

اگر مدیر نیستی!... اگر مدیر نیستی!...

بهزاد مردآزاد

کارشناس مدیریت آموزشی



مورد اول

مدیر: از شما می‌خواهم که پس از پایان وقت اداری، ۲ الی ۳ ساعت اضافه کار کنید و امور محوله را انجام دهید.
کارمند: آقای رئیس، با عرض پوزش، بعد از اتمام ساعت کار اداری باید به مدرسه فرزندم بروم و او را به منزل برسانم.

لطفاً کمی تأمل کنید. شاید یکی از مناسبترین شیوه‌ها برای مواجه شدن با رفتارها و واکنشهای افراد در سازمانها و اتخاذ وضع مناسب در قبال آنها، ساده نگریستن به موضوع انگیزش باشد. در کشاکش عجله نکنید! ساده نگری به انگیزش، به معنای ساده‌انگاری آن نیست. ساده انگاشتن یعنی ساده فرض کردن یا ساده تصور کردن آن چیزی که پیچیدگی انگیزش پر همگان روشن است.

تنظیم شده و بعد از اتمام آن، کارمندان آزاد هستند تا به امور زندگی خود پردازند.

اشتباه شما در همین مسئله است. زمان انجام کار در سازمان با توجه به صلاحدید مدیریت و بنا به ضرورت امور تعیین می‌شود و شما ملزم به رعایت آن هستید. ضمناً، این موضوع را هرگز فراموش نکنید که با حقوق دریافتی از این سازمان، امرار معاش می‌کنید.

آقای مدیر، کارکردن بخشی از زندگی است، نه تمامی آن. بنابراین، هیچ کارمندی نمی‌تواند بطور کامل تمامی زندگی خود را وقف امور کاری و سازمان مطبوع خود نماید و در مقابل، سامان هیچگونه تمهیدی نسبت به زندگی و مشکلات کارکنان خود نداشته باشد.

در هر صورت، اگر نمی‌توانید خود را با نحوه کارکردن در این سازمان هماهنگ سازید، بهتر است در فکر کار دیگری باشید.

مورد دوم

مدیر: شما همیشه در کارهایتان بی‌دقت هستید و در نتیجه اعمال کارهای شما، پروژه جدید سازمان با شکست مواجه گردید.

کارشناس: آقای مدیر، در حضور معاونین اداره عرض می‌کنم (برخورد منفی در حضور دیگران) که در انجام وظایفم کوتاهی نکرده‌ام.

تذلیل عدم احساس مسئولیت شما، زبان جبران‌ناپذیری به

ولی شما حتماً باید کارتان را انجام دهید. می‌توانید شخص دیگری را بدنبال فرزندتان بفرستید.

جناب مدیر، امور زندگی شخصی بنده از قبل برنامه‌ریزی شده و هر یک از اعضای خانواده وظیفه خاصی را برعهده دارد و این کار نیز به من محول شده است.

این مشکل شماست و سازمان هیچگونه مسئولیتی در قبال آن ندارد. تا زمانی که در این سازمان اشتغال دارید، انجام وظایف اداری در اولویت قرار دارد. علاوه بر آن، با توجه به قراردادی که منعقد کرده‌اید (منظور قرارداد استخدامی است) نسبت به اهداف سازمان و انجام وظایف محوله متعهد هستید.

قرارداد استخدامی در ازای ساعت کاری مشخصی در روز

دارد؟ آیا پول به عنوان یک عامل انگیزشی قوی، بر رفتار تمامی افراد تأثیر یکسانی خواهد گذاشت؟ آیا کارکنان پس از دستیابی به اهداف خود در سازمانها و ارضای نسبی نیازهایشان، باز هم انگیزه‌ای برای ادامه کار دارند؟ پاسخگویی به این قبیل سئوالات، کار چندان ساده‌ای نیست.

علی‌علاقه‌بند، استاد مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، در کتاب میانی و اصول مدیریت آموزشی^۱ دلایل پیچیدگی انگیزش را چنین بیان می‌کنند:

- انگیزش به جرایم رفتار افراد ارتباط دارد؛ نه چگونگی آن؛
- انگیزه‌ها را نمی‌توان مستقیماً مشاهده کرد، بلکه آنها را فقط از روی رفتار افراد می‌توان استنباط و پیش‌بینی کرد؛

- انگیزه‌های یکسان می‌توانند موجب بروز رفتارهای متفاوتی در افراد مختلف شوند؛

- انگیزه‌ها، هم تحت تأثیر نیروهای درون فردی و هم، تحت تأثیر نیروهای محیطی قرار دارند؛

- در نهایت اینکه انگیزه‌های انسان متغیر بوده و طی گذشت زمان در شرایط متفاوت، دستخوش تغییرات قرار می‌گیرند.^۷

در حقیقت، می‌توان چنین ادعا نمود که دلیل اصلی تمامی این پیچیدگیها و دشواری فهم انگیزش، همانا پیچیده بودن



سازمان وارد شده است.
: برخلاف نظر شما، بنده نه تنها فرد بی‌مسئولیتی نیستم، بلکه نسبت به اهداف و منافع سازمان متعهد و وفادار هم هستم.

