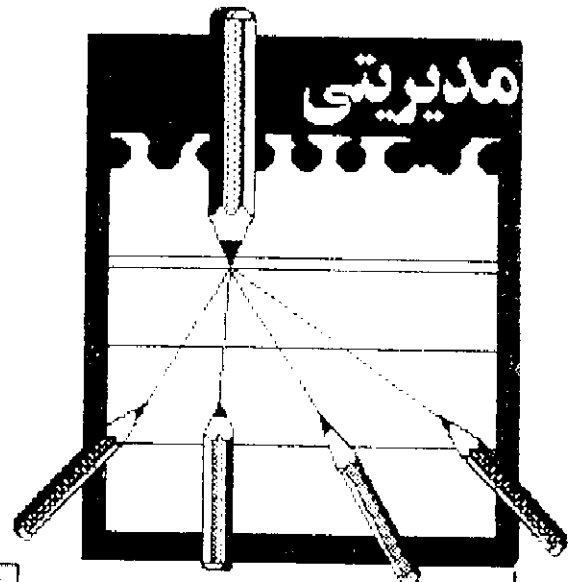


# خروج از بحران

اثر مهم: پروفیسور دمینگ

ترجمه: نوروز ذرداری



## ● اصل دوازدهم

● سدها و موانعی را که باعث

از بین بردن غرور و افتخار کار افراد می شود از میان بردارید!

این موانع باید از سر راه دو گروه از افراد برداشته شوند. یک گروه مدیران و نیز افراد حقوق بگیر (کارمندان) هستند. این موانع عبارتند از: ارزیابی سالیانه مشاغل، و بررسی شایستگی کارکنان (که در بخش سوم در باره آن و معایب و زیانهایش به تفصیل سخن خواهیم گفت) گروه دیگر کارگران روزمزد هستند که در مورد آنان هم اکنون به بحث می پردازیم:

کارگران روزمزد هستند که در مورد آنان هم اکنون به بحث می پردازیم:

کارگران تولیدی در آمریکا همیشه تحت این فشار هستند که: «شما همواره در مورد کیفیت، بهره‌وری و رقابت باج گیری می کنید و ضایعات و خسارات سنگینی به مؤسسه وارد می سازید. حال آن که در واقع، این موانع و کمبودها بوده که همیشه باعث شده که کارگران تولیدی از حق طبیعی و ذاتی خویش که همان داشتن غرور و مساهمت به کار خویش است، محروم شوند و در نهایت، حق این را که یک کار خوب انجام دهند از دست داده‌اند. این موانع و مشکلات تقریباً در تمام کارخانجات، ادارات، فروشنده‌های بزرگ و سازمانهای دولتی در آمریکا وجود دارد.

## ● چگونه به کار خود مباحثات کنند؟

یک نفر در سطح کارخانه چگونه می تواند به کار خود مباحثات کند، در حالی که نمی داند چه کاری قابل قبول است و چه کاری غیر قابل قبول؟ و می تواند درک کند که چرا کاری دیروز مورد تالیف بوده است، ولی امروز مورد قبول نیست؟ و اصلاً نمی داند که کار او چیست؟

اگر چه در سطح مدیریت و چه در رده کارگری در مؤسسات به صورت یک مناع و کمالا درآمده‌اند.

## □ اشاره

این دوازدهمین قسمت از ترجمه کتاب «خروج از بحران» اثر معروف و مهم پروفیسور ادواردز دمینگ است، که برای اولین بار در ایران ترجمه می شود و به مدیران، دانشجویان مدیریت در خواستاران مباحث مدیریت تقدیم می شود.

در شماره‌های گذشته، ضمن طرح مباحث مختلف مدیریتی، خلاصه‌یی از ۱۴ اصل مدیریت دمینگ ذکر شد و سپس توضیح و تشریح هر یک از این اصول آغاز گردید. تا شماره قبل، توضیح اصل‌های اول تا یازدهم به پایان رسید و اکنون، دنباله مطلب، از توضیح اصل دوازدهم آغاز می شود...

مدیریت آمادگی نداشته باشد که به پیشنهادات کارکنان مؤسسه توجه کند و اقداماتی در باره آنها صورت دهد، همه این روشها پس از چند هفته با چند ماه بی نتیجه به دست فراموشی سپرده خواهند شد. یک کارگر تولیدی به من اظهار داشت که دستورالعمل‌های تولید، همه تدوین شده و در معرض دید هستند، ولی هیچکس آنها را تا نیمه هم نمی خواند، چون این دستورالعمل‌ها آنچنان درهم و برهم هستند که کارکنان می ترسند تا به آنها آنها را بخوانند، چون برایشان بیشتر گنج کننده خواهد بود.

