

از: مهران یزدی

«فرهنگ»



یا «ایزو ۹۰۰۰»، کدام چاره دردند؟

مدت زمانی است که بحث «کیفیت» در جامعه صنعتی ما بسیار فراگیر و پراهمیت گشته و مدیران صنایع را با مفاهیم و واژه‌های جدیدی همچون «سیستم کیفیت»، «تضمین کیفیت»، «مدیریت کیفیت»، «گواهینامه ایزو ۹۰۰۰» و از این قبیل روبرو ساخته است.

بسیاری از مدیران که به اهمیت درک و کاربرد محتوای این مفاهیم و واژه‌ها در فرآیند تولید خود واقف شده‌اند، اقدام به حرکت‌های درون سازمانی و خودجوشانه در جهت استقرار سیستم کیفیت نموده‌اند و در این راستا از اشخاص حقیقی یا حقوقی نیز به عنوان مشاور بهره برده‌اند.

دسته‌ای دیگر از مدیران نیز بدون درک مطلب و فقط به صرف جبر زمانه! و تبلیغات فراگیر اقدام به بستن قراردادی با یکی از شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای کرده و امیدوارند که با صرف پول زیاد و متقبل شدن هزینه‌ای، «به گواهینامه ایزو ۹۰۰۰» دست یافته و بدین ترتیب شهرتی کسب کرده و مطرح شوند.

اما اکثریت مدیران صنایع هنوز اقدامی نکرده‌اند. حال یا این عنوان و مفاهیم به آگاهی‌شان نرسیده است، یا با خواندن سطور کسل‌کننده و ملال‌آور استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ بیشتر گیج شده و نمی‌توانند هدف و راه را مشخص کنند و یا اینکه اصلاً لزومی برای این کار

نمی‌بینند!

آنچه که در این نگاشته می‌خوانید، چکیده‌ای از تجربه نویسنده در زمینه مدیریت و سیستم کیفیت و گواهینامه ایزو ۹۰۰۰ است.

کیفیت یعنی چه؟

طبق تعریف استاندارد ایران ایزو ۸۴۰۲ -

مورخ دی ماه ۱۳۷۴:

«مجموعه‌ای از خواص و ویژگی‌های یک مقوله که در توانایی آن به منظور برآورده ساختن نیازهای تصریح شده یا تلویحی موثر است.»

در این تعریف به نکاتی برمی‌خوریم که لازم به توضیح است:

آنچه که بتوان جداگانه توصیف و بررسی کرد «مقوله» گویند. به عنوان مثال:

- یک «فعالیت» یا یک «فرآیند».
- یک «محصول» (کالا یا خدمات).
- یک «سازمان»، «سیستم» یا یک «شخص».
- و یا ترکیبی از موارد فوق.

از یک مقوله انتظاراتی می‌رود و از طرف افرادی که به نحو و صورتی از یک مقوله بهره‌مند می‌گردند. خواسته‌ها و نیازمندی‌هایی ابراز می‌گردد. آنچه که بسیار دارای اهمیت است، سرچشمه این انتظارات و نیازها می‌باشد. یک خودرو را به عنوان یک مقوله در نظر می‌گیریم. هرکس انتظاراتی از یک خودرو دارد و در صورت برآورده شدن انتظارات و نیازهای خود توسط آن

خودرو، آن را یک خودرو «با کیفیت» می‌داند. این نیازها یا تصریح شده‌اند، یعنی به عبارتی مشتری در تعیین آن نقش دارد مانند «قیمت» و یا تلویحی و به عبارتی «ضمنی» و «پیش شرط» شده‌اند. یعنی اینکه آن مقوله باید این نیازها را حتی اگر که از طرف مشتری چیزی تعیین نشده باشد، برآورده سازد. در مثال خودرو، «عملکرد» (حرکت، توقف، شتاب و از این قبیل) و «قابلیت تعمیر و سرویس» از جمله نیازهای تلویحی بشمار می‌آیند.

مشتری می‌تواند بسیاری از نیازهای تلویحی را نیز تصریح کند. یعنی ازسازنده خودرو، خودرویی باشتاب، سرعت، قدرت ترمزگیری و قابلیت تعمیر و سرویس مشخص و معینی طلب کند. اینجا است که نقش «مشتری» و سطح توقع وی نمایان می‌شود.

در جوامعی که آموزشهای پایه و عالی مناسب، وسایل ارتباط جمعی و تبادل اطلاعات قوی، رقابت فشرده و قوانین حمایت از مصرف‌کننده سختگیرانه وجود دارند، «سطح توقع» از کالاها و خدمات، فرآیندها، افراد، سازمانها و خلاصه «مقوله‌ها» بالا رفته و اینها باید دارای مجموعه خواص و ویژگی‌های برتر از گذشته گردند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای تصریحی یا تلویحی امروز افراد باشند.

