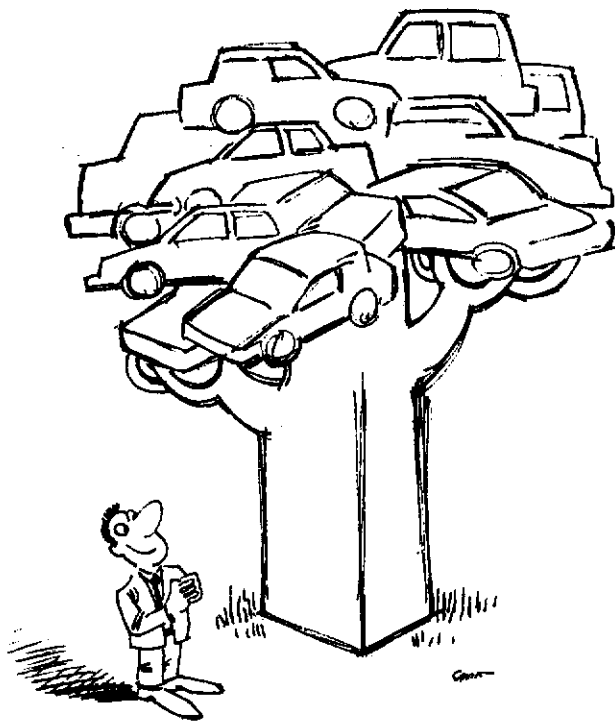




مقالات

ساخت خودرو سواری «ساترن» یا مدیریت کیفیت جامع

از: محمدعلی طوسی



● ساختار سازمانی شرکت «ساترن» به صورت یک سلسله حلقه‌های متمرکز پیوسته است.

این تجربه و همکاری با شرکت «تویوتا» در ساخت خودروهای کوچک، شرکت «جنرال موتورز» با شیوه تولید خودرو در «تویوتا» آشنایی پیدا کرد و اندیشه تازه‌ای برای پدیدآوردن دگرگونی در سراسر شرکت به بررسی گذاشت. در سال ۱۹۸۵، با تجربه و اطمینانی که در میان مدیران و کارکنان شرکت «جنرال موتورز» پدید آمد، طرح تولید نوعی از خودرو سواری کوچک از سوی شرکت آغاز شد. «راجر اسمیت» رئیس اجرایی شرکت، در آن زمان، این طرح را یک آزمایشگاه تازه می‌دانست که در آن شرکت از نو پدید خواهد آمد.

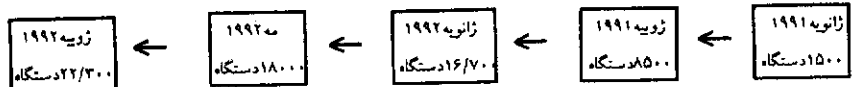
خودرو سواری «ساترن» در ژانویه ۱۹۹۱ پس از هشت سال تلاش پیگیر و با هزینه‌ای بیش از ۵ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری وارد بازار شد و ناگهان به صورت بهترین الگوی خودرو سواری کوچک و با کیفیت ساخت آمریکا در برابر خودروهای ساخت بیگانه قرار گرفت. در ماههای سال‌های ۹۲-۱۹۹۱ فروش بی‌سابقه «ساترن» در آمریکا همه را به شگفتی دچار کرد. میزان فروش آن در آن ماهها بدین قرار بود:

شرکت خودروسازی «جنرال موتورز» که بزرگ‌ترین صنعت خودروسازی ایالات متحده، امریکاست در پانزده سال گذشته نشیب و فرازهای بسیاری را پشت سر گذاشته است که برای بسیاری از دیگر صنایع جهان می‌تواند آموزنده باشد. به دنبال نفوذ و تاخت و تاز صنایع خودروسازی ژاپن به بازارهای جهان در دهه ۱۹۷۰ بخش درخور توجهی از بازارهای فروش خودرو در ایالات متحده آمریکا نیز به خودرو سواری‌های ژاپنی اختصاص یافت. روند فروش و گرایش بازار چنان بود که اگر برای آن اندیشه‌ای ریشه‌ای صورت نمی‌گرفت شاید نیمی از بازار فروش خودرو سواری در ایالات متحده آمریکا به دست شرکت‌های خودروسازی ژاپنی، آلمانی، و کرای می‌افتاد.

