



دومین و آخرین بخش میزگرد تدبیر  
درباره مدیریت نیروی انسانی

# رفتار مدیران وانگیزه کار

شرکت کنندگان در میزگرد:

- ۱ - آقای فرهاد آزاد: لیسانس علوم اجتماعی از دانشگاه تهران - دوره مدیریت عالی در سویس - دوره آموزش انگیزش و سازندگی در آمریکا و ژاپن - آنالیست ارشد سازمان مدیریت صنعتی
- ۲ - آقای احمد پاکزاد: لیسانس مبانی حقوق اسلامی از دانشگاه فردوسی مشهد - دوره مدیریت نیروی انسانی - عضو هیات مدیره شرکت صنعتی روستا - مسئول آموزش خانه کارگر تشکیلات استان سمنان
- ۳ - آقای مجتبی کاشانی: فوق لیسانس مدیریت از مرکز مطالعات مدیریت ایران - دوره های مدیریت و کنترل کیفیت فراگیر از ژاپن - کارشناس و مشاور مدیریت
- ۴ - آقای علی منزوی: مهندسی شیمی از دانشگاه صنعتی شریف - فوق لیسانس مدیریت صنایع از دانشگاه صنعتی امیرکبیر - دوره های مدیریت استراتژیک، بازاریابی و بهره‌وری در آلمان، انگلیس و ژاپن - مدرس دانشگاه صنعتی شریف - مدیرعامل شرکت نفت تهران - رئیس سازمان معادن بنیاد مستضعفان و جانبازان

اشاره:

پرورش و توسعه منابع انسانی یکی از چند عامل مهم و سنگ بنای پیشرفت اقتصادی است. به ویژه در شرایط فعلی که نیروی انسانی می‌تواند یکی از مزیت‌های نسبی برای رقابت کالاهای ایرانی با فرآورده‌های ساخت سایر کشورها باشد. اما آیا چنین است و ما می‌توانیم با قاطعیت بگوئیم که در بیشتر موارد پاسخ مثبت است؟

متأسفانه خیر و به دلایل گوناگون تاکنون از این ذخیره خدادادی که از هوش و استعداد فراوانی نیز برخوردار است، نتوانسته‌ایم به خوبی استفاده کنیم. در بخش اول میزگرد کارشناسانی که به بحث و بررسی مدیریت نیروی انسانی و چگونگی بهره‌برداری درست و بهینه از این مهمترین عامل پیشرفت اقتصادی پرداختند، برخی از قوت و ضعف‌ها را برشمردند و با ارائه مثال‌هایی که از جامعه صنعتی خودمان بود، نشان دادند ما چه امکانات بالقوه گسترده‌ای داریم که تنها در صد ناچیزی از آنها مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. در بخش اول گفته شد که ما اگر چه از نظر سخت‌افزار در مقایسه با بسیاری از کشورها از وضعیت خوب و مناسبی برخوردار هستیم، اما نیروی انسانی پرورش یافته‌ای که بتواند از این امکانات و ماشین آلات استفاده کند به اندازه کافی نداریم. این کمبود نیز محصول سالها عدم توجه به مقوله مهم پرورش نیروی انسانی و نادیده گرفتن ویژگی‌های فرهنگی و اعتقادی خودمان در این زمینه است.

نکته دیگری که بر آن تأکید شد، این بود که در انگیزش و شکوفا کردن درست از نیروی انسانی، پول همواره نقش اول را بازی نمی‌کند و اگر از روشهای نوین مدیریت استفاده کنیم و بتوانیم به نیروی انسانی بهای لازم را بدهیم، با کمترین هزینه بیشترین کارایی را خواهیم داشت. در این بخش نیز ۴ تن مدیر و کارشناس شرکت‌کننده در میزگرد به بررسی چند و چون مسایل توسعه نیروی انسانی ادامه می‌دهند و با ارائه شاهد مثال و نمونه‌های عینی تلاش کرده‌اند تا به سهم خود راهنما و گره‌گشای برخی از مشکلات باشند. مشکلاتی که اگر امروز آنها را درست و به موقع تجزیه و تحلیل نکنیم و نشناسیم فردا باید بهای سنگینی بابت این نادیده گرفتن بپردازیم. مشکلاتی که فراهم کردن زمینه اشتغال برای یک جمعیت صد میلیونی، تا ن معاش آن در سالهایی نه چندان دور تنها یک نمونه از آنهاست.

«تدبیر»

**منزوی:** در این بخش از میزگرد من سعی می‌کنم با مقایسه‌ای بین جایگاه عوامل گوناگون از جمله منابع انسانی در اقتصاد جهانی اهمیت این مقوله را بیشتر روشن کنم و پس از آن به اقتصاد خودمان اشاره می‌کنم. در یکی از نشریاتی که از سوی مرکز مدیریت اروپا منتشر می‌شود، نتایج یک نظرخواهی را چاپ کرده بودند که مربوط به دو سال پیش بود. در این



**\* منزوی: دنیا پس از سالها تجربه به این نتیجه رسیده است که اگر کشوری بخواهد در اقتصاد پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید منابع انسانی مطلوبی داشته باشد.**

بررسی‌ها نشان داد که این مزیت می‌تواند نیروی انسانی باشد و اگر ما بتوانیم نیروی انسانی پرورش یافته‌ای داشته باشیم، قادر خواهیم بود که حرف اول را در صنعت روغنکاری کشور بزنیم. بنابراین یکی از استراتژی‌ها که برای شرکت انتخاب کردیم، استراتژی پرورش نیروی انسانی بود. حاصل این استراتژی اکنون این است که ما به خوبی می‌توانیم در کشور با هر شرکت مشابهی رقابت کنیم و در حال حاضر هر جا که صحبت از صنعت روغنکاری است، کارشناسان ما هم حضور موثر دارند و در مورد شرکت‌های خارجی مشابه نیز خودشان اذعان دارند که کارشناسان بهران چیزی از آنها کم ندارند. در راستای این استراتژی به جایگاه نیروی انسانی اهمیت زیادی دادیم و اعلام کردیم که «افتخار ما، کارکنان ما هستند» و این جمله برای کارکنان خیلی جالب به نظر رسید زیرا که خودشان این جمله را در تابلو اعلانات شرکت نسب کرده بودند. منظور من از ذکر این مثال این بود که نشان دهم در شرکت‌های ایرانی هم مثل جوامع پیشرفته صنعتی به نیروی انسانی اهمیت می‌دهند، اما تعداد این شرکت‌ها کم است و متأسفانه این نگرش فراگیر نشده است. اما این که چرا فراگیر نشده، به نظر من دو علت عمده دارد.