در ایران امروز ما، متأسفانه فرهنگ غلط «ساده‌انگاری»، «تن دردهی»، «بی‌تفاوتی» و «تسلیم»، افراد را از اینکه اصلاً «توقعی» داشته باشند و نیازهای خود را تصریح و دیکته نمایند، بازداشته و در نتیجه می‌بینیم که عرضه‌کنندگان حاکمند، نه مشتری. رقابتی هم که وجود ندارد. پس برای چه باید اصلاً عرضه‌کنندگان (علی‌الخصوص تولیدکنندگان) به فکر تجدیدنظر در کیفیت محصول و تحرکی در این زمینه بیفتند؟! خودرو پیکان بیش از ۳۰ سال است که به همین صورت امروز، بلکه بدتر از قبل، عرضه گردیده و با آلودگی‌های زیست محیطی که ایجاد می‌کند و عملکرد بد، دوام کم، شکل ظاهری غیر آیرودینامیک و ایمنی پایین خود، حقیقتاً باعث آبروریزی است. ولیکن می‌بینیم که افراد زیادی در نوبتهای چندماهه و چندساله آن می‌ایستند و شهرها و خیابانها مملو از این خودروی منسوخ است! علت، به نظر من، پایین بودن سطح آگاهی عمومی از یک طرف و ارزش قائل نشدن برای خود و اطرافیان خود از طرف دیگر است.

اگر ما ایرانیان نیز تعریف سختگیرانه و

دقیق‌تری از خودرو می‌داشتیم و در پی آن بودیم و این خواسته‌های تصریحی را به عرضه‌کننده (سازنده) دیکته کرده و از خرید خودرویی که خواص و ویژگیهایش توانایی برآورده ساختن نیازهای ما را نداشته باشد، خودداری می‌ورزیدیم، حال ما نیز سوار بر خودرو با کیفیت بودیم و نباید به حال خود تاسف می‌خوردیم.

ولی کجاست آن همت عمومی و کجایند آن نهادهای رهنمای مردم که با بالا بردن سطح آگاهی و سواد و معرفت مردم باعث رشد «فرهنگ» جامعه شوند. روح «انتقاد»، «مبارزه»، «مقاومت»، «تعاون»، «سخت‌کوشی» و «خودکفایی» باید به کالبد ضعیف و کم جان فرهنگ امروز ما دمیده شود. روزگاری ما ایرانیان پرچمدار دانش و معرفت در کلیه علوم زمان خود بودیم.

آنچه که باعث شده است تا زمدت زمانی کوتاه تا بحال بحث «کیفیت» محصول مطرح گردد، لزوم صادرات کالا و خدمات به خارج از کشور و حصول ارز از این راه و قطع وابستگی به ارز حاصل از فروش نفت و گاز و مواد معدنی است. ولی صنعتگران عزیز ما بدانند که تا زمانی که محصولاتشان توانایی برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان را در مورد عملکرد، قیمت، هزینه‌های پس از استفاده از محصول، ایمنی، سازگاری یا محیط زیست، زمان تحویل، قابلیت تعمیر و نگهداری، اطمینان، دوام، خدمات پس از فروش، شکل ظاهری، ارگونومی و از این قبیل نیازها نداشته باشند، در بازارهای جوامع پیشرفته جایی ندارند.

پس برای ورود به بازار باید ابتدا به نیازمندیهای مشتریان در آن بازار پی برد (مطالعه بازار). بدین ترتیب می‌توانید کیفیت محصول خود را نیز مورد قضاوت قرار دهید.

برای قضاوت روی کیفیت محصول می‌باید سه جنبه را مدنظر قرار داد:

۱- ساختار محصول و سازمان

۲- هزینه پس از استفاده و قیمت محصول

۳- سرعت عمل.

هر مقوله‌ای از اجزایی تشکیل می‌شود که برای هدف معینی در ارتباط با یکدیگر و با محیط اطراف خود می‌باشند. چگونگی ارتباط این اجزاء با یکدیگر و با محیط را «ساختار» می‌نامیم. انتخاب اجزاء و تعیین «ساختار» محصول باید به صورتی باشد که عملکرد، اطمینان و دیگر نیازمندیهای مشتری را تامین کند. «ساختار سازمانی» یک بنگاه تولیدی باید

تضمین‌کننده «ساختار محصول»، باعث انعطاف‌پذیری سازمان در قبال تغییر نیازمندیهای مشتریان، ایجادکننده خدمات پس از فروش و حس مسئولیت در قبال محصول باشد.