در سال‌های آغازین دهه ۱۹۸۰ مدیران شرکت «جنرال موتورز» بر آن شدند تا از ساخت خودرو سواری بزرگ چشم‌پوشند و به شیوه تولید خودروهای کوچک و با مصرف اندک و کیفیت بالا روی آورند. بر این اساس، میان شرکت «جنرال موتورز» و شرکت خودروسازی «تویوتا» قرارداد همکاری برای ساخت نوعی از خودرو سواری کوچک بسته شد. این برنامه همکاری در سال ۱۹۸۲ آغاز شد و نتیجه آن تولید خودروهای کوچک و با کیفیتی بود که به بازار عرضه شد. از

خودرو سواری «ساترن» در مدتی کوتاه در شمار پرفروش‌ترین خودرو داخلی در ایالات متحده آمریکا شد به گونه‌ای که در آن زمان رئیس شرکت «ساترن» ناگزیر از آن شد تا ظرفیت تولید کارخانه را به ۵۰۰ هزار دستگاه در سال افزایش دهد و در اندیشه پدیدآوردن نمونه‌های بزرگ‌تری از این خودرو برای سال‌های دهه ۱۹۹۰ شد.

فروش نمایان «ساترن» در آمریکا و سپس صدور آن به دیگر بازارهای جهان نشان از رضایت و خشنودی مشتریان از این خودرو با کیفیت و کوچک و کم‌هزینه در سوخت بود. دستیابی به چنین جایگاهی کاری آسان نبود. شرکتی که در دهه ۱۹۸۰ به بحران کشیده شد و بیم از دست دادن مقام و آوازه هفتادساله آن می‌رفت نه تنها در بازار رقابت جهانی جایگاه گذشته خود را بازیافت بلکه در سال ۱۹۹۵ با رقمی نزدیک به ۱۷۰ میلیارد دلار فروش در مقام پرفروش‌ترین شرکت صنعتی ایالات متحده آمریکا قرار گرفت. در همان سال این شرکت با سود سالانه نزدیک به ۷ میلیارد دلار سودآورترین شرکت صنعتی ایالات متحده آمریکا شناخته شد و به مقام اول در سال ۱۹۹۵ دست یافت. از این‌رو بررسی رخدادهایی که به پیدایش این خودرو انجامیده است می‌تواند بسیاری از صاحبان صنایع دیگر را که با بازار فروش خسته و کم‌کشش رویارو هستند سودمند باشد و راهی را درپیش آنان گذارد که به سرزندگی و پویایی کسب و کار و تولید صنعتی بیانجامد.



مدیریت شرکت خودرو سواری - جنرال موتورز و اتحادیه کارگری کارگران خودرو سواری به خوبی پی بردند که در سال‌های دهه ۱۹۸۰ به دشواری بزرگی گرفتارند. آنها به درستی نمی‌دانستند چه میزانی از بازار فروش را به ژاپنی‌ها باخته‌اند. چندصد هزار از کارگران از کار برکنار شدند، بسیاری کارخانه‌ها بسته شدند، و اتحادیه کارگری هم از دریافت حق عضویت کارگران بی‌بهره گردید.