۱ - عوامل محیطی و برون سازمانی

۲ - عوامل داخلی و درون سازمانی

در مورد علت اول اکثراً به سیاست‌های اقتصادی دولت و تصمیم‌های کلان اقتصادی، ناهماهنگی و مراجع متعدد تصمیم‌گیری مربوط می‌شود. مثلاً در وضعیتی که فعالیت‌ها بر مبنای رقابت نباشد و دولت یا تغییرات مکرر از سیستم حمایتی، بدون هدف و یا انحصار استفاده کند، معمولاً انگیزه‌های برای افزایش کیفیت یا بهبود کار باقی نمی‌ماند و مدیریت وظیفه اول و دوم خود را این مسائل نمی‌داند، بلکه سعی می‌کند با استفاده از موقعیت حمایتی مثلاً انحصار یا سهمیه ارزی که دارد استفاده کند و سود سرشاری برای شرکت به دست بیاورد. در واقع سود بردن از این امکانات مقطعی بیشتر مورد توجه قرار گیرد و کمتر اجازه می‌دهد که برای بهسازی و پرورش نیروی انسانی موسسه تحت مدیریت خود اقدام کند.

نظرخواهی از گروه زیادی از مدیران شرکت‌های بزرگ جهانی خواسته شده بود که درباره ده موضوع مهم مدیریت در موسسات و شرکت‌ها به ترتیب اولویت اشاره کنند. نکته جالب در نظرخواهی این بود که اولین مورد به عنوان یک وظیفه مهم برای مدیران تدوین استراتژی برای شرکت‌ها بود و در مکان دوم مدیریت منابع انسانی قرار داشت. عواملی مانند سیستم‌های اطلاعاتی یا کامپیوتری کردن و اصولاً ماشین و مسایل مربوط به آن در رده‌های بعدی قرار می‌گرفت و این نشان‌دهنده اهمیت زیاد منابع انسانی در اقتصاد جهانی است. این بررسی و نظرخواهی به ما نشان می‌دهد که دنیا پس از سالها تجربه این نتیجه رسیده است که اگر کشوری بخواهد در اقتصاد پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید منابع انسانی مطلوبی داشته باشد و به این دلیل هم‌اکنون منابع انسانی را دومین عامل مهم برای توجه مدیریت و فعالیت بازرگانی و صنعتی شرکت‌ها می‌داند. و این در حالی است که در جوامع صنعتی در اغلب موارد انسان را از دید مسایل مادی نگاه می‌کنند و مانند ما به انسان از دید مذهبی و کرامتی که اشرف مخلوقات دارد، نگاه نمی‌کنند. اگر بخواهیم مثالی در زمینه اهمیت نیروی انسانی در اقتصاد جهانی بزنیم، ژاپن و آلمان مثال‌های خوبی هستند، چرا که این دو کشور نسبت به کشورهای صنعتی دیگر مثل فرانسه و انگلیس هم در اقتصاد جهانی و هم در اقتصاد داخلی از موفقیت‌های بیشتری برخوردار هستند و به نظر من یک دلیل عمده این موفقیت‌ها اهمیت بیشتری است که به منابع انسانی می‌دهند.

در کشور خودمان هم ما باید سعی کنیم که از این مزیت به نحو موثر استفاده کنیم. به طور مثال در شرکت نفت بهران وقتی که به طراحی استراتژی شرکت پرداختیم، من شروع کردم به طراحی استراتژی شرکت، متوجه شدیم به دلیل اقتصاد حمایت شده‌ای که آن زمان داشتیم، رقیب خارجی نداریم اما با یک رقیب داخلی توانمند روبرو هستیم که سابقه زیادی دارد و از امکانات خوبی هم برخوردار است. بنابراین در نگاه اول مشخص بود که شرکت بهران از نظر امکانات و اطلاعات و قدرت کنترل از این رقیب ضعیف‌تر است و برای دستیابی به استراتژی توسعه نیاز وافر به دارا بودن مزیت‌های رقابتی دیگر احساس شد.



**\* پاکزاد: جامعه ما یک جامعه جوان است و سالانه صدها هزار نفر نیروی جوان آماده ورود به بازار کار می‌شوند. بنابراین اگر امروز درست برنامه‌ریزی نکنیم، فردا با مشکلاتی در صنعت و اقتصاد کشور روبه‌رو خواهیم شد که بسیار خطرناک هستند.**

البته ممکن است در سطح کشور بین چند کشور رقابت برقرار باشد، اما این رقابت معمولاً در سطح محدودی است و سهم بازار به تناسب فعالیت شرکت‌ها تقسیم شده است.

در مورد علت دوم یعنی عوامل درون سازمانی، عدم احساس نیاز کارکنان به رقابت و بهبود کیفیت، مشکلات معیشتی کارکنان و عدم برنامه‌ریزی شغلی، فضای داخلی شرکت هم، همین مسئله نبودن نیاز و عدم وجود شرایطی که مدیر را ناچار به برنامه‌ریزی کند، یکی از مشکلات پایین بودن دانش مدیریت خصوصاً مدیریت نیروی انسانی را می‌توان نام برد. از این گذشته بیشتر مدیران ما آمادگی لازم را برای انتخاب فرهنگ کار مبتنی بر فرهنگ اسلامی، قومی خودمان ندارند، به این دلیل معمولاً کار را به صورت مکانیکی و ایستا تلقی می‌کنند و اگر فرد یا افرادی از کارکنان شرکت علاقمند هم باشند، زمینه برای بروز استعدادها فراهم نیست. هم‌چنین خود کارکنان هم غالباً آنقدر مسئله و مشکل معیشتی دارند که همان کار مکانیکی را هم با راندمان پایین انجام می‌دهند به طوری که در عین حال که حقوق‌ها کفاف معیشت کارکنان را نمی‌کند، اما قیمت تمام شده کالا یا خدمات هم بالا است و قابل رقابت با کالای خارجی نیست!

به عبارت دیگر شرایط آنچنان شده است که نهایتاً کارکنان بازده کافی ندارند و به جای راندمان مطلوب به طور متوسط با راندمان ۲۰ الی ۴۰ درصد بازده خواهند داشت. در نتیجه به جای یک نفر باید سه الی چهار نفر کار کنند تا یک کالا تولید شود. بنابراین حقوق و مزایایی که در یک شرکت خارجی برای یک نفر پرداخت می‌شود اینجا باید بین سه الی چهار نفر توزیع شود. البته نباید فراموش کنیم که در زمینه تکنولوژی هم غالباً در بخش‌ها نسبتاً عقب‌ماندگی داریم که روی قیمت تمام شده تاثیر می‌گذارد، اما در هر حال از جایگاه نیروی انسانی کاسته نمی‌شود.

در واقع نیروی انسانی ما در شرکت‌ها به دلایلی که عرض شد غالباً در فضای پرورشی قرار ندارند و زمینه‌های پرورش استعدادها و پرورش خلاقیت‌ها و ایجاد انگیزه‌ها به صورت موردی و جرقه‌ای گاهی مشاهده می‌شود. مدیران ما هم در بیشتر سازمانها سعی می‌کنند که کارکنان ناراضی نباشند، اما این کافی نیست و زمینه برای پرورش انگیزه و خلاقیت را فراهم نمی‌کند.