«قیمت» محصول و «هزینه‌زایی» آن پس از استفاده نیز بسیار مهم است. ممکن است «قیمت» محصولی پایین باشد، ولیکن هزینه‌های تعمیر و نگهداری و یا دیگر هزینه‌هایی که در حین استفاده آن محصول توسط مشتری بوجود می‌آیند، آنقدر بالا باشند که مشتری پس از مدتی اقدام به فروش آن کند و از خیر آن بگذرد! یک ضرب‌المثل انگلیسی می‌گوید:

«هنوز آنقدر ثروتمند نشده‌ام که جنس ارزان بخرم!»

برای یک تولیدکننده که خط مشی تولید وی براساس تولید به موقع (JUST IN TIME) می‌باشد، مهم راندمان بالای ماشین‌آلات و قابلیت تعمیر و نگهداری بسیار خوب است و حاضر است مبلغ بیشتری را هنگام خرید ماشین بپردازد، ولی بسیاری از هزینه‌های دیگر تولید را کاهش دهد.

منظور از «سرعت عمل»، سرعت انتقال اطلاعات از مشتری به سازمان و بلعکس بصورتی صحیح و اثربخش است، به طوری که واکنش سریع سازمان را نسبت به نیازمندیهای مشتری بدنبال داشته باشد. «زمان تحویل» کالا از جمله نیازهای تصریحی اکثر مشتریان است و «خوش قول» بودن عرضه‌کننده از جمله عوامل موفقیت وی.

این سه جنبه کاملاً با یکدیگر وابستگی و همبستگی دارند و در تعیین هر کدام باید دو جنبه دیگر را مدنظر قرار داد. اگر سازمانی بتواند در راهبردها (استراتژیها)، هدفگذاریها، خط‌مشی‌ها، فرآیندها، اقدامات و سیستم‌ها و ساختار خود

● روزگاری ما ایرانیان پرچمدار دانش و معرفت در کلیه علوم زمان خود بودیم.

● هر مقوله‌ای از اجزایی تشکیل می‌شود که برای هدف معینی در ارتباط با یکدیگر و با محیط اطراف خود می‌باشند.

● کیفیت یعنی رضایت مشتری.

● انسان ذاتاً تمایل به کار دارد و موجودی پویاست.

این سه جنبه را هدف اصلی قرار دهد و افراد سازمان را به گام برداشتن در راه نیل به این اهداف اصلی توجیه و ترغیب کند، به «مدیریت کیفیت فراگیر» (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) دست یافته است و برای چنین سازمانی «کیفیت یعنی رضایت مشتری».

نقش انسان در ایجاد کیفیت

تولید دارای چهار رکن اصلی است:

۱- سخت‌افزار

۲- اطلاعات‌افزار

۳- انسان‌افزار

۴- مدیر‌افزار

«سخت‌افزار» تولید، شامل ساختمانها، ماشین‌آلات و تجهیزات و ابزار، مواد اولیه، مواد کارگاهی و کمکی، تاسیسات حرارتی و برودتی، ملزومات اداری و از این قبیل می‌باشد.

«اطلاعات‌افزار» تولید شامل دانش فنی، قوانین و مقررات و ضوابط اداری، اساسنامه سازمان، استانداردهای ملی و بین‌المللی، دستورهای سازمانی، نظامنامه کیفیت، روشهای اجرایی و دستورهای کار، قراردادها، برنامه‌های تولید، کاری و آزمایش کیفیت، نتایج تحقیقات و آزمایشها، سوابق کیفیت و از این قبیل می‌باشند.

«انسان‌افزار» تولید، شامل انسانهایی است که بطور مستقیم یا غیرمستقیم در ایجاد ارزش افزوده سهیم بوده و «توانستن» و «خواستن» آنها در فرآیند تولید بسیار مهم می‌باشند.

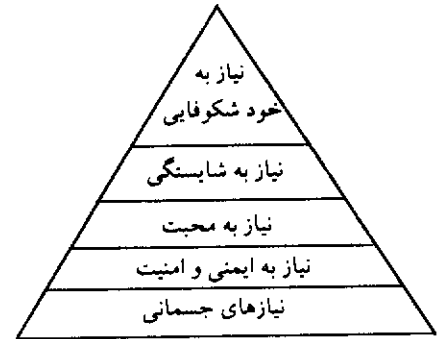
«مدیر‌افزار» تولید شامل مدیریت ارشد و ستادی سازمان است که تعیین‌کننده راهبرد، اهداف، نمودار سازمانی، نظام روال کاری و راههای نیل به اهداف بوده‌و این مدیریت می‌تواند سازمان را به سوی مرگ سوق دهد یا باعث بقای حیات و رشد و بهبود آن شود می‌بینیم که این «انسانها» هستند که هر ۴ رکن بالا را برای هدفی تعیین شده و در مسیری صحیح «می‌آفرینند»، «بکار می‌بندند» و «هدایت می‌کنند».