برای چند دهه، شهر خودروسازی «دیترویت» توانست خودرو سواری کوچک، ارزان، و کم‌مصرفی را که آوازه جهانی داشته باشد و بتواند با شرکت‌های ژاپنی رقابت کند پدید آورد. در نوامبر ۱۹۸۳ «راجر اسمیت» رئیس اجرایی شرکت «جنرال موتورز» با سرفرازی اعلام کرد که شرکت خودرو سواری سوئدآور تازه‌ای را خواهد ساخت که بتواند با خودرو سواری‌های ژاپنی رقابت کند. به دنبال این خبر، شرکت «جنرال موتورز» و اتحادیه کارگری به برپایی مرکز مطالعه‌ای دست زدند تا به بررسی روابط میان خود بپردازند و مناسبات تازه‌ای را برای پدید آوردن خودرو سواری «ساترن» بنیاد بگذارند. دو ماه بعد، مجمعی به نام «گروه ۹۹» برپا شد و شماری از مدیران، کارشناسان، کارکنان خط تولید از هر دو طرف در آن شرکت جستند. گروه بی‌درنگ به چندین دسته تقسیم شد تا با پژوهش و بررسی به شیوه تولید خودرویی در تراز جهانی دست پیدا کنند. این دسته‌ها بیش از سه میلیون کیلومتر سفر کردند و از بیش از ۱۵۰ شرکت مانند «هیولت - پاکارد»، «ولوو»، «کواواساکی» و «نیسان» بازدید کردند. از درون این سفرها و دیدارها مفاهیمی مشترک برای یک شرکت کامیاب به شرحی که در پی می‌آید پدیدار گردید:

- کامیاب‌ترین شرکتها می‌کوشند تا کارکنان خود را از احساس‌های مالکیت در کار و اداره کردن آن برخوردار سازند.
- دستورعمل‌ها را باید محدود و پرنرمش تهیه کرد.
- هیچ‌گونه دستور تعیین شغل در کارگاه را نباید به گروه کارگران تحمیل کرد.
- کارکنان و نه فن‌شناسی یا شگردهای بازاریابی، کلید کامیابی در رقابت جهانی هستند.
- کیفیت نخستین اولویت برای حفظ خشنودی مشتری است.

● خودرو سواری «ساترن» در ژانویه ۱۹۹۱، پس از هشت سال تلاش پیگیر و بیش از ۵ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری وارد بازار شد.

● شرکت «ساترن»، مانند شرکت «نیومی» و «اوده و لا» برای پدید آوردن ماموریت و فلسفه عملیات خود بر مدیریت مشترک با کارگران تاکید ویژه نهاد.

● هر عضو شرکت در مالکیت آن شریک است و برای شکست و کامیابی کار آن نیز مسؤول است.

● کیفیت را پدید می‌آورند و عمل می‌کنند و نه به سخن بدان می‌پردازند.

● کارکنان مهم‌ترین سرمایه شرکت به‌شمار می‌آیند.

● اتحادیه کارگران و مدیریت شرکت شریک کارند، و در پدید آوردن و تضمین کامیابی کار مسؤولیت مشترک دارند.

● کارکنان برای انجام دادن کارهای خود دارای اختیار هستند.

برای دستیابی به این هدفها، شرکت «ساترن» به زودی پی برد که باید نه تنها نظام تولید را دگرگون سازد که سازمان، شیوه ساخت، روابط صنعتی، شرکت‌های تدارکاتی، و نظام‌های خرده‌فروشی خود را متحول گرداند. هشت ماه پیش از اعلام ساخت خودرو سواری «ساترن» شرکت «جنرال موتورز» با شرکت «تویوتا» طرح مشترکی را برای ساخت خودرو در امریکا امضاء کردند. این طرح به نام «نیومی» (NUMMI = NEW UNITED MOTOR MANUFACTURING INCORPORATION) خوانده می‌شد (به معنی شرکت خودروسازی متحد تازه) و قرار بود به مدیریت ژاپنی‌ها که مبتکر نظام تولید کم‌هزینه و با کیفیت بودند اداره شود. بی‌گمان این طرح بر کار مرکز مطالعه «ساترن» که وظیفه نخستین آن بازرنگری به روابط تازه میان مدیریت و جامعه کارگری بود اثر گذاشت. مرکز مطالعه و «گروه ۹۹» به تهیه قرارداد بازده صفحه‌ای میان «جنرال موتورز» و اتحادیه کارگری کارگران خودرو سواری دست زد و اساس مشارکت را برای تولید «ساترن» بنیاد نهاد. این قرارداد با آنکه از قراردادهای «نیومی» اثر گرفته بود ولی فراسوی آن گام برداشت. در این قرارداد به ضرورت مشارکت میان مدیریت و جامعه کارگری شرکت در همه رده‌های تصمیم‌گیری از آغاز کار تا پایان عملیات