بنابراین عوامل برون سازمانی و درون سازمانی دست به دست هم می‌دهند و نتیجه این می‌شود که زمینه‌های افزایش بهره‌وری و آمادگی افراد برای عضو شدن در سازمان، و نه کارمند بودن، کاهش پیدا می‌کند. البته در کنار این موارد ما نمونه‌های خوب و موفق هم در کشور داریم که با وجود همه نارسایی‌ها توانسته‌اند راه رشد و تعالی را برای نیروی انسانی خود هموار و شرایط را فراهم کنند. به طور مثال در شرکت نفت بهران یکی از عوامل مورد توجه، طراحی هدف متعالی برای کارکنان است. نه فقط برای رقابت، اذهان معطوف به رقبای داخلی نشده است، بلکه رقبای شرکت‌های بزرگ و جهانی معرفی شده‌اند. بنابراین با تدوین اهداف متعالی و ایجاد زمینه‌های کاری و پرورشی، انگیزه‌ها افزایش یافته و با بروز خلاقیت‌ها، انگیزه بیشتری برای کار و تلاش خواهند داشت و آنها وقتی که هدف بهتر و بالاتری پیش‌رو داشته باشند، بهتر و بیشتر سهم موثری را در دستیابی به اهداف شرکت ایفا می‌کنند.

در پایان بحثم در این قسمت می‌خواهم روی این نکته تاکید کنم که ما نیروی بالقوه کافی هم در سطوح کارکنان و هم در سطح مدیران داریم و آنچه که مهم است آگاهی و علاقه مدیران است و اینکه تلاش کنند تا شرایط لازم را برای توسعه و پرورش نیروی انسانی در شرکت‌ها فراهم کنند.

**پاکزاد:** مثال‌هایی که آقای آزاد ذکر فرمودند و از پرسش نامه‌های توزیع شده در دوره‌های مدیریت بدست آمده، نشان می‌دهد که لااقل گروهی از مدیران ما در مورد برخورد با مسایل نیروی انسانی یا الگوی رفتاری مناسب ندارند یا این که اصولاً به الگوهای رفتاری معتقد نیستند و در مورد نیروی انسانی خود به خودی عمل می‌کنند. این موضوع به خصوص در بخش خصوصی که مدیران سهامدار هم هستند بیشتر به چشم می‌خورد و متأسفانه در واحدهای کوچک و نوپایی که در سالهای اخیر به وجود آمده‌اند از ابزار مدیریتی استفاده نمی‌کنند و مکانیزم‌های پیشنهاد شده از طرف مدیریت حرفه‌ای را بکار نمی‌گیرند.

در بعضی از این واحدها مدیران هم سهامدار هستند، هم مدیر عامل، هم مدیر فروش، هم مدیر تدارکات و همه را با هم یکی می‌گیرند. بنابراین در این واحدها فردی به عنوان مدیر نیروی انسانی اصولاً وجود ندارد. از این گذشته در این واحدها مسائل برون سازمانی و درون سازمانی با هم مخلوط می‌شوند. مثلاً مدیر اگر در گمرک یا بانک یا نهادهای دیگر خارج از سازمان برایش مسئله و مشکلی پیش بیاید، این مشکل را به درون واحد منتقل می‌کند و به این دلیل در داخل محیط کار هم تنش ایجاد می‌شود که درست نیست. این نارسایی‌ها همان طور که اشاره کردم برمی‌گردد به این که ما باید در مورد نیروی انسانی الگو داشته باشیم. باید به تدوین تئوری‌های فرهنگ روابط کار متناسب با جامعه خودمان بپردازیم و برای این بحث مهم در مدیریت اهمیت قائل شویم و تدریس آن را برای مدیران خیلی جدی بگیریم. سازمان‌هایی مثل سازمان مدیریت صنعتی می‌توانند در این زمینه کمک کنند و همان طور که برای مسایل دیگر مدیریت از جمله مدیریت استراتژیک اهمیت قائل می‌شوند، این دوره را هم فراگیر کنند. چون نیروی انسانی بحثی است که روزبه‌روز بیشتر اهمیت پیدا می‌کند.

جامعه ما یک جامعه جوان است و سالانه صدها هزار نفر نیروی جوان آماده ورود به بازار کار می‌شوند و ما اگر فقط از جنبه اشتغال به موضوع نگاه کنیم، متوجه می‌شویم که تا چند سال آینده باید برای میلیون‌ها نفر کار ایجاد کنیم و علاوه بر ایجاد کار بتوانیم از این نیروها درست و بهینه استفاده کنیم تا بازده کاری مطلوبی داشته باشند. یعنی اگر امروز درست برنامه‌ریزی نکنیم فردا با مشکلاتی در صنعت و اقتصاد روبه‌رو خواهیم شد که بسیار خطرناک هستند.

برای ایجاد یک الگوی رفتاری مناسب هم باید هم به مدیریت علمی و نوین توجه کنیم و هم از فرهنگ غنی ارزشی خودمان بهره بگیریم و این موضوع برای همه موسسات چه دولتی و چه خصوصی یک ضرورت است. هم چنین برای ایجاد و اجرای این الگو مشارکت کارکنان یک ضرورت است. قانون اساسی ما هم در مورد مشارکت تاکید دارد و در اصل ۱۰۴ با تاکید بر تشکیل شوراهای در محیط کار، به مشارکت از دید مثبت نگاه کرده است.

به نظر من مشارکت در مورد مدیریت نیروی انسانی یک اصل مهم است و من به دلیل این که در امر آموزش نیروی کار در استان سمنان همکاری دارم، به تجربه دریافته‌ام در هر واحدی که اصل مشارکت مورد توجه قرار گرفته و پیاده شده، نتایج خوبی به بار آمده است. اما متأسفانه این نمونه‌های عینی و موفق را مورد بررسی علمی قرار نداده‌ایم تا بتوانیم با استفاده از آنها و تئوریزه کردن مسایل و تجربه‌ها، به یک الگوی رفتاری دست پیدا کنیم که با شرایط جامعه خودمان انطباق داشته باشد. در واقع ما تجربه‌های خوب و مطلوبی در فرهنگ کار خودمان داریم اما هنوز مدون نشده است و انشاءالله هر چه زودتر باید با همکاری کارشناسان مدیریت و مدیران با تجربه و دلسوز این تجربه‌ها را مدون کنیم تا همگان از آن استفاده کنند.

ما در کشورمان مدیران تصمیم‌گیر داریم، کارشناسان تصمیم‌ساز داریم و کارکنان، و کارگران مومن و معتقدی که پیشنهاد دهنده برای تصمیم‌سازی هستند هم داریم. اما اگر از اصول مدیریتی استفاده نکنیم، این حلقه‌ها به هم پیوسته نمی‌شود. یعنی بین مدیر تصمیم‌گیر و کارشناس تصمیم‌ساز باید یک همدلی باشد تا این همدلی به همفکری و همکاری منجر بشود و نتیجه همکاری هم قطعاً کمک به توسعه اقتصاد و صنعت کشور است.