اگر «مدیر‌افزار» سازمانی، خود از انسانهایی شایسته و باصلاحیت و دارای «کردار» و «پندار» و «گفتار» نیک تشکیل شده باشد، مسلماً «انسان‌افزار» را برای خود ایجاد می‌کند که همچو خود بوده و آنگاه با رفع نیازها و ارتقاء روحی، فکری و سطح دانش وی، آن چنان نیروهای «سازنده»، «پویا» و «وفاداری» برای سازمان بوجود می‌آورد که این نیروها برای بهینه ساختن وضعیت موجود و نیل به وضعیت مطلوب و بقاء آن سازمان از هیچ کوشش و تلاشی فروگذار

نبوده و منافع خود را در منافع سازمان و نیز منافع کشور می‌بیند.

خلاف این کار از طرف مدیریت، وضعیتی کاملاً معکوس بوجود می‌آورد. سختگیریهایی بی‌مورد، نبودن قواعد کاری و نظم سازمانی، ایجاد جو «کنترل» و «جاسوسی»، «ایجاد جو بیش از حد بروکراسی و کاغذبازی»، دخالت بی‌مورد در همه زمینه‌ها و اهمیت قائل نشدن برای نظرات و عقاید و پیشنهادهای سازنده کارکنان، همانند زهریست که به کام تشکیلات تولیدی ریخته می‌شود و دیگر آن سازمان حتی امکان ادامه حیات را ندارد تا چه رسد به اینکه بخواهد از «کیفیت» حرف بزند.

اگر سلسله مراتب نیازهای بشری را براساس الگوی هرم «مازلو» (شکل شماره ۱) در نظر بگیریم، می‌توانیم به اولویت رفع نیازهای انسانی در سطح یک سازمان پی ببریم:



شکل شماره ۱- هرم مازلو

نیاز طبقه اول و بخشی از نیازهای طبقات دوم و سوم ماهیت مادی داشته و با حقوق و دستمزد و پاداش مناسب و کافی برآورده می‌گردد.

توجه مدیریت به تدابیر ایمنی و امنیتی در محیط کار و نیز حتی در محیط خارج از سازمان، از جمله هنگام مأموریت افراد یا رفت و آمد کارکنان از منزل به محل کار و بالعکس، بخش معنوی نیاز طبقه دوم را تأمین می‌کند.

ایجاد و تقویت جوی دوستانه و پرمحبت و عاری از تظاهر، فرومایگی، تنگ‌نظری، جاه‌طلبی و فخرفروشی بین انسانها از طرف مدیریت و ارج نهادن مدیریت به کارگروهی و نتایج حاصل از آن، جنبه معنوی نیاز طبقه سوم را برآورده می‌سازد.

رفع این سه نوع نیاز با هدف ایجاد «انگیزه» و «خواستن» در کارکنان صورت می‌پذیرد،

● «مدیر افزار» و «انسان افزار» سازمان باید هر دو در موضع «عمل» قرار گیرند تا لازم و ملزوم و مکمل یکدیگر شوند.

● بنا به اعلام «بانک جهانی» حدود ۶۴ درصد ثروت یک کشور را انسانها تشکیل می‌دهند.

● «ساختار سازمانی» یک بنگاه تولیدی باید تضمین‌کننده «ساختار محصول» باشد.

ولیکن افراد باید «توانایی» علمی و دانش و آگاهی لازم را نیز داشته باشند تا بتوانند «شایستگی» خود را در عمل نشان داده و به «خود شکوفایی» برسند. و این خود شکوفایی باعث «شکوفایی» سازمان شده و تضمین‌کننده ادامه زندگی آن است. در این راستا باید نقش «مدیر افزار» به این صورت جلوه کند که وی از هیچ اقدامی برای جاری شدن دانش روز در هر زمینه‌ای و به شیوه‌های گوناگون از جمله برگزاری سمینارها در دزون سازمان، تهیه کتب و نشریات داخلی و خارجی و آموزش و تعلیم کارکنان در کلیه سطوح، فروگذاری نکرده و افراد را به فراگیری، پردازش و بکارگیری فنون و دانش روز تشویق کند و به «شایستگی» کارکنان ارج نهد، تا این چرخه تکامل، انسانها به «خود شکوفایی» برساند. مدیریت سازمان باید از کارشناسان خود «کسار کارشناسی» نشأت گرفته از «منطق کارشناسی» و «تحلیل کارشناسی» و نه «احساس کارشناسی» طلب کند.

