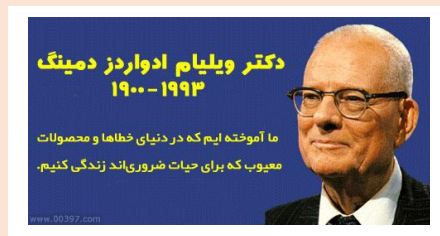


# ۱۴ اصل مدیریتی

## دکتر دمی‌نگ



در دنیای رقابتی امروز، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف هر سازمانی باید بهبود مستمر محصول باشد. این تفکر مدیران که برای بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش داد، همیشه با مشکلاتی همراه بوده است. مدیران با توجه به پیشرفت فزاینده علم و تکنولوژی باید امکانات لازم را برای فراگیری علوم جدید فراهم سازند. از آنجا که نتایج آموزش مشهود نیست بسیاری از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود ندارند. آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می‌شود. یک رهبر خوب با شناسایی استعدادها هر کس را در جای مناسب خود قرار می‌دهد. برای افزایش فعالیت کارکنان باید ترس را از محیط کار از بین برد، چرا که با مغشوش شدن ذهن آن‌ها، نوآوری‌ها نیز از بین می‌رود. چنانچه مدیران بتوانند عشق و علاقه را در بین کارکنان گسترش دهند دیگر نیازی به کنترل و نظارت مداوم آن‌ها نیست.

مقدمه

بعد از جنگ جهانی دوم که از کشور ژاپن ویرانه‌ای بیش نمانده بود و تنها امید و دل‌بستگی این کشور به مردم و مدیرانی بود که بتوانند با رهبری و هدایت صحیح، ژاپن را به کشوری پیشرفته تبدیل کنند، توصیه‌های بزرگانی همچون دکتر دمی‌نگ بسیار موثر واقع شد. به طوری که اجرای صحیح و به موقع ۱۴ اصل مدیریتی دکتر دمی‌نگ سبب ایجاد مدیریتی نوین و کارساز در ژاپن شد و باعث شد این کشور در کمتر از ۵ سال متحول گردد و آن چنان رشد فزاینده‌ای را طی کند که در سال ۱۹۸۰ فیلمی از شبکه CNN آمریکا پخش شد تحت عنوان «اگر ژاپن می‌تواند پس چرا ما نتوانیم». در این فیلم مستند یکی از عوامل اساسی پیشرفت و توسعه ژاپن، اجرای ۱۴ اصل مدیریتی دکتر دمی‌نگ معرفی شده بود. از این سال به بعد، آمریکایی‌ها هم که به عناوین مختلف از توصیه‌های این اندیشمند بزرگ آمریکایی استفاده نکرده بودند ادامه پیشرفت و توسعه خود را در عمل کردن به توصیه‌های دکتر دمی‌نگ دانستند و از سال ۱۹۸۰ این اصول در آمریکا و سایر کشورهای جهان نیز مورد استفاده قرار گرفت.

### اصل اول) بهبود محصول و خدمات را هدف ثابت خود قرار دهید

هر سازمانی دارای اهداف مختلفی است که لازم است کارکنان در جهت رسیدن به آن اهداف تلاش کنند. اما آنچه مهم است این است که در دنیای رقابتی امروز برای بقای سازمان و رقابت با دیگر موسسات باید مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف سازمان بهبود مستمر محصول باشد. در این راستا لازم است سازمان موقعیت و جایگاه خود را در زمینه استانداردهای جهانی شناسایی کرده سپس با تعیین بهبود مستمر محصولات به عنوان یک هدف ثابت و مشخص، بهترین راه رسیدن به آن را نیز شناسایی کرده و در جهت دستیابی به آن تلاش کند. کسی که هدف را شناسد نمی‌تواند راه رسیدن به آن را بیابد و کسی که موقعیت خود را شناسد نمی‌تواند هدفی را تعریف کند.

## اصل دوم) ایجاد فلسفه جدید مدیریت در سازمان

از آنجا که مدیران ما عمدتاً دارای تجاربی هستند که بر اساس آنها سالیان سال است که به امر مدیریت مشغولند و مسلماً تغییر دادن این ذهنیات هم کار ساده‌ای نیست، لازم است بعد از مشخص کردن هدف اصلی سازمان (بهبود مستمر محصولات) فرهنگ صحیح اجرای اصول دمی‌نگ در سازمان ایجاد شود تا مدیران آمادگی لازم را برای پذیرش این اصول پیدا کنند.