چگونه یک کارگر می تواند از انجام کار خود احساس غرور و مساهمت کند، در حالی که با بازرسان مؤسسه، اشکال و مسئله دارد و بازرسان اصولاً نمی دانند کدام کار درست است و کدام اشتباه؟ نمی دانند که دستگاهها و ابزار کامل و بی نقص هستند یا ایراد دارند و درست کور نمی کنند؟ نمی دانند که سرپرستان از طرف مقامات بالا تحت فشار هستند که برنامه تولید را بر اساس کمی تکمیل کنند و نه کیفی ...

او چگونه قادر به کار است؟ در حالی که همواره باید مشغول تعمیر ضایعات و اشکالاتی باشد که دیگران به وجود آورده‌اند، و یا باید همیشه در صدد پنهان کردن ایرادهایی باشد که از عملیات قبلی تحویل گرفته است و یا باید غالباً منتظر و مشغول تعمیر دستگاهها بماند تا پس از آن بتواند

من با تعداد چهل نفر از افراد ماهر در یک شرکت تقریباً موفق ملاقات کردم. شکایت عهده آنها این بود «که ما تا روز آخر هر هفته نمی دانیم که آیا در هفته آینده باز در اینجا کار خواهیم کرد یا نه؟» و «ما به صورت یک کالا درآمده‌ایم.»

کننده کالا یا مناع همان چیزی است که من به دنبالش بودم. مدیریت ممکن است این افراد را با یک قیمت تعیین شده استخدام کند، یا نکند. بستگی به نیاز مؤسسه دارد. اما اگر در هفته آینده به وجودشان احتیاج نداشته باشد، آنها مجدداً به گروه افراد جویای کار برمی گردند و معلوم نیست چه مدتی بیکار می مانند تا کار دیگری پیدا کنند.

افراد در مدیریت با کار در ساعت‌های متوالی آشنا هستند. آنها همواره با مشکلاتی از قبیل کاهش فروش، تقلیل سود فصلی و بالا رفتن قیمت‌ها در همه چیز دست به گریبان هستند. آنها مسائل زیادی برای ناراحتی دارند که البته می توانند با این گرفتاری‌ها روبرو شوند، اما در مورد مسائل کارگری، معمولاً مشکلاتی رخ می دهد که کمکی دیگر از آنها ساخته نیست. لذا در مورد مشکلات کارگری معمولاً شانه‌های خود را بالا می اندازند، یا تشریبی از آن عبور می کنند و امیدوارند که این مشکلات خود به خود حل شود. آنها روشهای دخالت کارکنان در امور مؤسسه، شیوه مشارکت، کیفیت کار و زندگی ایجاد می کنند، اما همه اینها چون دود و غباری است بر صحنه. زیرا اگر

# Out of the Crisis



## چرا بعضی کالاها و خدمات، گران تمام می شود و مشتری و خریدار پیدا نمی کند؟

● سرپرستی که فقط به تعداد و کمیت محصول فکر می کند و می خواهد به بالا دستی ها گزارش چشمگیر عددی بدهد، هرگز نمی تواند از زیردستانش محصول یا خدمات مرغوب و دارای کیفیت بالا دریافت کند.

## چرا بعضی کارکنان به جای حضور در محل کار، ترجیح می دهند در خانه بمانند و از محل کار خود غیبت کنند؟

تولید کند؟!

او چگونه می تواند کارش را پیش ببرد؟ در حالی که اگر ماشین خراب را برای تعمیر تعطیل کند، سرپرست فست او سر می رسد و با چند کلمه «زود باش، شروع به کار کن» تمام تلاش او را ندیده می گیرد و فرمان تولید قطعات ناقص می دهد؟ یک کارگر تولیدی که این موارد را به من می گفت، آن را «خطای ارتباطات» نامید من از او سؤال کردم: خطای ارتباطات چیست؟ آیا شما متوجه شدید که سرپرست فست نان چه گفت؟ او پاسخ داد: «بله، او به من فرمان داد که محصول خراب تولید کنم پس با این حساب من باید به چه چیزی در کار خود مباحثات کنم و از آن راضی و خشنود باشم؟ یک کارگر می تواند به کارش افتخار کند، در حالی که زمان زیادی را برای تعویض قطعات خراب صرف می کند؟ آیا با این همه شل کن، سفت کن، کیفیت به دست می آید؟ یک کارگر این را توضیح می دهد و من به او می گویم: «ولی شرکت با خرید قطعات ارزان صرفه جویی و استفاده می کند، نه؟»

او جواب می دهد: بله، ولی در عوض ده برابر آنچه که صرفه جویی کرده اند باید پس بدهند، چون قطعات به سرعت از بین می روند و وقت ما را هم تلف می کنند.»  
این کار چه اشکالی دارد؟ شما که برای وقت خودتان دستمزد می گیرید.»  
«من می توانم کار بهتر و بیشتری تحویل دهم، البته به شرطی که این ابزار خوب کار کنند.»