این به اثبات رسیده است که انسان ذاتاً تمایل به کار دارد و موجودی پویا است. مدیران ما باید بدانند که اگر انسانها کارایی و پویایی خود را از دست می‌دهند، نه به دلیل نفس عمل کار، بلکه به دلیل شرایط محیطی است که در آن انسانها مجبور به کار می‌شوند. اگر مدیران بسترسازی کنند، می‌توانند حتی از توانمندیهای فکری عظیم و نهفته در سطوح سرپرستی و کاربری نیز بهره‌مند گردند! و این همان بحث «کایزن» ژاپنی است. ژاپنها در این کار استادند!

دراکتر سازمانهای ما، افراد سطح پایین سازمانی و بخش اعظمی از نیروهای کارشناسی ما فقط «عامل» هستند. یعنی فقط به برنامه داده شده عمل می‌کنند. به عبارتی از آنها اینطور خواسته می‌شود! تفکر و تحلیل مسائل جزء شرح وظایف ایشان نیست، برای این کار خود مدیر

عامل یا حداکثر مدیران ستادی حضور دارند!! به نظر می‌رسد ریشه تمامی مشکلات و بدبختیها و ضعفهای این مملکت در همین طرز تفکر منسوخ، باطل و پیش‌پاافتاده باشد. تفکری که در کلیه شئون اجتماع ما ریشه دوانیده و عملاً کارایی انسانها را به میزان ۹۵ درصد کاهش داده، بی‌تفاوتی نسبت به مسائل اجتماعی را ایجاد کرده و باعث «فرار مغزها» شده است.

«مدیر افزار» و «انسان افزار» سازمان باید هر دو در موضع «عمل» قرار گیرند تا لازم و ملزوم یکدیگر شوند. مسلماً «پندار» و «گفتار» راهبردی مدیریت و معرفی اهداف عالی و انسانی و نیز راهکارها از جانب وی، در «انسان افزار» شور و انگیزه‌ای ایجاد می‌کند که وی با میل و رغبت، خود حاضر به هر چه محدودتر کردن سه نوع نیاز اول خود بوده و با «اراده» و «عزم راسخ» گام در راه نیل به هدف برمی‌دارد. ولیکن دوام این حرکت و میل و اراده و جلوگیری از تبدیل آن به دلسردی، سرخوردگی و خمودگی نیاز به «کردار» صحیح مدیریت و رهبری سازمان دارد.

نمونه آن فداکاری و ایثار غیور مردان ایران زمین در هشت سال دفاع مقدس بود. دیدیم که چگونه «پندار» و «گفتار» یک رهبر و «کردار» او در عمل، آتش عشق را در دل بسیاری از مردان و زنان و حتی کودکان این سرزمین شعله‌ور کرد و اینان با تحمل مشقات و رنج بسیار و با کمترین امکانات برای رفع نیازهای خود به دفاع از سرزمینمان پرداختند.

در سطح خرد صنعت نیز که بنگریم، ژاپنها و چند جامعه صنعتی و فراصنعتی دیگر را می‌بینیم که با حفظ ارزشهای دینی و اخلاقی خود، برای دستیابی به استقلال، آزادی و سربلندی خود و مسیبتشان به «خود شکوفایی» رسیده و خود ما به زبان آنها را تحسین و در دل، به آنها رشک می‌ورزیم.

ملاحظه می‌فرمایید که برای نیل به اهداف عالی و رهسپاری به بازارهای جهانی باید سازمانهایی با «ساختاری با کیفیت» داشته باشیم که در آنها «انسانهای با کیفیت»، «کار با کیفیت» انجام داده و در نهایت «محصولی با کیفیت» عرضه کنند و این کار فقط با استخدام گروه مشاوران سیستم کیفیت که این سیستم را برقرار کرده، مستند ساخته و تحویل دهند و در نهایت گواهینامه‌ای نیز صادر شود، میسر نمی‌شود.

یک چنین «سیستم مصنوعی» که برخاسته از روح و فکر «مدیر افزار» و «انسان افزار» سازمان

نیاشد، هیچگاه «نهاده» نمی‌شود و نتیجه آن این خواهد شد که دیگر «بهبود و بهسازی مستمر»، که همان فلسفه کایزن ژاپنی است، هیچگاه تحقق نیافته و وضعیت سازمان به حالت اول خود باز می‌گردد. در اینحال فقط یک سیستم از بین نرفته است، بلکه «تفکر فلسفی» و به عبارتی «فلسفه وجودی» آن سیستم که می‌بایستی منجر به «فرهنگ کیفیت» می‌شد، از بین می‌رود. و این است که خطرناک است!