## اصل سوم) به منظور بهبود کیفیت به بازرسی اتکا نکنید

بسیاری از مدیران بر این عقیده‌اند که به منظور بهبود کیفیت باید مراحل بازرسی را افزایش دهیم و با دقیق‌تر کردن بازرسی‌ها، کیفیت محصولات را افزایش دهیم. این طرز تفکر که از ده‌ها سال پیش بیان و اجرا شده است در سال‌های متمادی هم در کشور ما مورد استفاده قرار گرفته است و مشکلاتی همچون موارد ذیل را به وجود آورده است

الف) اختلاف بین کارکنان تولید و بازرس

ب) تبانی بین کارکنان قسمت تولید و بازرس

ج) افزایش هزینه‌های همچون دوباره‌کاری، ضایعات و غیره

د) اشتباه در شناسایی عامل یا عوامل اصلی ایجاد محصولات معیوب

به همین منظور لازم است به جای بازرسی صددرصد محصولات با اعمال نظارت و کنترل دقیق‌تر روی فرایند تولید از تولید محصولات معیوب جلوگیری کرد؛ نه این که بعد از تولید با جدا کردن محصولات معیوب از محصولات سالم سعی کنیم که کیفیت آنها را بهبود بخشیم.

## اصل چهارم) برجسب قیمتها عامل تعیین کننده در انتخاب تأمین کنندگان نیست

گاهی اوقات بنابه دلایل مختلف همچون کمبود بودجه، کاهش دادن هزینه مواد اولیه، عدم تخصص لازم در قسمت تدارکات و غیره اقدام به خرید مواد اولیه و محصولات مورد نیاز با قیمت ارزان تر می‌شود. این عمل اگرچه به ظاهر سبب کاهش هزینه مواد اولیه می‌شود ولی در عمل باعث کاهش کیفیت محصولات شده و نامرغوب بودن مواد اولیه سبب افزایش ضایعات و دوباره‌کاری‌ها و در واقع افزایش هزینه‌ها می‌شود.

به همین منظور توصیه می‌شود تا حد امکان یک تأمین کننده انتخاب شود تا بتوان با ایجاد رابطه صحیح و بیان نیازهای واقعی، مواد با کیفیت و قیمت مناسب را خریداری کرد. همچنین در صورت امکان بهتر است از تأمین کننده دعوت شود تا با بازدید از خط تولید و محصولات و نحوه استفاده از مواد خریداری شده، در زمینه کاهش هزینه مواد اولیه با مدیران سازمان همکاری کند.

با اجرای این اصل هنگام خرید فقط به قیمت کمتر توجه نمی‌کنیم بلکه در جهت کاهش دادن قیمت تمام شده حرکت خواهیم کرد و تلاش می‌کنیم تا رابطه پایدار، همراه با اعتماد و وفاداری با تأمین کنندگان ایجاد کنیم.

## اصل پنجم) بهبود مستمر سیستم تولید و خدمات

مدیریت باید تمام کارکنان را در جهت بهبود مستمر تولیدات ترغیب سازد و در بین کارکنان این ذهنیت را ایجاد کند که هیچ‌گاه به بهترین روش و بهترین کیفیت نرسیده‌ایم و همواره باید در جهت ارائه روش‌های جدید، خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها تلاش کنیم. در این زمینه دکتر دمی‌نگ چرخه‌ای را به عنوان چرخه دمی‌نگ یا (چرخه PDCA یا چرخه بابا) پیشنهاد می‌کند و بر این عقیده است که همواره و در تمامی فعالیت‌ها لازم است به ترتیب، چهار قدم برنامه‌ریزی (PLAN)، اجرا (DO)، بررسی (CHECK) و اقدامات اصلاحی (ACTION) را به اجرا درآورد و با تکرار آن به‌طور مداوم عمل بهینه‌سازی و بهبود مستمر را انجام داد. اجرای صحیح این اصل سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌گردد. در این حالت قیمت تمام شده کاهش و قدرت سازمان افزایش می‌یابد.