## ● نمونه هایی از گفتگوها و مکالمات واقعی من با گروهی از کارگران به شرح زیر است:

نقل از یک کارگر تولیدی: سرپرست و رئیس می نرسند تصمیماتی بگیرند. اگر آنها کاری نکنند دیگر چیزی برای گزارش دادن به مقام بالاتر را ندارند. چون در رده مدیریت کسی که کاری انجام نمی دهد، لازم نیست که گزارشی تهیه کند، ولی اگر سرپرست و رئیس فست از زیر بار مسؤلیت فرار کنند، چگونه بهبودی در مسائل به وجود خواهد آمد؟

در مورد افزایش بهره وری چه می گوید؟  
«ما نمی توانیم بهره وری به دست آوریم، چون نقاله در کارخانه خراب شده و کار نمی کند و ما مجبوریم همه مصالح را با دست جا به جا کنیم. مواد و مصالح گرم است و اگر بخواهیم با همان سرعت همه را با سدت جا به جا کنیم، دستهایمان می سوزد. لذا ما باید آهسته تر کار کنیم. جالب آن که در این مورد هیچ عکس العملی هم از مدیریت مشاهده نمی کنیم.»

این مشکل چه مدت است که وجود دارد؟

پاسخ: هفت سال!

گفتگویی با یک کارگر تولیدی دیگری: یک سرپرست می آید و بعد از دو هفته می رود و دیگری جای او را می گیرد. او هیچ اطلاعی از کاری که اینجا انجام می شود ندارد. او هیچ علاقه ای هم برای یاد گرفتن ندارد، چون خودش می داند که او نیز به زودی از اینجا خواهد رفت.

گفتگویی دیگری با یک کارگر تولیدی: شرکت ما برای سالهای متعددی قراردادی برای تولید و فروش یک و نیم میلیون فوت از محصول تولیدی داشت. مدیریت تصمیم گرفت که هزینه ها را تقلیل دهد و سودآوری را افزایش دهد. آنها مراد ضعیف تر و ضعیف تر و البته ارزان تر برای تولید در اختیار ما قرار دادند. این کار باعث شد که شرکت ما قرارداد مبرور را از دست بدهد. از دست دادن قرارداد سبب شد که سودآوری شرکت لطمه شدیدی ببیند. حقیقت این است که ما نمی توانیم با مواد نامرغوب، محصول مرغوب تولید کنیم.

کارگران تولیدی در مورد خرید یک ماشین جدیدی که دو سال پیش خریداری شده است و در تمام این مدت سعی کرده اند از آن استفاده کنند نیز با من درد دل کردند. هنوز این ماشین پس از دو سال مابۀ دردسر است. سایر کارگران ماشین هایی را که بد نگهداری می شوند، به من نشان دادند. کارکنان بخش تعمیرات به من گفتند که چندین سال است که قطعات کار کرده و دست دوم را از روی ماشین های کهنه باز می کنند و برای جایگزین کردن قطعات روی ماشین های نسبتاً جدید استفاده می کنند. یک ضرب المثل آمریکایی می گوید: «عاقل به ریال و احمق به تومان» یا دو ریالی را که نزدیک دست

می بیند و چند صد تومانی دور را نمی بیند. از مذاکرات یک کارگر تولیدی: شاتگها با لوله های لاستیکی در اندازه های درازتر به دست ما می رسد که باید آنها را کوتاه کنیم.

پرسیدم: تمام لوله ها؟

پاسخ داد: تمام آنها در یک مرحله برای مدتی طولانی درازتر از اندازه هستند، و سپس تعدادی را در اندازه مناسب به ما می دهند و بعد دوباره لوله ها خارج از اندازه می شوند!

مجدداً پرسیدم: برای شما چه اشکال دارد؟ شما که دستمزدتان را می گیرید!

بله ما دستمزدتان را دریافت می کنیم، ولی همه ما منظر می شویم. چون در اصل، شرکت ضرر می کند!

یک کارگر تولیدی: شما نمی توانید کیفیت را با بازرسی ایجاد کنید، ولی در صورتی که کیفیت اساساً در کار نباشد، شاید تنها راه همان بازرسی باشد.