بهترین راه حل آن است که مدیریت ارشد (و در صورت لزوم ستادی و حتی میانی) طیف وسیعی از مشاوران زبردست را دور خود گرد آورد. به عنوان مثال مشاوره در امور ذیل:

- روانشناسی صنعتی
- حقوق و دستمزد و پاداش
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت انرژی
- مدیریت اقتصادی و مالی
- امور اقتصادی کلان
- امور بیمه، کار و مالیات
- مدیریت کیفیت
- مدیریت اطلاعات
- آموزش

و از این قبیل.

وظیفه اصلی این گروه مشاوران ایجاد آگاهی در مدیریت است. آگاهی که منجر به هدفگذاری و ارائه راهکارهای اثربخش در سازمان از طرف مدیریت گردد.

از دیگر وظایف این گروه، شناخت نقاط ضعف سازمان در صورت نیاز و ارائه راه‌حلهای و الگوهای گوناگون و مناسب برای رفع آنها به مدیریت سازمان است.

این گروه می‌تواند نقش مربی، معلم و راهنما را نیز برای «انسان افزار» سازمان بازی کنند. در کایزن ژاپنی، گروه‌های کیفیت که متشکل از کارکنان سطوح پایین سازمانی هستند، اقدام به مطرح ساختن مشکلاتی که منجر به نواقصی در کار و معایبی در محصول می‌شوند، کرده، آن را تجزیه و تحلیل نموده و راه‌حلهای مناسب را ارائه می‌دهند. در بعضی موارد این مشاوران در

کنار سرپرستان و مدیران مافوق در این نشستها شرکت جسته و یا فنونی را برای حل مشکلات و جلوگیری از آنها ارائه می‌کنند و یا حتی مستقیماً در ارائه راه حل مشکلات سهیم می‌شوند. خودتان قضاوت کنید که در چنین محیطی کار کردن چقدر لذت بخش است. هر روز آن، بهروزی است و پیروزی، پیروزی بر مسائل، مشکلات و این یعنی «خود شکوفایی».

ولی وقتی به جامعه خودم نگاه می‌کنم، می‌بینم در مقام مقایسه ما هنوز راه بسیار درازی را در پیش داریم که بدبختانه و متأسفانه بعضی از مدیران ما، «بیراهه» را انتخاب کرده‌اند و با اینکه با مغز به دیوار می‌خورند، پس از مدت زمانی گنجی و منگی بلند شده و نتیجه می‌گیرند که «ضربه به اندازه کافی کاری نبود. باید با این دیوار مشکلات محکم تر برخورد کرد!» به پا

● اگر سلسله مراتب نیازهای بشری را براساس الگوی هرم «مازلو» در نظر بگیریم، می‌توانیم به اولویت رفع نیازهای انسانی در سطح یک سازمان پی ببریم.

می‌خیزند، سرعت می‌گیرند و باز ضربه‌ای محکم‌تر! ولی بساور بفرمایید که این دیوار کوچکترین ترکی بر نمی‌دارد، چه بسا بزرگتر و بزرگتر گشته و ناگهان بر سر مدیریت و سازمان و افراد نگون‌بخت آن که تا بحال اثرات ضربات مهلک را نوش جان فرموده‌اند، خراب می‌گردد. در اینگونه موارد، اگر افراد حساس بوده و دارای «سطح توقعی» بالا از مدیریت و سازمان، از سازمان و بلکه از مملکت فرار می‌کنند (فرار مغزها!!). آنهایی هم که به اصطلاح پوستشان کلفت‌تر است! ولی در واقعیت امر نمی‌فهمند یا نمی‌خواهند بفهمند که چه برسرشان می‌آید. کماکان نقش ضربه‌گیر را بازی کرده و بالاخره روزی فرسوده و مستهلک به گوشه‌ای می‌افتند. اینها همان پدران و مادران و فرزندان آینده ایران زمینند. فکر می‌کنید ایشان به فرزندان خود چه می‌آموزند؟

در صورتی که در پای دیوار مشکلات، آن گوشه، نردبانی زرین می‌درخشید. روی پله اول آن نوشته شده است: «مدیریت منابع انسانی»، روی پله دوم: «مدیریت کیفیت»، روی پله سوم: «مدیریت منابع مالی و سرمایه» و عده‌ای افراد