تاکید نهاده شد. تصمیم‌گیری مشترک از کارهای راهبردی تا گشودن دشواری‌های عملیاتی در سطح کارگاه را دربرگرفت. این شیوه همکاری معیارهای تازه مردم‌سالاری صنعتی را همانند آنچه در کارخانه «اوده و لا» ولو در سوئد پدید آمد پایه‌گذاری کرد. در این طرح انقلابی‌ترین ویژگی کارخانه «ساترن» پدیدار شد: «برپایی نظام تصمیم‌گیری برپایه هم‌رأیی». همه گروه‌ها باید در تصمیم‌هایی که بر آنها اثر می‌گذارند و موجب پیدایش دگرگونی می‌شوند، نیش از پدید آمدن آن دگرگونی‌ها، در آن تصمیم‌ها شرکت جویند.

ماموریت، فلسفه، و نظام ارزشها در شرکت «ساترن»

شرکت «ساترن» مانند شرکت «نیومی» و «اوده و لا» برای پدید آوردن ماموریت و فلسفه عملیات خود بر مدیریت مشترک با کارگران تاکید ویژه نهاد. بیان‌نامه این شرکت، در واقع همانند بیان‌نامه آن دو کارخانه است. این بیان‌نامه شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادی است که برپایه آنها همه تصمیم‌ها گرفته می‌شود. زیرساز تلاش مشترک شرکت و اتحادیه کارگری این باور مشترک است که کارکنان در همه رده‌های سازمانی می‌خواهند در گرفتن تصمیم‌هایی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک باشند. بیان‌نامه ماموریت «ساترن» شامل دو هدف بسیار بلندپروازانه و شورانگیز است. این دو هدف چنین هستند:

- خودروهایی به بازار عرضه دارد که در ایالات متحده امریکا طراحی و ساخته شده و در کیفیت، هزینه، و رضایت مشتری پیشگام و سرآمد جهان است.

● دانش، فن‌شناسی، و تجربه حاصل از این تلاش مشترک در سراسر شرکت «جنرال موتورز» به کار گرفته شود. این بیان‌نامه ماموریت به‌وسیله بیان‌نامه فلسفه تازه‌ای به شرحی که در پی می‌آید استواری یافت:

ما گروه «ساترن»، همراه با اتحادیه کارگری و شرکت «جنرال موتورز» بر این باور هستیم که تسامین نیازهای مشتریان، اعضای شرکت، شرکت‌های تدارکاتی، نمایندگی‌های فروش، و همسایگان برای دستیابی به ماموریت‌هایمان نقشی بنیادی دارد.

برای تأمین نیازهای مشتریان ...

● فرآورده‌ها و خدمات ما باید در ارزش و رضایتی که پدید می‌آورند در شمار سرآهنگان جهان باشند.

برای تامین نیازهای کارکنان خود، ما...
● احساسی از تعلق در فضایی که سرشار از احترام، اعتماد، و حرمت مشترک است پدید می‌آوریم؛

● باور بدان داریم که همه کارکنان می‌خواهند در تصمیم‌هایی که بر آنان اثر می‌گذارد مشارکت داشته باشند، برای کارشان و برای دیگران دلسوز هستند، از وجود خویش و خدماتی که عرضه می‌دارند سرفرازند، و می‌خواهند که در کامیابی کوشش‌هایشان شریک باشند؛

● برای هر یک از اعضای خود ابزار، آموزش، و تعلیم و تربیتی فراهم خواهیم آورد که برپایه شناخت از مهارت‌ها و دانش فردی آنان استوار باشد؛

● باور به آن داریم که اعضای گروه مبتکر، برانگیخته، و مسؤلی که می‌داند دگرگونی برای دستیابی به کامیابی حیاتی و ضروری است مهم‌ترین سرمایه شرکت «ساترن» است.