: شما کارشناس با سابقه‌ای هستید و برای من قابل قبول نیست که دقت لازم را در انجام امور نداشته باشید.
: شکست پروژه سازمان به سابقه کار بنده ارتباطی ندارد و لشکال بوجود آمده به دلیل عدم برنامه‌ریزی صحیح بوده، نه عملکرد نامطلوب کارکنان.

: امور برنامه‌ریزی و مسائل آن به حوزه مدیریت مربوط است و حق دخالت در آنرا ندارید. شما تنها باید وظایفشان را بنحوی احسن انجام دهید.

: آقای رئیس، به نظر بنده این گونه قضاوت کردن درباره افراد و عملکردهایشان منطقی نیست.

: نظر شما اهمیتی ندارد. با توجه به اینکه از نحوه کارتان رضایت ندارم، چنانچه در امور مدیریتی نیز دخالت کنید، مزایای شغلی شما را قطع خواهم کرد.

موارد فوق، از جمله مشکلاتی است که تمامی سازمانها کم یا بیش با آنها مواجه‌اند. لیکن، واکنش مدیران در این مسائل متفاوت است. یکی از اساسی‌ترین رسالت‌های هر مدیری، ایجاد انگیزه^۱ در کارکنان است. پیتر دراکر^۲ دانشمند معروف آمریکایی اعتقاد دارد که "مدیر افراد را اداره نمی‌کند، بلکه آنها را بومی‌انگیزاند، راهنمایی می‌کند و در جهت درست یافتن به اهدافشان، سازمان می‌دهد."^۳

موضوع انگیزش^۴ در سازمانها، یک مسئله پیچیده است. زیرا نیازها، خواستها و آرزوهای کارکنان متفاوت بوده و این تفاوت ناشی از این است که هر یک از کارکنان، از لحاظ ساختار جسمی و روانی و تجارب یادگیری منحصر بفرد می‌باشند.^۵

در مثالهای بالا، آیا مدیران یاد شده، انگیزه کارکردن را در کارکنان خود برانگیخته‌اند؟ یا برخورد آنها در واقع نوعی ضدانگیزش^۶ محسوب می‌شود. چه علل یا عواملی سبب برانگیختن افراد به کار می‌شود؟ دلیل کارآمد بودن یک فرد و ناکارآمدی فرد دیگر چیست؟ بروز رفتارهای متفاوت افراد از کدام منبع سرچشمه می‌گردد؟ آیا منشاء انگیزش افراد، درونی است یا تحت تأثیر محیط بیرون (اجتماعی - فرهنگی) قرار

چالش انگیزشی^۸ سعدی، اگر چه شاید نتواند بسیاری از مسائل مربوط به انگیزش افراد را توجیه کند، که در واقع این اشکال بر تمامی تئوریهای انگیزشی وارد است. ولی احتمالاً خواهد توانست مدیران را در برخورد با بسیاری از مشکلات نیروی انسانی که عمده ترین معضلات هر سازمانی را تشکیل می دهد، یاری نماید. بدین ترتیب که اگر انگیزه های در کارکنان ایجاد نمی کنیم، حداقل با این روش، انگیزه های افراد را از بین نبریم. پس، اگر مدیر نیستیم! حداقل بکشیم تا انسان باشیم و در مواجهه شدن با مشکلات کارکنان، نیازها، خواسته ها و تواناییهایشان را درک کرد و شخصیت انسانی آنان را ارج نهیم.

«لطفاً امتحان کنید. مطمئن باشید متضرر نخواهید شد.»

1. Motive

2. Peter Drucker

3. J.S chandan. Management : Theory & Perctice

Vikas Publishing House Pvt. New Delhi: 1991,P.260

4. Motivation

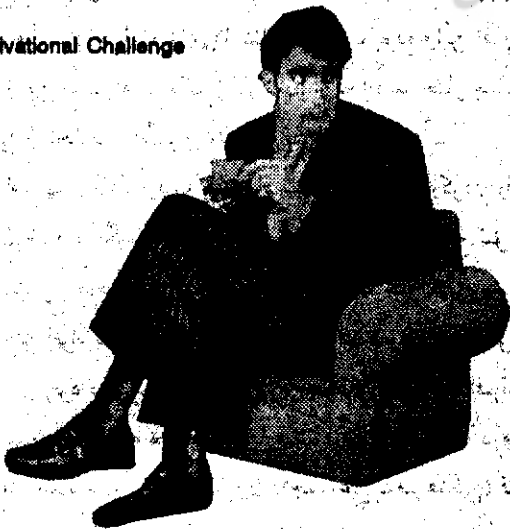
5. Herbert G.Hicks; C.Ray Gullett. Organiztion: Theory & Behavior, McGraw Hill International Book Co,