کارگر تولیدی دیگری می گوید: کار ما خیلی سخت است. چون تعداد غایبین روزانه زیاد است و ما ناگزیریم که همه به جای آنها کار کنیم و هم کار خودمان را انجام دهیم. بنابراین برای رسیدن به همه آنها اوقات دشواری داریم. در نتیجه کیفیت کار از دست می رود.

چرا کارگران غیبت می کنند؟

آنها از کارشان راضی نیستند و علاقه ای به آن ندارند.

چرا؟

چون نمی توانند کار خوبی که باعث رضایت خاطرشان باشد عرضه کنند.

چرا؟

به دلیل این که عجله و تشاب در کار است، سرپرست باید سهمیه خود را تکمیل کند و به بالادستی ها تحویل دهد. حال آن که ما این شیوه کار را دوست نداریم به همین دلیل برخی از افراد در منزل می مانند و از محل کار خود غیبت می کنند.

یادآوری: رسیدگی به امر غیبت کارکنان و برطرف کردن آن یکی از وظایف و تکالیف مهم سرپرستی است. افراد و کارکنان، اگر خود را در یک کار افرادی مهم و باارزش بدانند، و کاری که انجام

می دهند رضایت خاطر خودشان را فراهم کند. مطمئناً به طور مرتب بر سر کار خود حاضر خواهند شد.

**نقل از یک کارگر تولیدی:** ماشین موجود برای کار من، قابل برنامه ریزی است، ولی بسیاری از اوقات خراب است. به همین دلیل من نمی توانم کارم را انجام دهم. پس بهتر است در خانه بمانم و استراحت کنم و ورchieام در محل کار، خراب نشود.

- برای شما چه فرقی می کند؟ شما که حقوقتان را دریافت می کنید؟

- بله، ولی من موقعی که ماشین خراب است، نمی توانم کار کنم.

- آیا قادر نیستید که آن را تعمیر کنید؟

- چرا. در پاره ای از اوقات که نقص را تشخیص دهم، این کار را می کنم ولی در مواقعی که خودم قادر به تشخیص و تعمیر عیب نیستم و به دنبال تعمیرکار می فرستم، مدت ها طول می کشد تا او پیدا شود.

- اما شما که برای اوقاتتان دستمزد می گیرید. پس مشکلتان چیست؟

- پول نمی تواند فشار عصبی حاصل از این کار را جبران کند. باور کنید در تمام مدتی که من منتظر او هستم، در فشار عصبی به سر می برم.

**نقل از یک کارگر تولیدی:** سرپرستان ما از جوانان فارغ التحصیل دانشگاه در رشته روابط انسانی هستند و هیچ اطلاعی از کاری که ما انجام می دهیم ندارند. اساساً از آنها کمکی برای ما ساخته نیست. چرا نباید سرپرستانی مطلع و باتجربه داشته باشیم؟

از یک کارگر تولیدی سؤال می کنم: اگر یک پیشنهاد به سرپرست خود بدهید چه می شود؟

جواب: هیچ، او فقط لبخندی می زند و راه می افتد و می رود بی کارش!

**یاد آوری:** از او کاری ساخته نیست، چون مشکل را درک نمی کند و اگر هم درک کند کاری نمی تواند بکند. پست های سرپرستی یک کانال ورودی است برای تازه فارغ التحصیلان دختر و پسر از دانشگاه!

**یک کارگر تولیدی:** ماشینهای ما تا نفس دارند کار می کنند و سپس می سوزند و خاموش می شوند. ما برای تعمیر آنها زمان زیادی را از دست می دهیم زیرا هیچ گونه سیستمی برای نگهداری ماشین آلات نداریم.

**صحبت با یک سرپرست تولیدی:** من موقعی که ماشین خراب شود، یک درخواست پُر می کنم. بعد فرار می شود که یکی از مدیران برای دیدن آن مراجعه کند، ولی هرگز این اتفاق نیفتاده است!

### ● یک نمونه دیگر:

این واقعه در یک کارخانه لوازم برقی اتفاق افتاده است. شاخص ترین و مهمترین اقداماتی که در آنجا دیده می شد بازرسی کار، محصول کار و اعداد و ارقام بود. از کارگران آنجا پرسیدیم: «چه

## این کتابی است که با ایجاد انقلاب در روش های مدیریت، جهان صنایع و تولیدات و خدمات را دگرگون کرده است. و اکنون مجله گزارش برای اولین بار، ترجمه متن کامل آن را به جامعه مدیران و خواستاران رشد و پیشرفت کشور، تقدیم می کند.