برای تامین نیازهای شرکت‌های تدارکاتی و نمایندگی‌های فروش شرکت، ما...

● خواهیم کوشید تا مشارکتی واقعی با آنان پدید آوریم؛

● در رفتار خود با آنان گشوده و منصف باشیم، و اعتماد، احترام، و اهمیت آنان را برای کامیابی «ساترن» منعکس کنیم.

● می‌خواهیم شرکت‌های تدارکاتی و نمایندگی‌های فروش در مأموریت و فلسفه «ساترن» شریک واقعی باشند.

برای تامین نیازهای همسایگان، جامعه‌ای که در آنجا زندگی و کار می‌کنیم، ما...

● شهروندانی خوب خواهیم بود، محیط زیست را حفاظت می‌کنیم، و به حفظ منابع طبیعی خواهیم پرداخت؛

● می‌کوشیم تا با دولت در همه رده‌ها همکاری کنیم و در برابر آنان در همه بیان‌نامه‌های عمومی خود گشوده، صادق، و حساس باشیم.

«گروه ۹۹» بیان‌نامه‌ای مشتمل بر پنج ارزش بنیادی بدین شرح پدید آورد:

- ۱- تعهد به شوق و شادمانی مشتری؛
- ۲- تعهد به برتر بودن کار؛
- ۳- پرداختن به کارگروهی؛
- ۴- اعتماد و احترام به افراد؛ و
- ۵- بهیوی پیوسته.

بیان‌نامه‌های مأموریت، فلسفه، و ارزش‌های بنیادی شرکت «ساترن» با روش‌های کار شرکت «تویوتا» در کارخانه «نیومی» شباهت‌هایی دارد.

افزوده بر آن شرکت «ساترن» از نظام مشارکت‌جوی روابط صنعتی کشورهای شمالی اروپا نیز بخش‌هایی را اتخاذ کرده است. در نظام جدید تولید، خط زنجیره‌ای متحرک همچنان باقی مانده است ولی برخلاف روش‌های گذشته اکنون گروه‌ها، و نه مدیریت، به تجزیه و تحلیل زمان، عملیات آماری کیفیت، و بهیوی پیوسته موظف شده‌اند. باتوجه به یافته‌هایی که از مشاهده عملیات شرکت‌های ژاپنی و سوئدی به دست آمد، مسوولان «ساترن» دریافتند که باید نظامی پدید آورند که پرورش متعادل کارکنان و فن‌شناسی را جزئی ضروری از نظام بهیوی پیوسته شرکت به شمار آورد.

مشارکت مدیریت و جامعه کارگری در همه زمینه‌ها به اجرا در آمده است. برای نمونه، اتحادیه کارگری و مدیریت شرکت به تنظیم و اجرای برنامه‌ای برای مرکز آموزش و تعلیم و تربیت شرکت دست زدند که می‌تواند اعضای گروه‌های کاری را همواره جلوتر از پدیده‌های فن‌شناسی قرار دهد. این برنامه، درحقیقت، برای گروه‌های خودمختاری که به بهتر کردن پیوسته درگیر هستند یک ضرورت به‌شمار می‌آید. ابتکارهای فن‌شناسی در شرکت «ساترن» با دخالت و مشارکت اعضای گروه در نخستین مرحله طراحی آغاز می‌شود. این ابتکارات سپس در سطح کارگاه از راه نظرخواهی از کارگران بهتر و کامل‌تر می‌شوند. بدین‌سان بهتر کردن فن‌شناسی با پروردن کارکنان در تعادل قرار می‌گیرد.