Singapor:1988,P.295

6. Anti - Motivation

۷. علاقه بند علی، مبانی و اصول مدیریت آموزشی، مؤسسه انتشارات بعثت، ویرایش سوم، چاپ دوم، تهران: ۱۳۷۱، ص: ۱۷۹

8. Motivational Challenge



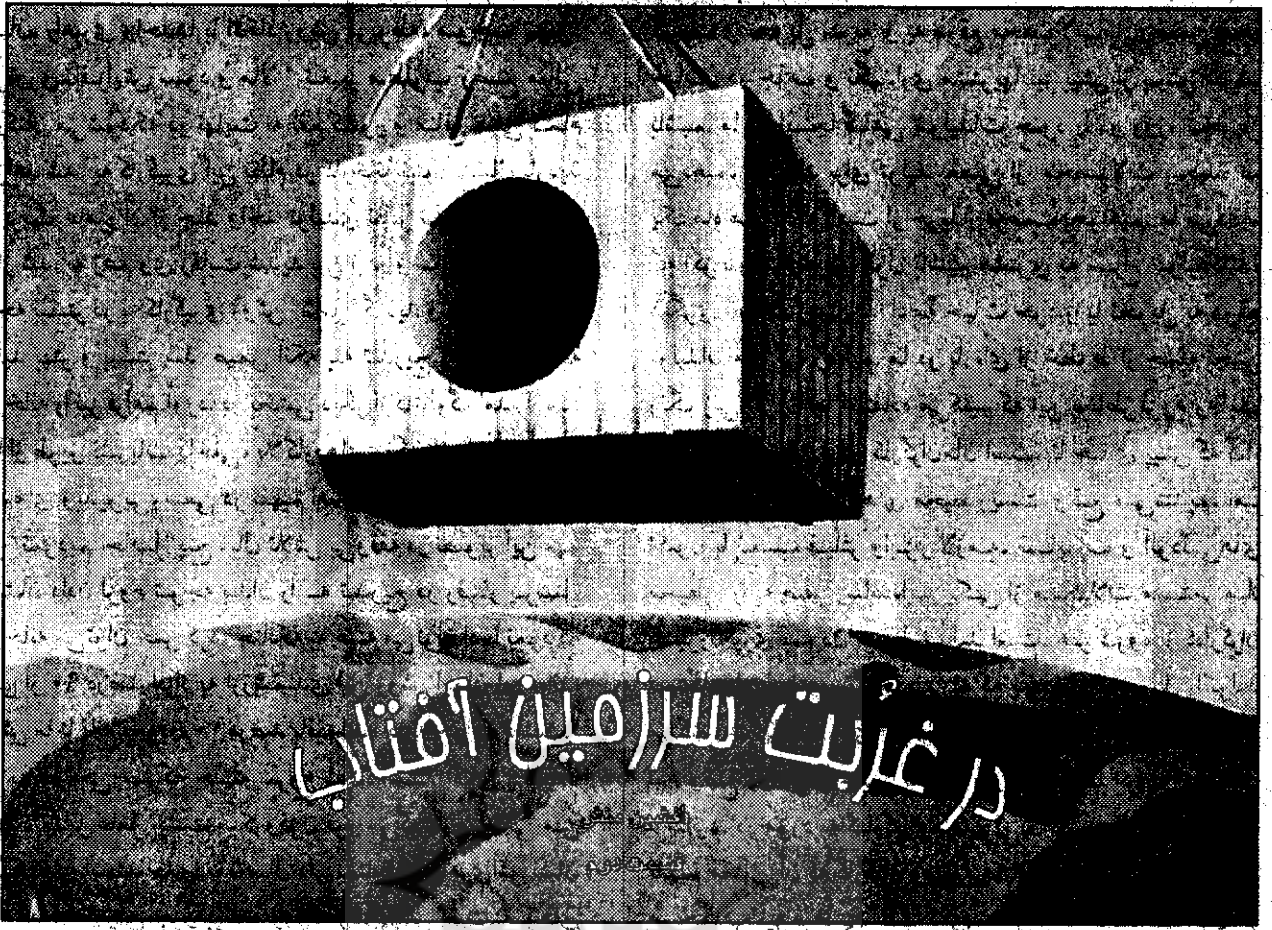
انسان است. لذا تئوریهای متعدده انگیزشی، به منظور تبیین علل رفتار افراد مطرح و هر یک، ابعدای از انگیزش را مورد مطالعه قرار داده و نظریه های مختلفی را بیان داشته اند. با این وجود، انگیزش همچنان به عنوان یک مشکل انسانی در سازمانها باقی مانده است. به راستی، در رویارویی با مسائل و مشکلات منابع انسانی سازمانها - مهمترین عنصر هر سازمان - چه باید کرد؟ چگونه باید با زیردستان خود رفتار کنیم؟ آیا روش یا شیوه های ساده تری برای پاسخگویی به مشکلات کارکنان وجود دارد؟ بدون شک باید راهی برای این قضیه وجود داشته باشد و ذهن اخلاقی انسان، حتماً قادر خواهد بود که آنرا بیابد.