نیز با نام گروه مشاوران این نردبان را سفت و محکم گرفته‌اند تا هنگام بالا رفتن مدیریت و همکاران سازمانیش کوچکترین تکانی نخورد! و حتی این گروه مشاوران به ایشان می‌آموزند که این نردبان به چه درد می‌خورد و چگونه می‌توان از آن استفاده کرد. حتی تأکید خواهند کرد که «دوستان گرامی، از نردبان پله به پله بالا بروید. روی پله‌ها نروید! عجله در بالا رفتن، منجر به سقوط می‌شود. ولیکن زمان را هم از دست ندهید»، «یکدیگر را هل ندهید! دوتا دوتا هم کنار هم نروید! اینها همه منجر به سقوط بعضیها می‌شود»، «از این نردبان باید همگی به سلامت بالا بروند». آن طرف دیوار نیز نردبان دیگری هست. هنگامی که بر بالای دیوار مشکلات رسیدید، حال می‌توانید با نردبان بعدی به پایین آمده و بدین ترتیب این دیوار مهلک را کاملاً پشت سر بگذارید. روی پله‌های این نردبان چه نوشته شده است؟ نوشته است: «فروتنی و متانت»، «صداقت»، «ایمان به خداوند»، «انسانیت»، «فداکاری و ایثار»، «سخت کوشی»، «تعاون و همکاری»، «استفادپذیری و خوشرویی»، و خلاصه همه آن چیزهایی که به آن صفات و ویژگیهایی پاک و نیک انسانی و اصول اخلاقی می‌گوئیم.

ولی زیر این نردبان چه کسانی ایستاده‌اند؟ آیا اصلاً کسی ایستاده است؟ چه اطمینانی وجود دارد که با گام برداشتن روی یکی از این پله‌ها، نردبان از زیر پایمان درنرفته و با مغز به زمین نخوریم؟ و اینجاست «نقطه درد»!

آیا همان مدیرانی که پیشاهنگ گام برداشتن در نردبان اول بودند، حاضرند نردبان دوم را نیز طی کنند و اگر کردند آیا حاضرند نردبان را محکم بگیرند تا دیگران نیز پایین آیند؟ یا اینکه اصلاً خود را به پایین پرت می‌کنند و می‌گویند هرچه باداباد! مدیران گرامی، یاران صنعتگر، از گام برداشتن بر روی نردبان دوم و پیشقدم شدن در این کار ذره‌ای به دل خود تردید و هراس راه ندهید. حتی اگر پایین پای نردبان سرابی بیشتر به نظر نمی‌رسید، نهراسید، زیرا که اگر پیشگام شدید «انسان افزار» شما یعنی آنهایی که برایشان گام برداشتید، آنچنان نردبان را سفت و محکم از بالا می‌گیرند، که اگر نردبان با زمین فاصله هم داشته باشد، باز به سلامت فرود خواهید آمد! ایمانتان به خدا و تکیه‌تان بر نیروهای انسانیتان باشد. بعد ببینید که دنیا را تسخیر می‌کنید یا





● وظیفه اصلی گروه
مشاوران ایجاد
آگاهی در مدیریت است.

نه...؟! در غیر این صورت امکان ندارد از دیوار بعدی عبور کنید.

یک تجربه شغلی

در طول فقط ۳ ماه مدیریت کارخانه افتخار آشنایی و همکاری با انسانهایی را پیدا کردم که در سطوح سرپرستی و کاربری و بعضاً در سطوح مدیریتی مشغول به فعالیت بودند. انسانهایی نیک نهاد، ولیکن استعمارزده و استثمارزده! به ایشان توجه کردم، شخصیت بخشیدم، برای کار و فکر و حرفشان ارزش قائل شدم و برای اینکه وارد جزئیات تئوری کایزن و ۵S ژاپنی شوم. اصول فلسفی آنها را در مدیریت رعایت کردم. نتیجه‌اش بسیار سریعتر از آنچه که فکرش را می‌کردم به بار نشست. پیشنهادهای سازنده یکی پس از دیگری مطرح شدند. بعضی از آنها آنقدر جالب بودند که فوراً اقدام به پیاده کردن آنها نمودیم. نظم و ترتیب و پاکیزگی و ایمنی کار و بهداشت را خود افراد با حمایت من به اجرا گذاشتند. بهسازی فرآیند و ارتقای بهره‌وری و در نتیجه بهسازی کیفیت آغاز گردید. در این کار مشاوره بسیار باتجربه و زبردست نیز پایه‌های ما در طول یکماه مشغول بود. تحولی عظیم و چشمگیر آغاز شد.

برای هر پیشنهاد سازنده‌ای پاداشی قائل شدم. یکی از کارگران ساده خط ماسه، طرحی رنگی و زیبا از خط تولید ماسه کشیده و در این طرح به راه حل مشکل خط اشاره کرده بود. بسیار لذت بردم. ولی باز هم از بسیاری می‌شنوم که: «آقا این کارهایی که می‌کنی، مال فرهنگ ما نیست. از کارگر باید کار بکشی. اگر رو به او بدهی کارشکنی می‌کند و آخر سر هم سر از اداره کار درمی‌آورد. شما تازه از خارج آمده‌ای. در محیط ایران حدود ۸ سال نبودی. ایرانیها را با آلمانیها مقایسه نکن.»