## اصل ششم) آموزش در راستای شغل

باتوجه به پیشرفت فرایند علم و تکنولوژی لازم است مدیران امکانات لازم را برای فراگیری اطلاعات و علوم جدید فراهم کنند. اما متأسفانه بسیاری از مدیران توجهی به آموزش کارکنان خود نمی‌کنند؛ چرا که نتایج آموزش غیر ملموس و نامشهود است و نمی‌توان نتایج آن را به ویژه در کوتاه‌مدت مشاهده کرد. و مدیران نتیجه‌گرایی که عمدتاً با آمار و ارقام کار می‌کنند و هر فعالیتی را برای رسیدن به نتایج قابل ملموس آن انجام می‌دهند، به آموزش کارکنان توجه لازم را مبذول نمی‌دارند. این در حالی است که آموزش یک امر کیفی است و تبدیل فعالیت‌های کیفی به کمی

و اندازه‌گیری آنها بسیار مشکل است. در واقع آموزش یک سرمایه‌گذاری پنهان است که نتایج آن در درازمدت مشخص می‌شود و با ایجاد آموزش مستمر است که علاوه بر ارتقای مهارت و دانش کارکنان باعث افزایش انگیزه در بین آنها خواهد شد.

#### اصل هفتم) رهبری

همواره سعی کنید بر کارکنان خود رهبری کنید تا آنها نیز خود را در رسیدن به اهداف سازمان مهم دانسته و بدون آن که کنترل شوند و تحت فشارهای مختلف قرار گیرند وظایف خود را انجام دهند. در واقع با رهبری کردن است که کارکنان حتی در حضور مدیران و سرپرستان سعی می‌کنند وظایف خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهند؛ چرا که به کار خود عشق می‌ورزند و شیفته آن شده‌اند و این به‌خاطر آن است که یک رهبر خوب توانایی‌ها و استعدادهای افراد را شناسایی کرده و هر کس را در جای مناسب خود قرار می‌دهد. این چنین رهبری اگر قرار باشد کسی را سرزنش کند هیچ‌گاه خود شخص را سرزنش نمی‌کند بلکه عملکرد نامناسب او را مورد سرزنش قرار می‌دهد.

#### اصل هشتم) ترس را در محیط کار از بین ببرند

ترس یکی از عواملی است که در ظاهر باعث افزایش فعالیت کارکنان می‌شود؛ ولی واقعیت آن است که ایجاد ترس نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی‌شود بلکه با برهم زدن افکار کارکنان و مغشوش کردن ذهن آنها سبب از بین رفتن خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها می‌شود. ترس باعث می‌شود تا زمانی که عامل ایجاد ترس وجود دارد افراد به فعالیت پردازند ولی به محض برطرف شدن عامل ترس، شخص به همان شکل دلخواه خود عمل می‌کند. پس سعی کنید همواره با از بین بردن ترس و اعمال رهبری صحیح، کارکنان را به فعالیت بیشتر و تولید محصولات با کیفیت ترغیب سازید، نه اینکه آنها را مجبور به فعالیت بیشتر کنید. همچنین همواره به یاد داشته باشید که ملاک، تنها کار کردن بیشتر نیست بلکه مهم با فکر کردن است و هیچ‌گاه نمی‌توانیم با اعمال ترس از کارکنان انتظار کار با تفکر صحیح و کیفیت بالاتر را داشته باشیم. پس سعی کنید نگرانی‌ها را از سازمان دور کرده و با ایجاد امنیت و اطمینان شغلی در سازمان، به کارکنان اجازه دهید با فکری آسوده و به صورتی کارا و موثر در سازمان فعالیت کنند.

#### اصل نهم) حذف محدودیت‌ها و موانع موجود بین قسمت‌ها

هر سازمانی از بخش‌ها و قسمت‌های مختلفی تشکیل شده است که این بخش‌ها در مجموع تشکیل یک سیستم واحد را می‌دهند، برای آنکه این سیستم بتواند به اهداف مورد نظر خود برسد لازم است تمامی اجزای تشکیل‌دهنده سیستم با یکدیگر روابط منطقی و اصولی داشته باشند و با تبادل صحیح اطلاعات سعی در کمک کردن به یکدیگر و رساندن سازمان به اهداف مورد نظر را داشته باشند.

#### اصل دهم) پرهیز از دادن شعارهای بی‌محتوا و صوری

بعضی از مدیران با ارائه قول و وعده‌های بی‌اساس و شعارهای بی‌پایه و اساس سعی در کاهش تنش‌ها و تنش‌ها می‌کنند و با این عمل سعی دارند نیروی لازم را برای فعالیت بیشتر کارکنان ایجاد کنند؛ اما شعارهای صوری با گذشت زمان نه تنها باعث افزایش فعالیت کارکنان نمی‌شود، بلکه انگیزه لازم را هم از کارکنان سلب می‌کند و سبب می‌شود آنها نسبت به سازمان و مدیرانشان بی‌اعتماد شوند. لذا به مدیران توصیه می‌شود به جای ارائه شعارهای صوری عملاً در جهت موارد مورد نظر گام بردارند و کاردانی و لیاقت خود را در عمل ثابت کنند.