لطفاً کمی تأمل کنید. شاید یکی از مناسبترین شیوه ها برای مواجه شدن با رفتارها و واکنشهای افراد در سازمانها و اتخاذ وضع صحیح در قبال آنها، خناده نگریستن به موضوع انگیزش باشد. در قضاوت عجله نکنید! ساده نگری به انگیزش، به معنای ساده انگاری آن نیست. ساده انگاشتن یعنی ساده فرض کردن یا ساده تصور کردن. در حالی که پیچیدگی انگیزش بر همگان روشن است. ولی، نگریستن یعنی دیدن، نظر کردن و دقت کردن در یک موضوع. و ساده نگری نسبت به انگیزش، یعنی ساده دیدن و آسان برخورد کردن با آن. شاید یکی از عمده دلایلی که بطور تلویحی در پیچیدگی فرآیند انگیزش تأثیر می گذارد، در واقع، اعتراف به پیچیده بودن آن باشد. اما، این مسئله نباید مانع آن شود که ما، در این حیطه غامض و حساس وارد نشویم.

حال چه باید کرد؟ چگونه می توان در کارکنان ایجاد انگیزه نمود و با حالت برانگیختگی آنان را حفظ کرد یا تداوم بخشید؟ چه راه کاری می توان پیش پای مدیران نهاد تا با حداقل تنش، به رتق و فتق امور بپردازند و با اصطلاح مدیریت کنند؟

پاسخ بسیار ساده است! مدیران می توانند با قراردادن خود بجای کارکنان و درک مسائل و موقعیت آنان و اینکه دوست دارند، فرادستان چگونه با آنها و مشکلاتشان برخورد نمایند، خود نیز با زیردستانشان همانگونه برخورد نمایند. به عبارت دیگر، باید بگونه ای با دیگران رفتار کنیم که ما بایم با ما نیز آنگونه رفتار شود. و به درستی که استاد سخن، شیخ اجل سعدی شیرازی چه بسیار نکو گفته است که:

هر بد که به خود نمی پسندی با کس مکن ای برادر من



در غربت سرزمین آفتاب

روشن انتخاب شده و نوار قابل تنظیم مهتابی هامر و شتابی مسطوبی را بنه و وجود آورده است. در چشمو هنرنیک از ما پوشه چرمی حاوی خودکار، چند برگ کاغذ یادداشت و کاتالوگ کارخانه است. تدا فاصله شروع جلسه، نگاهی به آن می‌انجامیم. کارخانه نیتو - الکتریک شعبه ناگویا، یکی از چهار واحد تولیدی گروه صنعتی نیتو در ژاپن می‌باشد که از نوامبر ۱۹۴۸ راه‌اندازی شده است. سوئیچ بردها، پنل‌های کنترل، کلید چاقویی، انواع رله‌ها و کیتکتورها از جمله تولیدات این واحد است. ۹۰۳ نفر پرسنل دارد که از آن میان ۸۰ مهندس، ۲۷۸ نفر کارگر و تکنیسین و بقیه بخش‌های پشتیبانی و اداری هستند. تعدادی کارگر نیمه وقت نیز دارند که اکثراً دانشجوییند و هر آمار نیامده است. سرمایه سهزده حدود ۹۷۳ میلیون یین و فروش سالانه حدود ۲/۵ میلیارد یین است. در نمودار سازمانی، چهار بخش تحقیق و توسعه تولید، بازرسی و فروش ارکان اصلی آن را تشکیل می‌دهند. در مقدمه‌ای که در صفحه اول کاتالوگ آمده، از وجود نظام ۵ این ۱ در این واحد خبر می‌دهد نیز توجهی که مدیریت در تفهیم آن به مجموعه همکاران خود دارد. به اهتمام