یک تاکید هم دارم بر نکته‌ای که آقای مهندس منزوی در مورد مسایل رفاهی نیروی کار و حق‌السعی اشاره کردند. این موضوع در مدیریت نیروی انسانی مهم است و اگر ما نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار را در حد معقول رفع کنیم، به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید. یعنی باید «خط فقر» را در نظر بگیریم و تلاش کنیم تا نیروی کار واحد خودمان زیر آن خط نباشد و حق‌السعی را طوری در نظر بگیریم که از «خط فقر» بالاتر باشد. اگر این موضوع را در نظر بگیریم قطعاً به تقویت انگیزه کمک می‌کنیم و اگر کسی با یک شغل بتواند نیازهای معقول خانواده‌اش را تامین کند، قطعاً دنبال شغل دوم و سوم نخواهد رفت. بنابراین کمتر خسته می‌شود و بازده بهتری خواهد داشت که در نهایت به جبران حق‌السعی منجر می‌شود و «ارزش افزوده ملی» را هم بالاتر می‌برد.

به عنوان نمونه عملی می‌توانم از شرکت صنعتی روستا مثال بزنم. ما در این واحد به روابط انسانی در محیط کار خیلی اهمیت قایل می‌شویم و اصولاً معتقد هستیم که «کیفیت جامع روابط انسانی» در محیط کار است که به «کیفیت جامع فرآورده» تولیدی می‌انجامد و ما از این مسیر عبور کرده‌ایم و به نتیجه علمی مثبت و افتخارآمیز هم رسیده‌ایم.

وقتی همه کارکنان ما این واحد تولیدی را از خودشان می‌دانند و همه جا با افتخار عنوان می‌کنند که در چه کارخانه‌ای اشتغال دارند، به حق شایسته این هم هستند که شش سال پیاپی به عنوان واحد نمونه ویژه کشور انتخاب شوند و از محضر ریاست جمهوری محترم « لوح افتخار » دریافت کنند. این نتیجه برخورداری از همان «فرهنگ روابط کار» است که گفته شد و این اتفاق موقعی می‌افتد که کارکنان خود را واقعاً متعلق به شرکت بدانند و شرکت را هم متعلق به خود و یک احساس «اخوت» و «همدلی» بکنند. آن وقت است که تجلی‌گاه «هم‌فکری» و «هم‌کاری» حتماً رشد و توسعه تولید ملی خواهد بود.

البته نمونه‌های دیگر هم هست که انشاءالله باید به‌عنوان نمونه و الگوی عینی معرفی شوند و ما هم با استفاده از فرهنگ غنی خودمان که تاکید بسیاری بر «تعاون» و «اخوت» دارد بتوانیم به توسعه صنعتی و بهبود روابط کار کمک کنیم.

**کاشانی:** اشاره‌ای که آقای مهندس منزوی به قیمت تمام شده کالا و مزد کارگران کردند، خیلی گویا بود. این نکته نشان می‌دهد که اگر چه ما باید از این نظر دارای یک مزیت باشیم، اما در عمل در همین پدیده شکست می‌خوریم. و در همان حال که نیروی انسانی ما از نظر دستمزد و مزایایی که می‌گیرد، راضی نیست در همان حال کالای ساخته شده نیز گران تمام می‌شود و قدرت رقابت ندارد. در واقع ما در یکی از مباحث اساسی نیروی انسانی یعنی بهره‌وری مشکل داریم و اگر تنها از جنبه سودآوری هم به این موضوع نگاه کنیم، پرداختن به بهره‌وری یک ضرورت است. من فکر نمی‌کنم کسی تردید داشته باشد که این انسان است که در بهره‌وری ابزارهای تولید هم نقش اساسی دارد. چون بهره‌برداری بهینه، تعمیر و نگهداری ابزار تولید را انسان به عهده دارد و نیروی انسانی است که می‌تواند از یک ماشین که به هر حال یک ظرفیت طراحی شده و محدود دارد به طرز مطلوب یا نامطلوب استفاده کند. در مقوله کیفیت هم این موضوع صدق می‌کند و از این جنبه‌ها است که در می‌یابیم اگر مدیران واحدهای صنعتی به فکر سودآوری هستند، باید به فکر نیروی انسانی خود باشند.

**\* آزاد:** به نظر من یکی از مشکلات عمده‌ای که ما در زمینه پرورش نیروی انسانی داریم، مسئله انتقال پیام و درک معنا بین سطوح مختلف یک سازمان است. یعنی همه افراد از یک پیام یک معنا و مفهوم واحد را ادراک نمی‌کنند.

این اتفاقی است که در ژاپن هم روی داد. یعنی وقتی که ژاپنی‌ها بعد از سال ۱۹۴۵ متوجه شدند که برای تامین منابع ارزی چاره‌ای جز صادرات ندارند، به فکر افتادند که چگونه می‌توانند کالاهای خود را به بازار دیگر کشورها صادر کنند. بررسی‌ها نشان داد که افزایش کیفیت تنها راه است و برای افزایش کیفیت هم باید در فکر پرورش انسان با کیفیت باشند. ژاپنی‌ها هنوز هم این شعار را حفظ کرده‌اند که انسان کیفی کار با کیفیت انجام می‌دهد. اما در کشور ما گاهی خلاف این فکر می‌کنند. یعنی بعضی از مدیران بر این تصور هستند که اگر دنبال کیفیت بروند حتماً کالای تولیدی آنها گران‌تر خواهد شد. در حالی که اگر دنبال انسان با کیفیت باشند که می‌تواند کالای خوب تولید کند، به طور قطع کالای تولیدی ارزان‌تر از زمانی خواهد شد که نیروی کار بدون کیفیت آن را می‌سازد. در مورد مسایل برون سازمانی و درون سازمانی هم که آقایان آزاد و منزوی به آن اشاره کردند، نکته‌ای عرض می‌کنم و آن این است که متأسفانه گاهی مدیران ما مسایل برون سازمانی را که کنترل آنها در دست مدیر نیست، بهانه‌ای قرار می‌دهند برای کم‌توجهی به مسایل درون سازمانی که آنها می‌توانند در تغییر و بهبود آنها موثر باشند. بنابراین اگر این طرز تفکر در این گروه از مدیران تغییر کند، ما شاهد حل مشکلات بسیاری خواهیم بود.

از ذکر این نکته می‌خواهم به این مطلب برسم که به نظر من وقتی ما راجع





کیفیت تری نیاز داریم و به این دلیل باید مراکز آموزش مدیران تقویت شوند و گسترش پیدا کنند. چون من نگران این هستم که اگر موسسات ما بخواهند روی پای خود به ایستند و در شرایط اقتصاد رقابتی پیشرفت کنند، مدیران آموزش دیده به اندازه کافی نداشته باشیم.