صورت نگرفته است.

شخص ممکن است تعجب کند که این خانم و همکارانش با اینهمه بی اعتنائی مدیریت برای کمک به آنها در مورد رفع این مشکل، قضاوتشان در مورد مدیریت چه خواهد بود!

در مذاکراتی که من بعداً با رؤسای ارشد شرکت داشتیم، از آنها سؤال کردم: چرا با وجود اینکه حدود هشتاد درصد سرمایه گذاری شما در ابزار و ادوات دقیق و کامپیوتر است و گزارش های بی شماری توسط کامپیوتر تهیه می شود و تقریباً پنجاه و پنج درصد نیروی کار شما در بخش بازرسی است، با وجود این فقط کارکنان تولید هستند که از مواد خراب و نخ های پیچیده و تاب دار مطلع هستند؟

ولی آنها جوابی برای من نداشتند.

### ● چراگران تمام می شود؟

شما دل واپس و نگران هستید، چون یکی از بهترین مشتریان شما، درصدد خرید کالایی است که با وجود کیفیت خوب قیمت پایینی داشته باشد. امکان دارد که شما این خریدار خوب را از دست بدهید. البته شما نمی توانید ایرادی از او بگیرید، چون قیمت تمام شده کالای شما خیلی بالاست و علت آنهم روشن است، چون نیروی کار زیادی را برای دوباره کاری و هم چنین بازرسی از دست می دهید. به علاوه سرمایه گذاری زیادی در ماشین آلات، و ابزار، انبار و تهیه اطلاعات بی فایده دارید، که نه تنها کمکی به کاهش قیمت تمام شده نمی کند بلکه باعث بالا رفتن قیمت هم می شود!

### نمونه دیگر:

در یک پرواز، خلبانی که در کنار من نشسته بود، درد دل می کرد که برای این مسافرت بدون فساید به او حقوق می دهند، در حالیکه او می توانست در همین زمان، هواپیمایی را هدایت کند که برای شرکت مفید فایده بوده و درآمدی به وجود آورد.

( به نظر می رسد که متأسفانه مدیریت، توضیحات و اطلاعات کافی در اختیار خلبانان خود نگذاشته است و آنها از این موارد که شرکت

مبلغی از سرمایه ثابت شما صرف خرید لوازم ابزار دقیق و کامپیوتر شده است؟

پاسخ داده شد: با در نظر گرفتن هزینه تهیه و چاپ گزارشات، حدود هشتاد درصد.

سؤال دیگری کردم: چه مبلغی از حقوق و دستمزد برداختی صرف بازرسی است؟

پاسخ داده شد: تقریباً ۵۵ تا ۶۰ درصد. ما باید از کیفیت کالایمان مطمئن باشیم. ما یک اسم و اعتباری داریم که باید از آن حفاظت کنیم.

یک برنامه ضابطه داریم برای هر یک از محصولات تمام شده در این کارخانه نگهداری می شد که می توانست وضعیت تمام ۱۱۰۰ قطعه مصرفی در آن محصولات را درج کند، از جمله این که آیا قطعات استفاده شده در آزمایش اولیه تأیید شده است. یا جایگزین است؟

مهندس مسؤلی به من توضیح داد: «به علت تعداد زیاد بازرسان، ما احتیاجی به کنترل کیفیت نداریم.»

بعداً در همین شرکت، در یکی از جلساتی که با نمایندگان اتحادیه کارگران تشکیل شده بود، دو نفر از بانوان حاضر سؤال کردند: «چرا ما باید وقت زیادی را روی مواد نخ پلاستیکی که به کارخانه وارد می شود تلف کنیم، چون بسیاری از آنها به صورت تاب دار و در هم پیچیده هستند و ما باید آنها را باز کنیم تا بتوانیم از آنها استفاده کنیم؟»

من سؤال کردم: چرا مواد درهم تنیده و تاب دار به کارخانه می آید؟

- پاسخ داده شد: فکر می کنیم به علت اشکال در حمل و نقل و جایجایی است.

مجدداً سؤال کردم: برای شما چه فرقی می کند؟ شما که دستمزدتان را برای ساعات کار دریافت می کنید؟

- بله درست است، ولی ما اگر این وقت را برای درست کردن این نخ ها صرف نکنیم می توانیم کار زیادتری، انجام دهیم آیا نمی توان کاری در این مورد انجام داد؟

من سؤال کردم: چه مدتی است که شما این مشکل را دارید؟

یکی پاسخ داد که: الآن مدت ۳ سال است که من در این مورد فریاد می زنم، ولی هیچ کاری

# Out of the Crisis



● سرپرست یا کارگر و کارمندی که مطمئن نیست تا ماه آینده بر سر کار خود باقی خواهد بود یا نه، هیچ علاقه‌ی به یاد گرفتن و هیچ توجهی به کار خوب انجام دادن نخواهد داشت!