صحنه سوم، یک صبح چهارشنبه ابری، کارخانه‌ای در جومه ناگویا، زمستان ۱۳۷۰. طبق برنامه اعلام شده، همه اعضای گروه در سالن اجتماعات جمع هستند. قرار ما رأس ساعت ۹ صبح در کارخانه نیتو - الکتریک است. فاصله چندانی با محل اقامت ما ندارد. زودتر از وقت تعیین شده به آنجا می‌رسیم. تابلو "خوش آمدید" که در ابتدای ورود ما و جنب در اصلی نصب شده و لبخندی را به لب‌های ما می‌آورد. در ابتدای ورود ما گروهی از پرسنل انتظامات به صنف ایستاده‌اند. به یاد مراسم استقبال از هیأت‌های رسمی در فرودگاه می‌افتم. پیراهن‌های آبی، همراه با کراوات و شلوار سرمه‌ای ابر کشیده و اتیکت روی سینه، کلاه و نیز کفش‌های واکس زده همه و همه نشانگر روح نظم و تسبیحی در آن جمع کوچک است. سرپرست انتظامات خوش آمد می‌گوید و ما را به طرف اتاق کنفرانس راهنمایی می‌کند. این اتاق در طبقه دوم بخش اداری کارخانه واقع است. مکانی وسیع با همه گونه وسایل سمعی و بصری، پنجره‌ها قلی و گنبد آفتابگیر است. رنگ سالن نیز

ایشان، راهبری واحدها با اتخاذ روش مربوطه، موجب بهبود بهره‌وری، افزایش سود و مآلاً "تغییر مطلوب وضع مالی کارکنان می‌شود که در نهایت به نفع کشور و منافع ملی تمام خواهد شد. به کارگیری این نظام در کارخانه نیتو، بدنبال بازدید مدیریت عامل آن از چند واحد تولیدی نظیر تویوتا و تسلا آغاز شد. به زعم وی رقابت شدید بین نیتو و سایر رقیب موجب توجه بیشتر در به کارگیری روش "لاس گرید" و به مرور زمان تولید بهتر و بیشتر شد. ضمن آنکه به تدریج زمینه توسعه کارخانه را نیز فراهم آورد. در بخشی دیگر از کاتالوگ آمده است: "ما از طریق نشریات داخلی، پلاکاردهای رنگی، اسلایدها و فیلم‌های ویدیویی، سعی در تفهیم اهمیت به کارگیری روش "لاس گرید" نمودیم. حاصل پنج سال تلاش بی‌وقفه در تصویر این مهم و نشان دادن لزوم توجه بدان را به تدریج در رفتار پرسنل کارخانه می‌توان حس کرد، چنانکه به عینه می‌توان ادعا نمود که بیش از ۹۰ درصد افراد به ارزشمندی این روش ایمان آورده‌اند. تلاش ما تا قانع نمودن ۱۰ درصد باقیمانده ادامه خواهد داشت." به نظر می‌رسد که جلسه شروع شده است. آقای یاشیما معاون مدیر عامل پشت میکروفون قرار می‌گیرد. حسدلی من نزدیک وی است. حدود ۵۰ سال دارد. تناسب ظاهری‌اش نشان می‌دهد که ورزش جزو برنامه روزانه زندگی‌اش است. سوهای خاکستری و چشمان هوشمندش از پشت شیشه‌های عینکش به صورت نیمه استخوانی و جلدی‌اش حالتی خاص داده است. او و سایر همکارانش لباس کار همرنگی پوشیده‌اند. آقای یاشیما از جای خود برمی‌خیزد، تعظیمی می‌کند و صبح بخیر می‌گوید. ما نیز متقابلاً صبح بخیر می‌گوییم. نظم و نظامتی که تاکنون در این واحد مشاهده کرده‌ایم ما را به یاد گفته یکی از استادانمان می‌اندازد که معتقد بود "ارتش ژاپن در کارخانه‌جاتش مستقر است". آقای یاشیما به زبان ژاپنی صحبت می‌کند و گیرنده‌هایی که قبلاً بین ما توزیع شده، ترجمه انگلیسی آن را به گوش ما می‌رساند. بخشهایی از توضیحات ایشان را یادداشت می‌کنم: "اساس بهره‌وری ما در کارخانه، تکیه بر رعایت اصول ۵ اس است. یعنی همان جدا کردن لوازم ضروری از غیر لازمها و در دسترس قرار دادن اقلام مورد نیاز، تمیز کردن ابزار و محیط کار، کوشش در ایمن سازی محل کار و بالاخره دستیابی به یک روحیه فعال و زنده که حاصل رعایت ۲ اصل اولیه می‌باشند. شما با بررسی آمار و گزارش‌های کنترل کیفیت و نیز سهمیه‌بندی تعمیرات و نظام P.M. می‌توانید به وضوح به اثرات کاربردی این روش پی ببرید. باآزار رقابتها به ما فشار می‌آورد تا با افزایش