« ما را که می‌بینی عمری را در این مملکت گذرانده‌ایم. موهایمان را توی آسیاب سفید

نکرده‌ایم. ایرانی جماعت باید زور بالای سرش باشد و بس، زبان چماق را می‌فهمند». و جالب اینجاست که با هزار و یک زبان‌بازی و چرب‌زبانی و آسمان و ریسمان سرهم کردن سعی در توجیه حرفهای خود نیز داشته و در لباس یک مبلغ فرهنگی در می‌آیند! دلم می‌خواهد فرزندان چنین مدیرانی گرفتار مدیرانی همچون پدران (یا حتی مادران) خود گردند. بعد خواهند فهمید که استعمار و استثمار چه عواقب بدی در خانواده و کل جامعه بدنبال داشته و چه صورت زشت و کثیف و پلیدی دارد.

ای کاش به جای این همه مهملات که به ما در طول دوران دانش‌آموزی و دانشجویی یاد می‌دهند، به ما انسانیت و انسان‌دوستی می‌آموختند که ما ایرانیان واقعاً که بودیم و چرا اینطور شدیم و باید چگونه باشیم. درس «صرفه‌جویی» هنگام استفاده از «منابع» را می‌آموختند. حقیقتاً تبدیل به جامعه‌ای با بدترین شکل الگوی مصرف شده‌ایم که در هدر دادن منابع یا بلااستفاده گذاشتن آنها استاد است!

تعجبی هم ندارد، در جامعه‌ای که حتی نیازهای اولیه، یعنی حتی نیازهای جسمانی اکثر انسانها برآورده نیست، در جامعه‌ای که اکثر توانمندان، مستمندان را فراموش کرده‌اند، می‌توان از «انسانهای با کیفیت» در سطح کلان جامعه اثری یافت؟

پس نقطه شروع همین جاست. باید در کلیه سطوح اجتماعی و امور جاری، انسانهایی را تربیت کرد و آموزش داد که به همه چیز از دید کیفیتی نگاه کنند. هر روزشان بهتر از روز قبل باشد. این کار را باید از همین الان با کودکان و نونهالان و نوجوانان شروع کرد.

باید ۴ جلد کتاب «سرزمین جاوید» تدوین شده از طرف شادروان منصوری را در اختیارشان قرار داد تا بخوانند و ببینند که چه کسی بوده‌اند؟ آمار و ارقام واقعی را نشانشان داده و تصویر

درستی از آینده ایران را ترسیم کنیم، تا جوانان ما به خطرات آینده واقف شوند. دانش روز و درس اخلاق و تقوی را منهای تن دردهی و تسنیم به جوانان خود بیاموزیم تا بتوانند آماده مواجه شدن با خطرات و مشکلات شوند. در واقع همان قضیه «دیوار و نردبان»، در سطح کلان جامعه نیز مطرح می‌شود. غیر از این باشد، ایزو ۹۰۰۰ که سهل است، ایزو ۹۰۰۰۰۰ نیز دردی را از ما درمان نخواهد کرد، چون کالبد جامعه بدور از آن روح بزرگ برای درک فلسفه وجودی اینگونه استانداردها است.

نتیجه‌گیری نهایی

داشتن گواهینامه ایزو ۹۰۰۰، اگر چه می‌تواند نقطه شروعی باشد و شرطی لازم برای رهیافت به بازارها، ولیکن به هیچ وجه شرط کافی نیست! تازه «رهیافت» معنی‌اش «دستیابی» به بازارها و «دوام» طولانی مدت نیست. آنچه که در نهایت حرف آخر را می‌زند و تعیین‌کننده است، «کیفیت محصول است» و «رضایت مشتری». یعنی «کیفیت» با آن سه جنبه‌ای که معرفی شد. و برای نیل به آن باید از بزرگترین منبع ثروت یعنی «انسان» استفاده، و نه سوءاستفاده، کرد و در این راه تا می‌توانیم سرمایه‌گذاری کنیم. مطمئن باشید که این سرمایه‌گذاری دارای بازگشتی سریع و مطمئن خواهد بود.

بنا به اعلام بانک جهانی حدود ۶۴ درصد ثروت یک کشور را انسانها تشکیل می‌دهند. حدود ۲۲ درصد متعلق به منابع طبیعی است و بقیه‌اش مربوط است به تولیدات آن کشور!

پس به انسانهای در اختیارمان بپردازیم، اگر که واقعاً طالب کیفیت هستیم. □

● **مهران یزدی** : مدرک کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک با گرایش ساخت و تولید از آلمان غربی، مدیریت کارخانه ریخته‌گری وابسته به شرکت تکلان توس.