BOARD, (NOV - DEC 1995), PP 9 (2).
- 2 - FALCONI, ROBERT.R. "OPEN BOOK MANAGEMENT, SAY'S WHO?", FINANCIAL EXECUTIVE (NOV-DEC 1995), PP 15 (2).
- 3 - HARRIS, JIM, "THE PARTNERSHIP FACADE", MANAGEMENT REVIEW, (APRIL 1996), PP45.
- 4 - LEE CHRIS, "OPEN BOOK MANAGEMENT", TRAINING, (JULY 1994), PP 21 (7).
- 5 - "PLAYING THE GAME", HR MAGAZINE, (MAY 1995), PP 42(2).
- 6 - ROMANO CATHERINE, "INNOVATION FOR MOTIVATION", MANAGEMENT REVIEW, (MARCH 1996) PP 6.
- 7 - WHITFORD, DAVID, "BEFORE AND AFTER", INC, (JUNE 1995), PP 44(6).