کیفیت و تحویل سریع و به موقع محصولات مان، ضمن ادامه حیات، در جذب و نگهداری مشتریها نیز بیش از پیش کوشا باشیم. ما در اینجا گاهی تولیدات خود را دو روزه تحویل می‌دهیم، هر چند برای تولید بعضی از محصولات پیچیده تا یک ماه هم ممکن است از خریدار فرصت بخواهیم. ما می‌دانیم که اگر نتوانیم خوش قول باشیم مشتری به سراغ تولیدکننده دیگری خواهد رفت. لذا ادامه حیات خود را با تحویل به موقع تولیدات مان گره زده‌ایم. ما در پاره‌ای از خطوط از جمله بخش رنگ زنی، از رباتها استفاده می‌کنیم که این بخاطر لزوم رعایت نظم و نیز ایمنی برای کارگران مان است. تا چندی پیش که گاه مورد اعتراض سازمان‌های محیط زیست واقع می‌شدیم، اما اکنون با نصب فیلتر و ابزار لازمه، ضایعات و آلودگی‌های محیطی را به صفر رسانده‌ایم. یکی از مشکلات مستمر ما، هیز زنجیری بودن خط تولید است. هر گروه از کارگران دستگاههای مخصوص به خود دارند که یک نوع محصول را تولید می‌کند. مدتهاست روی این طرح کار می‌کنیم که چگونه می‌توان این وضع روحی را بهبود بخشید و مشکلات آنرا به حداقل برسانیم. در مورد به کارگیری اصول ۵ اس، همواره هدفمان تفهیم معنای آن به کارگران و سرپرستان بوده است و جلسات صبحگاهی نیز فرصتی است برای تحقق این هدف. مثلاً یکی از مهمترین اصول این روش، اصل سوم آن یعنی تمیز نگهداشتن ابزار، ماشین و محیط کار است. اما آیا هدف واقعاً همین تمیز کردن به معنای متعارف آن است؟ چیزی را کلاً هم اکنون تمیز می‌کنید آیا دو روز دیگر کثیف نخواهد شد؟ بدیهی است که در مقوله تمیزی، به معنای والا تر اشاره دارد. ضرور بودن، سنزه بودن و تغییر تفکر کارگر با ختایت به مبانی مستتر در معنای تمیزی. ما زمان استاندارد را برای هر نفر جهت تمیز کردن ابزار و اطرافش، تنها ۳ دقیقه تعیین کرده‌ایم؟ این بدان معناست که هدف ما چیزی ورای برداشتهای عادی از این مفهوم است.

آقای یاشیما در طول صحبتهايش، به تابلوهایی که در سالن نصب شده است، اشاره می‌کند. شفافیم ۵ اس به صورت پوسترهایی با کاریکاتورهای رنگی و نیز توضیحاتی به زبان ژاپنی و انگلیسی روی دیوار نصب شده است. در این حال تعدادی اسلاید را به نمایش می‌گذارند. در یکی از آنها، یک مهندس طراح در حال تمیز کردن یک دستگاه است. آقای یاشیما توضیح می‌دهد:

"این از اصول مهم و پابرجای دوره آموزشی در کارخانه است. البته من نیز زمانی همین کار را در عرض ۳ دقیقه انجام می‌دادم.

خود است. او آن را تعمیر تحویل می گیرد و تمیز هم تحویل می دهد. در هر بخش از کارخانه محلی را با دیوارهای چوبی از قسمتهای دیگر جدا کرده اند. در اینجا جلسات صبحگاهی برگزار می شود. میزها با چند صندلی و نیز گلدانی در وسط آن و قفسه کز چکی از کتاب و جزوه در گوشه ای دیگر. به اضافه یک تخته سیاه با مقداری گچ و رنگی که به آن محل رنگ و بوی کلاس داده است. دو تمامی بخشهای مختلف کارخانه این نوع اطاقها وجود دارد. در ادامه بزرگید، آقای مدیر تولید توضیح می دهد که: «چون تعمیر بعضی از قسمتهای دستگاه با خود کارگر است، لذا آن قسمتها با رنگ خاصی مشخص شده است. برای تعمیر سایر قسمتها باید از کارشناس مخصوص آن دستگاه کمک گرفت.» دامنه استفاده از رنگها بسیار وسیع است. مثلاً جابجایی و انتقال قطعاتی که با توجه به مورد نشان می تواند توسط انسان انجام گیرد، با رنگ سبز مشخص شده و قسمتهای با رنگ قرمز، فقط به وسیله لیفت تراک باید جابه جا شود. اطراف صفحات مدرج میزان سنج های آب، هوا، گاز و... بصورت دو نیم دایره رنگی مشخص شده که حرکت یا توقف آنها می رساند. جهت حرکت مایعات در لوله ها، با فلشهای رنگی نشان داده شده است. در مسیر خود به دستگاهی می رسیم که در حال تعمیر است و در کنار مسئول آن کارگر تولیدی نیز ایستاده است. آنها از وی می خواهند که برای شناخت بیشتر ماشین در هنگام تعمیر آن دقت کند و در حین انجام آن به تعمیر کار کمک هم بنماید تا بعدها خودفن در راه اندازی دستگاه نقش مستقیم تری داشته باشد. روی یکی از دیوارهای جانبی کارخانه، تابلو مدرج

هر چند این بدان معنا نیست که این آقای مهندس همواره چنین کاری را انجام می دهد، بلکه همه ما برای یکبار هم که شده لازم است تمامی وظایفی را که به نوعی به یکی از اصول نظام ۵S است مربوط می شود، انجام دهیم. این وضع موجب می شود که سرپرستان و مدیران، مشکلات را بهتر درک کنند و کارگران نیز احساس کنند که مدیرشان درک عملی از کار و مسائلشان دارد. این حس به نزدیکتر شدن هر چه بیشتر آنها به یکدیگر منجر خواهد شد.