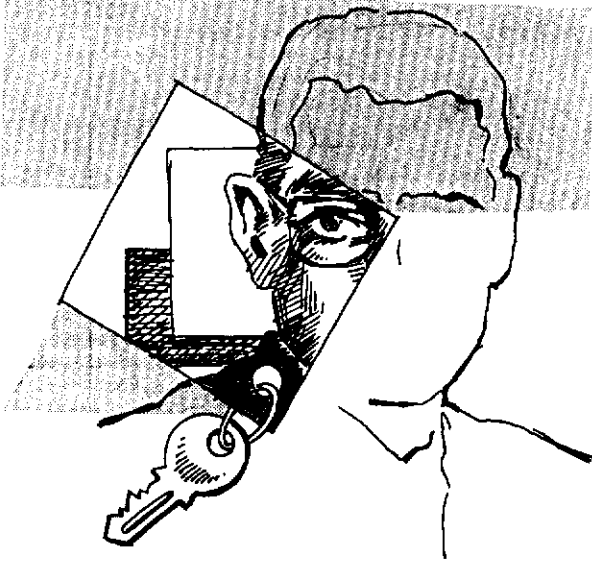
شیوه کم‌نظیر نظام‌های بازرگانی در شرکت «ساترن» همه‌گونه اطلاعات حیاتی در هر زمینه‌ای از طراحی تا فروش را برای تصمیم‌گیری مشترک در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. نظام‌های داده الکترونیکی شرکت «جنرال موتورز» همه‌گونه سخت‌افزار و نرم‌افزار اطلاعاتی را فراهم می‌آورد. برای اطمینان از کاربردی بودن چنین نظام اطلاعاتی پیچیده و پیشرفته‌ای همه کارکنان شرکت از راه شورایی که پدید آمد خواست‌های اطلاعاتی خود را منعکس کردند. اکنون این نظام اطلاعات واقعی روز را در همه زمینه‌های کارکرد شرکت فراهم می‌آورد: منابع انسانی، مدیریت مالی مواد، ساخت، مهندسی تولید، ارتباطات سازمانی، فروش و خدمات، و بازاریابی.

ساختار سازمانی شرکت «ساترن» به صورت یک سلسله حلقه‌های متمرکز پیوسته است. راینزان شرکت و اتحادیه کارگری در همه رده‌های سازمانی شرکت دارند که از واحدهای کاری،

مجموعه واحدهای کاری، واحد بازرگانی تا سه شورای عملیاتی گسترده می‌شود. این سه شورا هم عبارتند از شورای ساخت، شورای پدیدآوردن فنی، و شورای مشتریان. این سه شورا به صورت شورای کنش راهبردی با هم گرد می‌آیند که هدف‌های راهبردی شرکت را تعیین می‌کند و بر همه سازمان نظارت دارد. همه شوراها را گروه‌های منابع حیاتی که از افراد برجسته حرفه‌ای تشکیل شده‌اند و به صورت پرنرمش از یک گروه بازرگانی به گروه دیگر می‌روند یاری می‌دهند و از این راه در فراگرد کلی تصمیم‌گیری هماهنگی پدید می‌آورند.