قانون کار هم یکی از عواملی است که به نظر من باید دوباره مورد ارزیابی قرار گیرد. در این قانون حفظ اشتغال افراد شاغل مورد تاکید قرار گرفته است. در حالی که در شرایط جدید اگر امنیت شغلی بیش از اندازه لازم باشد، موجب رکود می شود. اگرچه احساس امنیت شغلی برای نیروی انسانی ما یک نیاز است اما آنها باید احساس کنند که اگر به اندازه کافی تلاش نکنند، ممکن است امنیت شغلی آنها آسیب پذیر باشد و اصولاً اگر سازمانی که در آن کار می کنند، پیشرفت نداشته باشد، ممکن است به تعطیلی کل سازمان منجر شود. بنابراین اگر در شرایط فعلی این قانون دست نخورده باقی بماند، این امکان وجود دارد که دولت ناچار شود برای حفظ این گونه سازمان ها به سیاست های حمایتی متوسل شود و آنها را دوباره برقرار کند.

از طرف دیگر فرهنگ کار باید تشویق شود. البته در شرایط فعلی هم به طور کلی از این موضوع خیلی صحبت می کنند، اما ضوابط به نظر من مشخص نشده است و برخی از موسسات بی جهت تشویق می شوند و بعضی دیگر بی جهت مورد سوال قرار می گیرند. در صورتی که اگر فرهنگ کار خوب تشریح و تبیین شود، آن وقت ضابطه درستی برای تشویق و تنبیه موسسات و سازمان ها خواهیم داشت. در مورد مسایل رفاهی مثل فراهم کردن مسکن مناسب هم که قبلاً اشاره شد و دوستان فرمودند که برای ایجاد انگیزه و بروز خلاقیت ها باید نیروی انسانی از یک حداقل رفاه برخوردار باشد.

نکته آخری که در این زمینه ذکر می کنم مربوط به آموزش دروس مدیریت در دانشگاهها است. شما اگر دقت کنید، بیشتر مدیران ما در رده های مختلف، از دانشکده های فنی فارغ التحصیل شده اند. یعنی دروسی که خوانده اند راجع به مسایل فنی و تکنیک و ماشین بوده و کمترین مطلبی راجع به محیط کاری که می خواهد در آن مشغول شوند، نخوانده اند. این نیرو وقتی که وارد محیط کار می شود چه انتظاری می توان از او داشت و چطور می تواند مدیریت کند و خود را با شرایط هماهنگ سازد. البته این شرایط لاف در برخی دانشکده های فنی در حال تغییر است و گذراندن دروس مدیریت دارد اجباری می شود. این موضوع از آن مواردی است که اگر به آن توجه شود، به ایجاد شرایط مطلوب در داخل سازمان کمک می کند. و در واقع هماهنگ شدن فضای بیرون و درون سازمان می تواند ما را به نتیجه مطلوب در توسعه و پرورش نیروی انسانی برساند.



به انسان صحبت می کنیم باید توجه داشته باشیم که انسان دو مرکز دارد یکی مغز که مرکز اندیشه است و دیگری دل که مرکز احساسات و عواطف است. بنابراین اگر مجموع مشکلات را بخواهیم به درون سازمان منتقل کنیم، این مشکلات به دو مرکز یعنی مغز و دل مربوط می شود که مرکز اندیشه و احساس هستند. به عبارت دیگر برای رفع مشکل کار، بهره وری و کیفیت از طریق نیروی انسانی، مغز و دل هر دو دخالت دارند و هر کار و فعالیتی که برای رفع نارسایی انجام شود باید حاصل تاثیر پرورش این دو مرکز باشد. اگر به این نظریه که من به آن نظریه «دل» در مدیریت ایرانی می گویم توجه کنیم، آنگاه درمی یابیم که کار برآیند اندیشه و انگیزه هر انسان است. یعنی برای افزایش بهره وری باید اندیشه و انگیزه در کنار هم باشند و انگیزه را همان طور که دوستان اشاره کردند با مادیات و پول نمی شود ایجاد کرد. پول جلوی نارضایتی را می گیرد اما برای شکوفا کردن انگیزه ها به مسایل دیگری باید پرداخت که در ایران توجه به مرکز «دل» در راس آن قرار دارد.

مثلاً الگوهای رفتاری یک مدیر آگاه می تواند به شکوفایی انگیزه های کارکنان کمک کند و یک محیط مطلوب برای راندمان بالای کار ایجاد کند. این مسایل سالهاست که در کشورهای دیگر مورد توجه قرار گرفته اما در ایران متأسفانه ما هنوز آنها را به طور جدی مورد توجه قرار ن داده ایم و به عنوان یک مسئله نشناخته ایم که آن را دقیق تعریف کنیم و درصدد چاره جویی برآئیم. ما در مورد جمعیت و خطرات آن تا چند سال پیش خیلی دقت نمی کردیم ولی از وقتی که به عنوان یک مسئله جدی مطرح شد، مردم و دست اندرکاران همه درصدد حل مشکل برآمده اند و دارند تلاش می کنند. یعنی وقتی که موضوعی به عنوان مسئله و مشکل مطرح می شود، به آن خواهند پرداخت. اما پرورش و انگیزش و نبود اندیشه و انگیزه نیروی انسانی در ایران هنوز به عنوان یک مشکل جدی مطرح نشده و به این دلیل برنامه ریزی نیروی انسانی هم در شمار مسایل با اولویت اغلب مدیران ما نیست.

**منزوی:** در این دور از بحث من سعی می کنم برخی زمینه هایی را که لازم است برای ساختن فضای مطلوب توسعه منابع انسانی فراهم کنیم توضیح بدهم. این زمینه ها همان طور که اشاره هم شد باید هم در داخل سازمان و هم در خارج سازمان فراهم شود. در مورد خارج از سازمان من مهمترین عنصر را سیاست های کلان اقتصادی کشور می دانم که خوشبختانه در چند سال اخیر تغییر کرده و فضای مناسب برای رقابت و تلاش و کوشش جای وضعیت قبلی که بر مبنای اقتصاد حمایت شده بود را می گیرد. چون در آن اقتصاد یک حالت انحصار و ایستایی حاکم بود.

علاوه بر این در این فضای جدید مدیران آگاه و مبتکر جایگاه با ارزشی پیدا کرده اند و سازمان ها درصدد جذب و نگهداشتن مدیران و نیروی انسانی پرورش یافته خود هستند تا بتوانند در درازمدت بهره وری مطلوب و مناسب داشته باشند. چیزی که در گذشته کمتر دیده می شد و گاهی مدیران احساس می کردند حتی به اندازه کارگران آن واحد مرجع حمایتی ندارند.

البته عوامل دیگری هم هست که باید تغییر کنند و منطبق با شرایط جدید اقتصادی بشوند. یکی از این عوامل تقویت مراکز پرورش و آموزش برای مدیران است. چون برای شرایط رقابتی ما به مدیران آموزش دیده تر و با

## \* پاکزاد: گروهی از مدیران ما در مورد برخورد با مسایل نیروی انسانی یا الگوی رفتاری مناسب ندارند یا این که اصولاً به الگوهای رفتاری معتقد نیستند و در مورد نیروی انسانی خود به خودی عمل می‌کنند.