سپس تعدادی اسلاید نیز از وضع نامنظم و نیز مرتب چند نقطه از کارخانه نشان داده شد تا فرق نظم و بی نظمی بهتر آشکار گسود. در یکی از اسلایدها، اطراف یک دستگاه مملو از تراشه های فلز بود و در تصویر دیگر، این تراشه ها گردآوری و دستگاه تمیز شده بود. مقایسه این دو تصویر خود به خود آدمی را برمی انگیزد که همواره دنبال تمیزی و آراستگی اطراف خود باشد. حدود ساعت ۱۱ صبح نوبت بازدید از کارخانه می رسد، به هر یک از ما یک کلاه ایمنی داده می شود و سپس به دو گروه تقسیم می شویم. قبل از ورود به سالن کارخانه از راهرویی عبور می کنیم که در واقع نمایشگاه دائمی شرکت است. انواع تولیدات با کاربرد ویژه وجود و بیان جداگانه زبان تحویل، که در بهترین های شیشه ای بطور زیبا و مرتب چیده شده بود، جلب نظر می کرد. سرپرست گروهها مدیر تولید کارخانه است. تمامی کارخانه خط کشی شده است. کاربرد وسیع رنگها برای مشخص شدن جای هر شیء جلب توجه می کند. حتی جای لیوان چای را نیز روی یک میز، پلزنک مشخص کرده اند. تمامی دستگاهها در قسمت حادثه ساز خود دارای دیواره های طلقی یا صفحات توری اند. آنطور که آقای مدیر تولید می گوید، این از ابتکارات خود کارگران است که با تشخیص موضع خطر، نوع حفاظ را نیز طراحی کرده اند. او اشاره به یکی از اصول ۵S دارد. بقول وی، یک کارگر تنها مسئول دستگاه تولید خود نیست، بلکه در جهت ایمن سازی آن هم باید فکر کند و خودش هم این ایده را به مرحله عمل در آورد. در جنب هر دستگاه، محفظه ای قرار داده اند که تراشه ها و خرده فلزات و نیز هر نوع ضایعات حاصله را در خود جمع می کند و به عبارتی هیچ چیز روی زمین ریخته نمی شود. این وضع در تمیز کردن سه دقیقه ای دستگاه نیز نقش انسانی دارد و موجب حداکثر صرفه جویی در وقت می گردد. روی هر دستگاه نام کارگر مسئول نصب شده و لذا به آسانی می تواند فهمید که تعمیرکار هر دستگاهی چه کسی است. در ضمن هر کارگر نیز مسئول تمیز نگه داشتن دستگاه مربوط به



که این روش دامنه کنترل را وسیع تر می کند. در ساعات آخر بازدید نیز سری به قسمت انبار لوازم پدکی کارخانه منی زینم. چند زدیف قفسه که تا نزدیک سقف چیده شده و انبوهی از قطعات پدکی را در خود جای داده است. کار تحویل قطعات توسط چند ربات انجام می شود. کد قطعه بصورت کارت پانچ شده ای به ربات داده می شود و چند لحظه بعد، قطعه درخواستی تحویل متقاضی می گردد. این ربات ها وظیفه ثبت اقلام تحویل شده و نگهداری موجودی هر قطعه را نیز به عهده دارند. در این انبار بزرگ تنها یک نفر مشغول کار است که وظیفه اش قراردادن کارت ها در داخل ربات ها است.

برنامه بازدید در بعد از ظهر آن روزه بصورت عملیاتی ادامه می یابد. به این ترتیب که مجموعه ما به چند گروه کوچک تقسیم گردید که برای هر گروه پروژه محدودی نیز تعریف شده بود. گروهی که من نیز عضو آن بودم، مطالعه طرح های ایمنی را که توسط کارگران پیشنهاد و اجرا شده بود، بر عهده داشت. سرپرست مربوطه با توضیحات کامل در مورد آن طرح ها، نقش کارگران را در ارائه و پیگیری آن، به خوبی ترسیم کرد. توضیحات و اوصاف اولیه را با رضایت را به لبان کارگزاران آورده بود. در انتهای برنامه آن روزه، با توزیع فرم هایی از تک تک ما خواسته شد تا در هر زمان که پیشنهادی برای بهبود نظام آنجا به خاطرمان رسیده حتماً برایشان ارسال کنیم. در ضمن یادآوری شد که چنانچه تا قبل از پایان هفته این پیشنهادها به دفتر کارخانه برسند، جوایزی جهت پیشنهاد دهندگان ارسال خواهد شد. در پایان بازدید، آقای باشیمان به اتفاق مدیران ارشد کارخانه تا جلوی در خروج، بدرقه مان کردند. عکسی که در لحظه آخر بطور دسته جمعی در جلو شرکت از ما برداشته شد، یک هفته بعد به همراه سایر همگنهایی که در طول بازدید برداشته بودند در آلبومی زیبا برای هر یک از ما بطور جداگانه به آدرس محل اقامتشان در ناگرو یا پست شد.