● هیچکس نمی‌تواند با مواد معیوب و ابزار ناقص و خراب، محصول مرغوب تولید کند یا خدمات شایسته و با ارزشی ارائه دهد...

## کارکنان باید از کاری که انجام می‌دهند احساس رضایت، غرور و مباهات داشته باشند!

ناگزیر از اجرای این گونه پروازها هستند و این قبیل مسافرت‌ها غیر قابل اجتناب است کاملاً بی‌اطلاع هستند.)

- از این گونه مشکلات درباره کارگران تولیدی، در موارد مختلف در این کتاب ملاحظه خواهید کرد. موانع و مشکلاتی که باعث می‌شود افراد از کار خود احساس مباهات و غرور نکنند، یکی از عوامل مهم در راه کاهش هزینه و ارتقاء کیفیت در امریکا است.

خسارات و زیانهای دیگری نیز وجود دارد که عامل آنها مدیریت و رهبری نالایق است، حتی اگر کیفیت و بهره‌وری کم نیز، به تنهایی، برای زیان کافی نباشد.

□ برای مثال: همه به درستی می‌دانند که تعداد روزهای غیبتی که همراه با دستمزد (به علت تصادفات) به وجود می‌آید و سر به آسمان می‌زند اکثراً به علت ضعف سرپرستی است.

جابجایی و ترک کار از طرف کارکنان، هنگامی که ضایعات و نواقص زیاد است خیلی بیشتر می‌شود.

و موقعی که کارکنان مطمئن می‌شوند که مدیریت تلاش می‌کند تا از این ضایعات و نواقص جلوگیری کند و فرایند کار را بهبود بخشد، ترک کار کمتر می‌شود.

کسی که احساس کند وجودش در کار با اهمیت است، بهر نحوی که هست تلاش خواهد کرد تا به موقع سر کار خود حاضر شود. شخص هنگامی احساس خواهد کرد وجودش مهم است که به کاری که انجام می‌دهد، بتواند افتخار کند، و این امکان را داشته باشد که بتواند در بهبود سیستم کار، مشارکت داشته باشد. غیبت از محل کار و ترک کار به وسیله کارکنان، بیشتر ناشی از ضعف سرپرستی و مدیریت است.

این قسمت با همکاری آقای هیروهاکی بورد - HEERO "HAQEBORD مشاور، تهیه شده است

خارج بود. موقعی که او ماشین آلات را تعمیر و منظم کرد، تولید دو برابر شد. اگر این اعتصابات به وجود نمی‌آمد او هیچ‌گاه از بدی شرایط ماشین‌ها با خبر نمی‌شد و موسسه این فرصت را به دست نمی‌آورد که تولید خود را به دو برابر افزایش دهد. یعنی در واقع موسسه با نصف ظرفیت و امکانات واقعی خود به تولید ادامه می‌داد!

من به او گفتم: آیا میدانی تعصیب کیست؟ مطمئناً میدانی؟... بله او می‌دانست. و دیگر هم اتفاق پیش نخواهد آمد، چون او روشی را به کار گرفت که به کارگران فرصت میداد که وضعیت ماشین‌آلات خراب یا مواد اولیه نامرغوب را منعکس کند و این نظریات مورد توجه و رسیدگی مدیریت قرار می‌گرفت. (استفاده از مشارکت کارکنان جهت کسب اطلاعات و بهسازی شرایط کار و تولید).