#### اصل یازدهم) حذف سهمیه‌ها و اهداف کمی

بسیاری از مدیران بر این باورند که با تکیه کردن بر آمار و ارقام و اهداف مقداری می‌توان کارایی کارکنان را افزایش داد درحالی که این عمل بویژه در درازمدت نه تنها کارایی افراد را افزایش نمی‌دهد بلکه سبب بروز مشکلات ذیل می‌شوند:

الف) ارائه آمار و ارقام غلط توسط کارکنان

ب) کاهش کیفیت محصولات به علت توجه بیش از اندازه به مسائل کمی

ج) از بین رفتن انگیزه و اعتماد به نفس کارکنان به علت بهانه‌دادن به مسائل کیفی

لذا مدیران سعی کنند توجه به کیفیت و اهداف کیفی را در اولویت قرار دهند و در مرحله بعدی مسائل کمی را در نظر بگیرند. و از بکارگیری شیوه مدیریت برپایه نتیجه (مدیریت نتیجه‌گرا) خودداری کنند.

### اصل دوازدهم) افزایش غرور و لذت از کار

آنچه که باعث می‌شود کارکنان با حداکثر توان خود فعالیت کنند عشق و علاقه آنها نسبت به کارشان است. حال اگر مدیران بتوانند این علاقه به کار را در بین کارکنان گسترش دهند دیگر نیازی به کنترل و نظارت مداوم آنها نیست؛ چرا که کارکنان به خاطر اینکه کنترل می‌شوند کار نمی‌کنند بلکه به خاطر علاقه‌ای که به کار خود دارند و لذتی که بعد از انجام دادن آن برایشان حاصل می‌شود، فعالیت می‌کنند. برای این منظور لازم است با فرد مطابق شخصیت و ذهنیات درونیش رفتار شود و با استفاده از مواردی همچون تشویق به موقع کارکنان، نظرخواهی کردن از آنها در امور مختلف، ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، افزایش صمیمیت و احترام متقابل در بین کارکنان، ارائه آموزشهایی در زمینه افزایش اعتماد به نقش و خودباوری و غیره غرور و لذت از کار در بین کارکنان افزایش داد.

### اصل سیزدهم) برنامه‌ریزی به منظور آموزش و خود اصلاحی کارکنان

در اصل ششم در مورد اهمیت آموزش و اجرای آن برای مشاغل مختلف توضیحاتی داده شد. اما در این مرحله کارکنان باید به خود اصلاحی کامل برسند و این امر مستلزم آن است که مدیریت انگیزه لازم را برای کارکنان فراهم آورد تا هریک از آنها بنابر نیازهایی که در محیط کار خود احساس می‌کنند و با استفاده از روش‌هایی همچون استفاده از شبکه جهانی اینترنت، نوارهای آموزشی، مطالعه کتاب و مجلات، حضور در کلاس‌های داخل و خارج از صنعت و غیره اقدام به پویایی و بهنگام سازی خود کنند. در این مرحله است که کارکنان باید به اهمیت آموزش و فراگیری علم و دانش با همه وجود پی برده باشند تا با افزایش مداوم آگاهی‌های خود اقدام به بهبود مستمر کیفیت محصولات کنند. در این زمینه لازم است مدیریت سازمان با فراهم کردن برنامه مدون آموزشی (طرح جامع آموزشی) کارکنان را بنابر تخصصی که دارند و بنابر ضعف‌ها و نقصان‌هایی که در محیط کار دیده می‌شود و با استفاده از نظرات و پیشنهادات خود آنها به صورت فراگیر کارکنان را تحت پوشش آموزشی مداوم قرار دهد تا کارکنان به خوبی ثمرات لذت حاصل از آموزش را درک کنند.

### اصل چهاردهم) برای دگرگونی همه کارکنان را به کار بگیرند

در این مرحله است که مدیریت باید نتایج حاصل از فعالیتهایش در اجرای ۱۳ اصل قبلی را دریافت کند و در صورتی می‌تواند به نتایج دلخواه خود برسد که در پیاده‌سازی صحیح ۱۳ اصل قبلی دقت لازم را کرده باشد. در این مرحله، مدیران باید کارکنان را به نقطه‌ای از تفکر و اندیشه برسانند که همه آنها با تمام وجود قبول کنند که دگرگونی در سازمان به گونه‌ای که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر کیفیت محصولات باشد به نفع همه آنها خواهد بود و هر کسی در هر رده و پست سازمانی که هست باید سازمان را در جهت رسیدن به اهدافش یاری کند.