پاورقی ها:

- ۱- نظام ۵ اس، یک برنامه مدون شده برای سر و سامان دادن و برقراری تسهیلات در یک محیط تولیدی یا خدماتی است و شامل ۵ مرحله می باشد. اهمیت این نظام در آن است که مدیریت ارتقاء سازمان و نیز افرادی که متولی اجرای آن می شوند فلسفه همکاری آن را عمیقاً درک کرده باشند و با این دستاورد، اجرا و استمرار آن را در مجموعه خود پیگیر باشند. برای مطالعه جامع این نظام می توان به کتاب "پنج اصل برای معجزاتی به کیفیت عالی در محیط کار" اثر دکتر لاکاس - دوسال از انتشارات سازمان بهره برداری ملی ایران مراجعه کرد.

هریزی نصب شده که مشابه آنرا در قسمتهای دیگر کارخانه هم می توان دید. به توضیحات راهنمای گروه توجه می کنیم. تمام تیمی دستگاههای کارخانه در قسمت راست تابلو آمده و در جلو آنها این نام تعمیرکارهای آن دوج شنده است. در جلو نام هر تعمیرکار نیز دایره ای کشیده اند که دو قطر آن، دایره را به ۴ بخش تقسیم کرده است. بعضی از دایره ها، یک قسمت و برخی ۲ تا ۳ قسمت شان پر شده است. تعمیرکارها به نسبت تخصص شان، در مورد هر ماشین، دوایر مرتبط به ایشان تکمیل شده است. در ضمن از آنجا که آموزش حرکتی مستمر دارد، لذا همه تلاش دارند تا کل بخشهای دوایر مرتبط با آنها پر شود. آنها با طی ۴ سطح از آموزش، به حد مطلوب تخصص خود می رسند که در ظرف زمان معینی باید طی شود. مزایای شغلی و پاداش های بعدی بستگی تام به کسب توفیق آن ها در این دوره های تخصصی دارد. آقای مدیر تولید به سئوالها پاسخ می دهد و اصرار دارد که همه را نیز قانع نماید. سراسر کارخانه خط کشی شده و آدمی را بی اختیار به یاد خیابانهای شهر می اندازد. فضای کارخانه از نظر نورگیری، طبیعی و نیز تهویه، مطلوب است و با وجود انبوه ماشین آلات، از سروصدای آنچنانی هم خبری نیست. آنها اطراف بعضی دستگاهها را که صدای زیادی دارند، حصاری از طلق شفاف کشیده اند و کارگر مربوطه نیز دارای گوشی مخصوص است. آقای مدیر تولید در ادامه توضیحات خود اضافه می کند: "از آنجا که سرپرست هر قسمت مسئول حفظ تمیزی و نظم آنجا نیز می باشد، لذا آنگاه و بطور مخفیانه با دوربین وارد قسمت خود می شود و اگر مکانی را به هم ریخته و نامنظم مشاهده کند، از آنجا عکس می گیرد و در جلسات صبحگاهی به کارگران مسئول نشان می دهد. این قبیل تصاویر تا مدت ها روی تابلو قسمت می ماند. بعدها عکس دیگری نیز از همان محل هنگامی که مرتب و تمیز شده برمی خورد و آنرا در کنار عکس قبلی قرار می دهد تا مقایسه آنها با هم کارگران را واداره تا همواره دنبال تمیزی قسمت خود باشند. طبیعی است که اگر تعداد عکس هایی که بی نظم و کثیفی را نشان می دهد زیاد شود، برای آن کارگر و سرپرست وی امتیاز تنفیعی به دنبال خواهد داشت. عاملی که به هر حال در ایجاد شغلی، حقوق و پاداش های بین سازمانی نیز اثر خواهد گذاشت، در تقاضای مشخصی هر قسمت با رنگ و شماره مشخص کاری شده که نشان می دهد هر وسیله ای باید فقط در قسمت مرتبط استفاده شود. در ضمن هر کارگری نیز شماره ای دارد که وقتی ابزاری را از قفسه خویش برمی دارد، شماره خود را به جای آن در همان قسمت می گذارد