### ● چه اتفاق می‌افتد؟

به اعتقاد من مردم با هر نوع مشکل و مسأله‌ی می‌توانند روبرو شوند، مگر مشکل انسان‌ها. آنها می‌توانند ساعت‌های متمادی و طولانی کارکنند، با مشکلات تجاری روبرو شوند، با بیکاری و از دست دادن شغل بسازند، اما در ارتباط با مشکلات و مسائل مربوط به آدمها، خودشان دچار مشکل می‌شوند. مدیران هم از جمله این مردم هستند. تجربه به من نشان می‌دهد که مدیران در این مورد ضعف دارند و برای رفع این نقص به روشهایی مانند تشکیل گروههای کنترل کیفیت، و دسته‌های مهندسی صنایع، دخالت دادن و مشارکت کارکنان، پناهنده می‌شوند. ولی با این ترتیب تشکیل گروه دادن، قطعاً قابل پیش‌بینی است که این گروهها در همان چند ماه اول از هم پاشیده می‌شوند، چون خود را عاجز و ناتوان می‌بینند، چون مشاهده می‌کنند که با یک شوخی ظالمانه روبرو هستند، و هیچ کاری از دستشان ساخته نیست. به یک دلیل بسیار ساده، زیرا هیچ کسی در مدیریت به نظریات و پیشنهادات آنها برای بهسازی و پیشرفت امور، علاقه‌ی نشان نمی‌دهد و اهمیتی برای آنها قائل نیست. در این صورت توسل به این شیوه‌ها برای لطفاً بقیه را در صفحه ۵۹ بخوانید

من با ۴۵ کارگر تولیدی در مورد موانع و مشکلاتی که سرراه آنها برای ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت وجود دارد مذاکره کرده‌ام. نتیجه:

- کمبود آموزشی در مورد تکنولوژی کار: «من به درستی نمی‌دانم کارم چیست».

- کمبود قطعات مورد نیاز و تأخیر در رساندن آنها.

- کمبود دستورالعمل در مورد چگونگی انجام کار.

- کارهای با عجله (برنامه ریزی بد).

- نقشه‌های قدیمی.

- نقص طراحی (نقشه‌ها بعد از آنکه کار به اتمام رسید و محصول معیوب تولید گردید اصلاح می‌شوند و باعث دوباره کاری می‌شوند)

- سرپرستان اطلاعات و معلومات کافی برای رهبری کار ندارند.

- کمبود و نامناسب بودن ابزار و ادوات کار.

- نداشتن وسیله ارتباط بین کارگران و مدیریت.

- شرایط نامساعد محیط کار (سرما در زمستان، گرما در تابستان).

- من نمی‌دانم کارم چگونه ارزیابی می‌شود.

«ارزیابی شایستگی افراد، همیشه یک نمایش مسخره است».

- قطعات ناقصی که از فروشنده خریداری می‌شود، باعث کندی کار من می‌شود.

- اوقاتیکه با بخش مهندسی برای تعمیرات تلف می‌شود، به کارم لطمه می‌زند.

من این مشکلات را با مدیریت در میان گذاشتم و او قول داد که کاری در این باره انجام دهد. به نظرم می‌رسد که واقعاً هم در این مورد کاری بکند چون در سمینار شما (یعنی من که دمینگ هستم) حضور داشته‌ام».

### ● یک مثال دیگر:

کارمندان یک موسسه در زمانی که کارگران در اعتصاب بودند، امر تولید را به عهده گرفتند. یکی از رؤسای ادارات گزارش داد که ماشین آلات را در شرایط بسیار بدی مشاهده کرده است: پاره‌ی نیاز به تعمیرات داشتند، برخی ضرورت تعمیر اساسی داشت و یکی از ماشین‌آلات کاملاً از رده

## راهنمائیهای پرفسور دمینگ برای مدیریتهای

ضیبه از صفحه ۵۷

رفع مشکل افراد، بسیار ظالمانه و ویران کننده است. البته استثنائاتی نیز وجود دارد که باعث خوشحالی است و آن هنگامی است که مدیریتها برای کار این گروه ارزش و اهمیت قائل هستند و به پیشنهاد آنها توجه می کنند و با مشارکت صمیمانه خود در بهبود کار، از این نظریات استفاده می کنند و موانع و مشکلاتی را که باعث عدم رضایت و ناخوشی افراد است از سر راه برمی دارند. اینگونه اقدامات، در صورت صمیمیت مدیران و توجه به این روشها، بسیار کارساز است. بالا بردن رضایت خاطر و مباحثات کارکنان، این نیست که برای آنها تشکیلات ورزشی و رفاهی و دکوراسیون تهیه کنیم، بلکه عبارت از این است که به خود آنها بها بدهیم و شخصیت قائل شویم و از وجود آنها با توجه به افکار و نظریاتشان استفاده بیشتر به عمل آوریم.

به نیروی انسانی در کار فرصت دهید، تا به کاری که می کنند افتخار کنند، تنها اقلیت کوچکی که سه درصدی هستند، ممکن است که به این موضوع توجه نکنند و اساساً مسأله اهمیتی برای آنها نداشته باشد آنها نیز به وسیله فشار همپایان خود فرسوده خواهند شد.