جز پایه‌ای شرکت «ساترن» که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های لاغراندام و پرتوان است، گروه خودفرمان است که در شرکت از آن به نام «واحد کار» یاد می‌کنند. در شرکت «ساترن» تفکری تازه و برخلاف سنت معمول در شرکت «جنرال موتورز» پدید آمده است که از ویژگی‌های شرکت‌های لاغراندام و پرتوان ژاپنی است. در این شرکت «هر کارگری یک مدیر» به شمار می‌آید. شرکت «ساترن» برای رسیدن به این فلسفه سالها وقت و میلیونها دلار پول هزینه کرده است. اعضای واحدهای کار در این شرکت از ۲۵۰ تا ۷۵۰ ساعت وقت در برنامه‌های آموزشی صرف کردند و بخش عمده آن را به موضوع‌های چون گروه‌سازی و پدیدآوردن هم‌رایی، رهبری، تشخیص دشواری و حل دشواری، و مدیریت کیفیت فراگیر معطوف کردند. در سال ۱۹۹۲ هدف‌های مشترکی که از سوی مدیریت و کارگران تعیین گردید وابسته به گذراندن یک دوره آموزشی کامل و جامع بود. موضوع‌هایی که در این دوره گنجانده شده بود بدین قرار بود که از آموزش گیرنده یک آموزش دهنده پدید آورند. این موضوعها عبارت بودند از فلسفه؛ رسالت و هدفها؛ رایانه‌ها و مهارت‌های کسب و کار؛ کیفیت؛ نظام‌های کسب و کار؛ مهارت‌های انسانی؛ فراگرد محصول؛ خدمات و فروش نمایندگی‌ها؛ تجهیزات ماشین‌آلات؛ بهداشت و ایمنی؛ امور فنی عمومی. ۴۲٪ زمان آموزش صرف آموختن مهارت‌های انسانی شد که موضوع‌هایی از این دست را در برداشت: کارگردانی تعارض، تصمیم‌گیری، تحلیل کار و وظیفه، مدیریت زمان، برتری گروهی، مدیریت طرح و آموزش و پرورش مدرسان.

هزینه بالای شرکت برای آموزش پیوسته و پی‌گیر کارگران با تفکر مدیریت امریکایی که می‌پنداشت کارگر ابزاری بدون اندیشه، با



سیستم‌های اطلاعاتی برای مدیران بیمارستان

از: فلامرضا خاکی

ایفا کند.

اطلاعات چیست؟

همانطور که اشاره شد فرق بین مدیریت نوین و سنتی در این است که در مدیریت نوین، ورودی‌های سیستم تصمیم‌گیری برخلاف مدیریت سنتی اطلاعاتی است که با روش‌های علمی اتخاذ و پردازش می‌شوند. به عبارتی دیگر مدیریت نوین بر پایه کیفیت و کمیت اطلاعات استوار است. مدیران در شیوه‌های علمی، سبک مدیریتی خود را بر اساس پردازش هدفمند اطلاعات استوار می‌سازند. مفهوم اطلاعات با تعریف عمومی سیستم‌های باز وابستگی کامل دارد.

درواقع اطلاعات عبارت است از: عاملی مفهومی، که ساختار و آرایشی خاص دارد و در رفتار عمومی سیستم و تعامل آن با محیط خارج و داخل، ایجاد تشخیص و وحدت می‌کند و در نتیجه از نظر رفتاری، زمینه کنترل، هدایت و توسعه سیستم را برای مدیریت سیستم فراهم می‌آورد. برخی از اطلاعات به عنوان آنتروپی منفی یاد کرده‌اند. این صاحب‌نظران بر این باورند که وجود اطلاعات، از افزایش آنتروپی مثبت که درهم ریزنده و نامتعادل‌کننده سیستم است جلوگیری می‌کند. به دلیل چنین نقشی اطلاعات عمر خاصی دارند و از نظر استفاده‌کنندگان مختلف دارای ارزش‌های نسبی بر اساس موقعیت‌ها هستند.

تصمیم‌گیری مسئولیت اصلی هر مدیری در هر سطحی از هر سازمان اجتماعی است. اهمیت و جایگاه موضوع تصمیم‌گیری در میان مجموعه وظایف هر مدیر به گونه‌ای است که «هربرت سایمون» - تنها برنده جایزه نوبل در مدیریت - علم مدیریت را، علم تصمیم‌گیری می‌داند. منظور از تصمیم‌گیری در مفهوم علمی عبارت است از: فرآیندی ذهنی که در آن بعد از کسب اطلاعات لازم و شناخت موقعیت مورد نظر، فرد راه‌حل‌ها و بدیل (آلترناتیو)های مختلف را در راه رسیدن به یک هدف شناسایی می‌کند و بعد از تجزیه و تحلیل این راه‌حلها، بهترین راه‌حل را انتخاب می‌کند و بستر لازم را برای اجرای آن راه‌حل فراهم می‌آورد.