نیروی انسانی چیست؟ تعداد پرسنل است، مدرک تحصیلی، تجربه میزان دانش و آگاهی آنان است یا عوامل دیگری هم وجود دارد که این عوامل را شکل می‌دهد و ثمربخش می‌سازد؟ این مسایل به نظر من هنوز خوب تشریح نشده‌است و اگر این نارسائی درک معنا را در مورد نیروی انسانی حل کنیم، یک گام موثر و علمی برداشته‌ایم.

به عبارت دیگر مدیران، کارکنان، مشاوران و کسانی که در یک واحد کار می‌کنند، معمولاً قسمت اول یعنی انتقال پیام را انجام می‌دهیم ولی معلوم نیست که درک معنا تا چه اندازه با آنچه که منظور ذهن پیام دهنده است، انطباق دارد. در مورد معیار و واحد نیروی انسانی هم که اشاره کردم، به نظر من این معیار و واحد میزان و چگونگی ایفای نقش افراد در آن سازمان است، یعنی اگر ما انسان‌هایی داشته باشیم که در سازمان احساس نقش کنند، تعداد نیروی انسانی ما و کارائی و ثمربخشی آنان زیاد است، اما اگر برعکس انسان‌هایی درون سازمان باشند که احساس نقش نکنند، نیروی انسانی ما کم است.

یک نکته دیگر هم که اشاره به آن را ضروری می‌دانم، این است که در فرآیند آموزش و پرورش نیروی انسانی یکی از طولانی‌ترین فرآیندها و به تبع آن ستاده‌های مربوط به آن نیز در درازمدت حاصل می‌شود. بدین معنی که حداقل حدود ۲۷ سال طول می‌کشد که یک فرد دوران طفولیت، دبستان و راهنمایی و دبیرستان و دانشگاه را طی کند و چندسالی هم در محیط کار تجربه کند تا مشخص شود که این فرد از کیفیت و توان‌مندی مطلوب برخوردار هست یا خیر؟ موقعی که می‌گویند فارغ‌التحصیلان این دانشگاه با دانشگاه دیگر فرق دارند و یکی بهتر از دیگری است. به این معنی است که اینها علاوه بر آموزش‌های مربوط، مدتی در محیط کار و اجتماع بازدهی دانش مکتسبه آنان و تفاوت‌هایشان آزموده و معلوم شده‌است، در نتیجه این موضوع یک فرآیند بلند مدت است که در این رهگذر نقش سازمان و مدیران و مراکز آموزشی تخصصی مدیریت برای اهداف موردنظر، غیرقابل انکار است.

یک مشکل دیگر ما در زمینه مسایل نیروی انسانی این است که بکرات مشاهده می‌شود ما دیگران را قبول نداریم. من در طول سالها کار و تجربه‌ام، شاهد بوده‌ام که وقتی یک فرد باسواد مدیر و مدبری می‌آید، برخی‌ها سعی می‌کنند ثابت کنند که نه خیر این شخص چیزی بلد نیست و تمام انرژی خود را در این راه صرف می‌کنند که به دیگران بگویند او مدیر و مدبر نیست و خلاصه به جای این که با او همکاری کنند زمان را برای ضایع کردن او به هدر می‌دهند و در این مرحله بدیهی است فرصت‌های گرانبایی از دست می‌رود. این جاست که با اشاره دوباره به سوره مبارکه والمصر که جناب پاکزاد قرائت نمودند خسران به جای می‌ماند و زمانی که باید صرف سازندگی شود در راه تخریب به هدر می‌رود.

نکته آخری که به آن اشاره می‌کنم ایجاد فرهنگ در سازمان است که باید مورد توجه قرار گیرد. چون برخی مدیران هستند که در زمان تصدی خود

پاکزاد: در مورد اشاره‌ای که آقای مهندس منزوی به قانون کار و جنبه منفی احساس امنیت بیش از حد که از آن استنباط کردند، من ضمن تأیید منفی بودن سوءاستفاده از احساس امنیت، می‌خواهم عرض کنم که در قانون کار و آیین‌نامه‌های اجرایی آن، این مسایل به صراحت پیش‌بینی شده‌است. مثلاً آیین‌نامه‌های قصور یا انضباط کار اهرم‌های خوبی هستند که هم در مورد تشویق و ایجاد انگیزه‌های مثبت و سازنده کاربرد دارند و هم در مورد تنبیه خطایی به صراحت موارد و مراحل انضباطی را تا مرحله قطع رابطه و اخراج مطرح ساخته‌اند. به نظر من مشکل عمده‌ای که ما در این زمینه داریم مربوط به فرهنگ کار است که در بسیاری موارد بین مدیران و نیروی کار بسیار کم‌رنگ و در حداقل ممکن است.

این قابل قبول است که به جز قوانین الهی، هیچ قانونی نمی‌تواند بی‌نقص باشد. ولی این را هم بایستی قبول کنیم که توجه به ارزش‌های انسانی و پاسخگویی به مسائل و مشکلات عدیده، «روابط کار» و ایجاد زمینه‌های مناسب در محیط کار و ارزش دادن به «بهره‌وری» و افزایش تولید با حفظ و صیانت از «نیروی انسانی» از ویژگی‌های بارز قانون کار جدید است.

در واقع شاید قانون کار هنوز برای بسیاری از کارگران و مدیران کارگاهها و موسسات صنعتی ما، درست بازگو نشده است و این نشان می‌دهد که در محیط تولیدی و صنعتی باید اول روی این موضوع کار بشود تا هر دو طرف کاملاً به موضوع آشنا شوند. ما در شرکت صنعتی روستا چند ماه پس از تصویب قانون کار جدید، یک نسخه از آن را برای یک کارکنان تکثیر کرده و در اختیار آنان گذاشتیم. بعد هم با برگزاری یک سمینار پانزده روزه، قانون کار جدید و آیین‌نامه انضباط کار را با استفاده از کارشناسان وزارت کار، برای همه کارکنان آموزش دادیم تا نیروی انسانی ما بداند که قانون چیست؟ او در قبال قانون چه وظایفی دراد و قانون تا چه اندازه از او حمایت می‌کند و به هر حال آگاه باشد که حد و حصر او و قانون کجاست. آیین‌نامه انضباط کار را هم به تصویب اداره کار رساندیم و به اجرا گذاشتیم و نتیجه‌های خیلی خوبی هم گرفتیم.

تجربه‌ای که عرض کردم نشان می‌دهد که اگر این قانون و آیین‌نامه‌های آن خوب مورد استفاده قرار گیرد و احساس مشارکت در نیروی کار، شورای اسلامی و مدیریت باشد، بسیاری از تنش‌هایی که در واحدهای صنعتی و اقتصادی هست، حل می‌شود و آن احساس امنیت کاذب هم که شما به حق به آن اشاره فرمودید، از بین می‌رود.