۱۱. پایان اصل دوازدهم  
لطفاً بقیه رادر شماره آینده مطالعه فرمایید

به دست خواهد آمد:

- ۱- انجام تبلیغات بین المللی به مدت هشت سال، برای کشور و پیشرفتهای آن.
- ۲- معرفی محل برگزاری نمایشگاه، به کلیه نقاط جهان.
- ۳- تولید اشتغال ملی و بین المللی، در طول تهیه مقدمات امر.
- ۴- کسب درآمد ارزی قابل توجه.
- ۵- توسعه صنعت توریسم.
- ۶- شناساندن پیشرفتهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و هنری کشور به جهانیان.
- ۷- ایجاد محیطی مساعد برای انجام مذاکرات سودمند بین شخصیتهای برجسته اقتصادی جمهوری اسلامی ایران و دیگر نقاط جهان.
- ۸- مبادله اطلاعات و دانش فنی بین کشورهای شرکت کننده.
- ۹- تحکیم همبستگی های بشری به عنوان مهمترین هدف برگزاری نمایشگاه.

آری، این است آنچه ۱۳ تا ۱۵ سال دیگر، قرار است در کشور ما رخ دهد و می توان- و باید- آن را با توفیق و سرزندگی به مرحله اجراء و تحقیق رسانید. شاید به نظر خیلی ها، چنین امری، رؤیا و آرزویی دور و خیالیافته باشد ولی کشورهای که چنین کاری کردند و موفق شدند، از ما نیرومندتر و با ایمان تر بودند، تنها همت و غیرت و جرات نشان دادند و خواستند و توانستند. ما نیز همت و غیرت و جدیت داریم. ما نیز «می خواهیم»، پس نباید «توانیم» و ان شاء الله «می توانیم». و چرا که نه!

## نمایشگاه جهانی در ایران

ضیبه از صفحه ۵۳

تشریفات اداری معمول، به پیش خواهد رفت.

### ● بازسازی محل برگزاری نمایشگاه

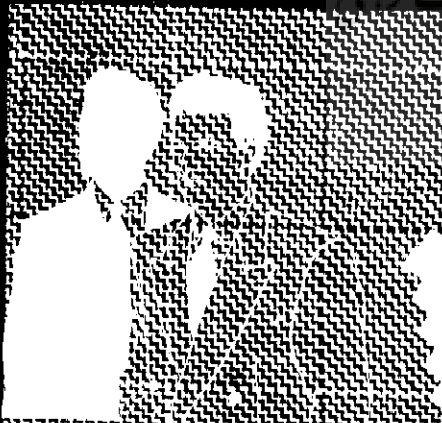
برای برگزاری یک نمایشگاه جهانی، در شهرهایی که برای انجام این امر مهم انتخاب می شوند، به محض تصویب برگزاری نمایشگاه، عملیتهای عمرانی زیربنایی آغاز می شود. زیرا که تأسیسات موجود و معمولی شهر، هر شهری که باشد، جوابگوی جمعیت عظیم شرکت کننده، بازدیدکننده و فعالیتهای توریستی در طول برپایی نمایشگاه نخواهد بود. خدمات و تأسیسات جدید، برای شهر مورد نظر، به شرح ذیل خواهد بود:

احداث خیابانها و بولوارهای وسیع، ترمینال قطار، فرودگاه، محل فرود هلی کوپتر، خدمات درمانی، محل نگهداری کودکان، سیستم های حمل و نقل، سیستم های بهداشتی، فضای سبز، برق و گاز، ایستگاههای پمپاژ آب، ژنراتورهای بزرگ، ارتباطات از راه دور، سیستم های الکترونیکی کنترل، یک استخر بزرگ، اسکنر (در صورتی که محل نمایشگاه در یک شهر بندری انتخاب شود)، کانالهای آب، آلاچیق، صندلی های بتنی، نیمکت، دستگاههای بخار آب، پارکینگ های بزرگ، رستوران، هتل و ایستگاه رادیو، تلویزیون و خبرگزاری.

### ● نتایج حاصل از طرح

از برگزاری نمایشگاه جهانی ایران نتایج زیر

در نوزدهمین نمایشگاه بین المللی تهران سال ۵ - ظرفیت ۳۷ - سما را به بازدید از آخرین دستاوردهای فن در دعوت می نمایم



کلاسیک اما مدرن  
در تن چون در تن در

آدرس: میدان ونک، خیابان ملاصدرا، شیراز جنوبی، جنب لار اسپرت، پلاک ۷۵

بازار صفویه، فروشگاه تن در

تلفن: ۶۸۳۰۶۴، ۶۸۸۱۱۱، ۸۸۸۰۹۹۰ - فاکس: ۶۸۸۱۱۱