آنچه که با تعریف بالا می‌توان به اهمیت آن پی برد، ضرورت و نیاز مدیران هر سازمان به یک سیستم جمع‌آوری و پردازش مناسب اطلاعات است. این ضرورت و نیاز از آنجایی است که در علم مدیریت هر تصمیم درست را تصمیمی می‌شناسند که ۹۰٪ آن اطلاعات و ۱۰٪ آن را قضاوت شخصی تشکیل می‌دهد. چنین سیستمی را در مدیریت، سیستم اطلاعات مدیریتی (سام) می‌نامند. پیداست که یک «سام» بدون مساله اطلاعات در قالب دستی (به صورت فرمها، اوراق گزارشی...) و شکل مکانیزه آنها (دیسکت‌ها، نوارهای مغناطیسی...) نمی‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان برای مدیران نقشی را

آموزش‌های پایین، قابل تعویض، و دستگاهی یک منظوره است تفاوت داشت. نظام مدیریت باریک‌اندام و پرتوان بر بهتر کردن و بهبودی پیوسته متکی است.

هر واحد کار در شرکت «ساترن» مسئولیت‌های سرپرستی را خود بر دوش دارد و از دو رایزن بیرونی که یکی از سوی مدیریت و یکی از سوی اتحادیه کارگری تعیین می‌شود بهره‌گیری می‌کند. اعضای رسمی یک گروه کار آن گروه را بوجود می‌آورند. این گروه به استخدام اعضای تازه می‌پردازد، و اعضای خود را آموزش می‌دهد، و آنان را در انجام وظیفه‌ها و پرورش مهارت‌ها یاری می‌رسانند اعضای گروه به صورت عضو حقوق بگیر ماهانه هستند و از امنیت شغلی بالایی برخوردارند و هرگاه به هر دلیلی کار وجود نداشته باشد به آموزش خود می‌پردازند.

نظام پرداخت و پاداش شرکت «ساترن» یگانه و ویژه آن است. شرکت با اتحادیه کارگری قراردادی بسته است که در سود آن شریک باشند. این نظام را «مشارکت در سود و زیان» می‌نامند. مفهوم این نظام آن است که هرگاه هدف‌هایی که به صورت مشترک از سوی شرکت و اتحادیه تعیین شده‌اند با کوشش همگی حاصل آمد کارگران در سود و بهره آن شریکند و هرگاه به این هدفها دست پیدا نشد و شرکت زیان کرد تا ۲۰٪ حقوق کارگران برای جبران زیان برداشت خواهد شد. خصوصیات تولید خودرو سواری «ساترن» بدین قرار است:

- کارگران با توجه به اهمیت رضایت مشتری از اختیارات بالایی در کار خود برخوردارند و اصول مدیریت کیفیت جامع را می‌پذیرند.
- گروههای کار در شرکت «ساترن» خودفرمان هستند و اگر کارگری با تاخیر به سرکار بیاید با اعضای گروه سروکار دارند و نه با مدیریت
- کارگران در شرکت در مجموعه‌ای از وظیفه‌های شغلی جابه جا می‌شوند و آموزش می‌بینند و گردش شغلی را می‌پذیرند.
- هشت هزار کارگر کارخانه در سود کارخانه شریک هستند و همچنین در زیان آن نیز سهمی از حقوق خود را می‌پردازند.
- «ساترن» پایین‌ترین نرخ نقص و کاستی را در صنعت خودروسازی دارد. □

● دکتر محمدعلی طوسی دارای دکترای فلسفه در مدیریت آموزشی از دانشگاه ایالتی میشیگان است.