در مورد بردن فرهنگ کار در دانشگاه و مراکز آموزش عالی هم بنده تأکید مجددی می‌کنم. این موضوع را ما تجربه کرده‌ایم و واقعاً حائز اهمیت است و باید که ارتباط بیشتر و تنگاتنگی بین محیط کاری و فضای آموزشی و دانشگاهی برقرار بشود. در این صورت افرادی که از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شوند و می‌خواهند در محیط‌های صنعتی کار کنند، با واقعیت‌های روز و با فرهنگ «روابط کار» از قبل آشنا می‌شوند و خیلی سریع خود را با محیط کار هماهنگ می‌کنند و مسلماً در توسعه صنعتی کشور مشارکت مطلوبی خواهند داشت.

آزاد: من سعی می‌کنم مطالبیم را خیلی کوتاه عرض کنم. به نظر من یکی از مشکلات عمده‌ای که ما در زمینه پرورش نیروی انسانی داریم، مسئله انتقال پیام و درک معنا بین سطوح مختلف یک سازمان است. یعنی همه افراد از یک پیام یک معنا و مفهوم واحد را ادراک نمی‌کنند. به کلام دیگر ما برای هر چیزی یک واحد سنجش داریم. مثلاً در سیستم متریک ما همه از یک موضوع درک واحدی داریم. اما آیا در مورد نیروی انسانی هم همین‌طور است؟ اصلاً واحد



## رفتار مدیران و انگیزه کار

بقیه از صفحه ۱۱

**\* کاشانی: الگوهای رفتاری یک مدیر آگاه می تواند به شکوفایی انگیزه های کارکنان کمک کند و یک محیط مطلوب برای بازده بالای کار ایجاد نماید.**

درصد راهنمایی و ۶۳ درصد ابتدایی و پایین تر. بنابراین ملاحظه می کنید که اولاً تکنیسین برخلاف ارقام کشورهای صنعتی تقریباً نصف مهندس، ثانیاً تعداد کم سواد و بیسواد تقریباً ۶۰ درصد است.

به این دلیل من اجازه می خواهم به مدیران توصیه کنم که برای ایجاد زبان مشترک خودشان را چند پله پایین بیاورند، دست همکاران پایین تر را هم بگیرند و چند پله بالاتر بیاورند تا یک جایی میانه تر و وسط به هم برسند و زبان مشترک پیدا کنند. البته نظام آموزشی کشور هم وظیفه سنگینی برعهده دارد و باید برای پرکردن این فاصله و جبران این ناهماهنگی تلاش کند. هرچه میزان تحصیلات بالاتر برود محیط کار سالم تر می شود و میزان ناراضی های کاهش پیدا می کند. شاید به این دلیل است که من مدیران صنعت را در کمک به آموزش و پرورش و مدرسه ساختن تشویق می کنم. چون با این کار مشکلات آینده نیروی انسانی خود را کم می کنند.

نکته دیگری که می خواهم به آن اشاره کنم، این است که توجه به اندیشه و انگیزه نیروی انسانی در همه جای دنیا روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می کند. حتی در کشورهای بلوک شرق سابق که سالها نگاه مادی و اقتصادی به انسان داشتند و تنها به دنبال این بودند که نیازهای مادی انسان را برآورده کنند و توجه خاصی به این جنبه از زندگی داشتند. اکنون می بینیم که این روش بعد از چند دهه شکست خورده است و آنها هم متوجه شده اند که باید تغییر نگرش بدهند. در نمایشگاه بین المللی اخیر تهران من شعاری را از یک کمپانی متعلق به کشور چک واسلواکی دیدم که خیلی جالب بود. بوی نظریه «دل» در مدیریت خود مرا می داد. این شرکت یعنی اشکودا یک طرح مشترک با فولکس واگن ایجاد کرده و شعار مشترک آنها این است که بهره و ضریب هوشی (IQ) بعلاوه دل برابر است با اشکودا و جالب این است که کلمه دل (HEART) را نوشته اند بلکه شکل آن را به رنگ قرمز کشیده اند. این موضوع نشان می دهد که آنها هم پی برده اند که اندیشه و انگیزه و مغز و دل هر دو در مقوله انسان اهمیت بسیار دارند.


فرهنگی صحیح را در سازمان پایه گذاری می کنند که بعد از رفتن آنها هم چنان باقی می ماند و مدیران بعدی هم از آن بهره می برند و همیشه هم دعای خیر بدرقه راه آن مدیری است که این فرهنگ صحیح را پایه گذاری کرده است. این مسئله را ما باید مورد توجه قرار دهیم و مدیران ما در فکر باشند که می توانند و باید پایه گذار فرهنگ های درست و نوین در سازمان های تحت مدیریت خود باشند تا دیگری که می آیند هم به سهم خود آن را ارتقاء دهند و در آخر کلام عرض می کنم که با آدمهای آسان کار کردن هنر نیست، هنر این است که با آدمهای مشکل بتوانیم کار کنیم.

**کاشانی:** خوشبختانه دوستان عزیز به بسیاری از نکات اساسی و مشکلات و راه حل ها اشاره کردند و تاکید هم بر این بود که شرایط بیرونی نباید خیلی مدیران را به خود مشغول کند و آنها از تلاش برای تغییر و بهبود شرایط نیروی انسانی در سازمانهایشان نباید دست بردارند. هم چنین به شرایط برون سازمانی هم اشاره و برخی از مهم ترین عوامل برشمرده شد. اما در زمینه آموزش من می خواهم توضیح بیشتری بدهم. یکی از مشکلات اساسی جامعه صنعتی ما در حال حاضر ترکیب آموزش اولیه ای است که نیروهای انسانی ما دارند که این ترکیب ناهمگونی و ناهماهنگی بسیاری دارد.

نگاهی به آمار و ترکیب نیروی انسانی در ایران و مقایسه با کشورهای صنعتی مثلاً ژاپن نشان می دهد، که حدود ۹۵ درصد نیروی انسانی ژاپن دیپلمه هستند. یا به عبارتی تقریباً همه کارگران کارخانه دیپلم دارند. حال این آمار را مقایسه کنید با نیروی انسانی در صنعت ما که طبق آخرین آمارها از کل جمعیت ایران تنها حدود ۶۰ درصد باسوادند و آن هم معلوم نیست چند درصد در حد خواندن و نوشتن سواد دارند و چند درصد بیشتر از آن. از این گذشته در صنایع ژاپن به ازای تقریباً صد نفر نیروی دیپلمه ۳۵ نفر مهندس و کارشناس و کارشناس ارشد و دکترا کار می کنند. در صورتی که در صنایع ما شاید به ازای هر صد نفر دیپلمه تنها یک یا دو نفر با تحصیلات عالی داشته باشیم.

بنابراین این موضوع یکی از مشکلات عمده مدیران صنعتی ما به شمار می رود که باید با این نیروی انسانی کار کند و بازده بالایی هم داشته باشد. مشکل دیگر حلقه های مفقوده ای است که ما در صنعت داریم یعنی نسبت و ترکیب تکنیسین به مهندس. در کشور ما این مسئله خلاف کشورهای پیشرفته است. مثلاً در کشور آلمان برای هر هزار نفر جمعیت ۹۹ تکنیسین و ۳۷ مهندس دارند یعنی حدود ۳ برابر و در ژاپن به ازای ۲۵۳ تکنیسین ۶۱ مهندس یعنی ۴ برابر. حتی در ترکیه اعداد به ترتیب ۷۵ و ۵۷ است که نشان می دهد نسبت بالای یک است و این براساس آماری است که یونسکو از سال ۱۹۸۷ داده است. اما در ایران تعداد تکنیسین ها ۴ و تعداد مهندس ۷ نفر است که تقریباً نسبت یک دوم به دست می آید. یعنی ما در مدیریت میانی حلقه های مفقوده داریم و یک مدیریت تحصیل کرده و رده بالا باید با تعدادی نیروی کار کم سواد و بیسواد کار کنند. این نیروهای طبیعی است که از نظر ارتباطی مشکل دارند و نوعی ناهمدلی به چشم می خورد.

آماری که از ترکیب تحصیلات نیروی انسانی آخرین واحدی که در آن یک سمینار T.Q.C برگزار کردم، یک شرکت کابلسازی بود، به این قرار است: ۲/۶ درصد لیسانس و بالاتر ۱/۵ درصد تکنیسین و فوق دیپلم ۲۴ درصد دیپلم ۸

**IQ +  = ŠKODA**  
Volkswagen Group

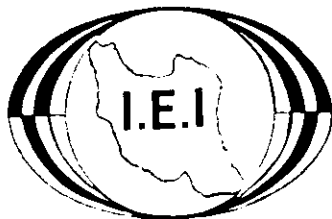
در ایران هم که ما دل به فراوانی داریم و این یکی از مزیت های نسبی ما به شمار می رود و ما مدیران باید بتوانیم از احساسات و عواطف مردم کشورمان کمک بگیریم. من اعتقاد دارم که در ایران راه «مغز» از «دل» می گذرد و اگر در پرورش و توسعه نیروی انسانی به این نکته توجه کنیم خیلی زودتر موفق خواهیم شد و این نظریه در طول جنگ بارها به اثبات رسید.

**منزوی:** اگر اجازه بدهید من هم در پایان بحث یک سفارش دوستانه به همکارانم بکنم و آن این است که در سازمانهایی که مدیریت می کنیم، گاهی جای خودمان را با طرف مقابل یعنی کارکنان عوض کنیم. یعنی اگر ما علاقمند هستیم که یک دوره شغلی ۳۰ ساله را به صورت تکاملی و همراه با

# I E I

INDUSTRIAL & ENGINEERING  
INSPECTION CO. OF IRAN

شرکت بازرسی مهندسی و صنعتی ایران



از هر جای دنیا که خرید کنید،

**بازرسان ما آنجا هستند**

دفتر مرکزی: خیابان ولیعصر، پلازا مارکت ساحل، شماره ۱۲۰۰۰  
تلفن: ۸۸۸۶۲۹۱ - ۶۸۷۸۲۸ فاکس: ۶۸۲۳۰۰۰ - تلکس: I.E.I.I.R ۳۱۳۲۶۰

پیشرفت داشته باشیم، و اگر دوست داریم در یک محیط کاری امن و مطلوب کار کنیم، بدانیم که آنها هم همین احساس را دارند و اگر خودمان را دوست داریم او را جای خودمان بگذاریم و جای افرادی که برای ما عزیز هستند مثل فرزند و برادر و خواهر، در این صورت است که انشاءالله این کلام مولا علی (ع) که فرمود «بهترین تفریح کار است» در جامعه عملی خواهد شد و کارکنان احساس خواهند کرد که در محیطی آن چنان مطلوب قرار گرفته‌اند که هر موقع بخواهند احساس تفریح بکنند یعنی دارند کار می‌کنند.

**کاشانی:** به اعتقاد من هم ما باید با همین دید به همکاران خود در واحدهای تحت مدیریت خود بنگریم و آنها را خورشیدهایی بدانیم که می‌توانند طلوع کنند و بدرخشند. و به اعتقاد من:

خورشید نهان در نقابیم

گرمای نهان آفتابیم

خورشید خودیم و گرمی خویش

از مشرق دل بیا بتابیم

**تدبیر:** از همه شما سپاسگزاریم و امیدواریم در فرصت‌های آینده نیز بتوانیم با همکاری شما و دیگر کارشناسان، ناگفته‌های این مقوله اساسی را که به دلیل کمی وقت فرصت طرح آن فراهم نشد، بازگو کنیم.

## اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری

ترجمه و تنظیم:  
معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی  
بنیاد مستضعفان و جانبازان اسلامی

کتاب اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری که از سوی این بنیاد منتشر شده به بررسی روشهای اندازه‌گیری بهره‌وری در سطوح مختلف و اهمیت تحلیل بهره‌وری می‌پردازد. مطالعه کتاب اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری را به کلیه مدیران و کارشناسان مؤسسات و سازمانهای اقتصادی (اعم از تولیدی و خدماتی) ، اساتید و دانشجویان توصیه می‌نماییم. این کتاب در ۱۳۲ صفحه و قیمت ۱۳۰۰ ریال منتشر شده است.

اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری

معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی - مدیریت بهره‌وری

۱) بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی - مدیریت بهره‌وری

آدرس: پلوار کشاورز ساختمان شماره ۳، بنیاد طه ۵ مدیریت بهره‌وری تلفن ۶۵۹۱۰۲

۲) کلیه کتاب‌های فروشیهای معتبر

## آشنایی با تکنولوژی گروهی

ترجمه و تنظیم:  
معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی  
بنیاد مستضعفان و جانبازان

«آشنایی با تکنولوژی گروهی» که از سوی این بنیاد ترجمه و تنظیم و منتشر شده است به بررسی مفهوم خانواده قطعه و روشهای طبقه‌بندی قطعات و تشکیل این خانواده‌ها و طراحی گروههای ماشین‌سی‌پرداز. همچنین امور برنامه‌ریزی و کنترل تولید و ارتباط تکنولوژی گروهی و سیستمهای ساخت بهم پیوسته مورد بحث قرار گرفته است و در نهایت مزایای تکنولوژی گروهی عنوان شده است.

این کتاب در ۹۶ صفحه و قیمت ۱۳۰۰ ریال منتشر شده است.

آشنایی با تکنولوژی گروهی

معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی - مدیریت بهره‌وری

۱) بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی - مدیریت بهره‌وری

آدرس: پلوار کشاورز ساختمان شماره ۳، بنیاد طه ۵ مدیریت بهره‌وری تلفن ۶۵۹۱۰۲

۲) کلیه کتاب‌های فروشیهای معتبر