

«نه نظام مدیریتی ژاپن و نه سیستم مدیریت غرب،
بویژه آمریکا، هیچکدام الگوی مناسبی برای
مدیریت ایران نمی باشد.»

تولید و هدف استراتژیکی در رأس امور قرار دارند، چرا که تجربه به ژاپنها یاد داده است که تصمیمات معطوف به تولید کوتاه مدت، باید در خدمت استراتژی بلند مدت باشد، درسی که شرکتهای آمریکایی به طور ناقص فرا گرفته اند. قبل از اینکه شرکت «ماتسوشیتا» کارخانه مونتاژ و تلویزیون موتورآلا را بخرد، کارخانه مزبور از بهره‌وری و کیفیت تولید پایین برخوردار بوده است به طوری که در هر ۱۰۰ سری تولید ۱۵۰ کالای معیوب وجود داشت. اما نه سال بعد از خریدن کارخانه مزبور توسط ژاپنها، بهره‌وری ۳۰٪ افزایش یافته و کالای معیوب در هر ۱۰۰ سری به ۴٪ کاهش یافت و این مبین این واقعیت است که ژاپنها در مورد عملیات تولید به طور موثر و با شیوه‌ای منظم فکر می‌کنند. آنچه که در سال ۱۹۵۲ در ژاپن اتفاق افتاد، عجیبترین موفقیت در کل تاریخ اقتصاد دنیا می‌باشد؛ و اینکه ژاپن توانست خود را پس از ده سال (۱۹۶۲-۱۹۵۲) از پانزدهمین کشور صنعتی جهان به چهارمین کشور ترقی دهد، نشاندهنده تحقق اهتمام کشور در پنج زمینه:

- سرمایه‌گذاری جدید

- بازاریابی انبوه

- کشاورزی

- تعلیم و تربیت

و بهداشت بوده است.

ژاپن بیش از $\frac{1}{4}$ در آمد ملی را به سرمایه‌گذاریهای جدید اختصاص داده و ۸٪ در آمد ناخالص ملی را صرف آموزش می‌نمود.

ژاپن در سال ۱۹۷۰، $\frac{9}{8}$ ٪ از در آمد ناخالص ملی خود را در زمینه ماشین آلات و لوازم کسب و کار سرمایه‌گذاری کرده است در حالی که آمریکا $\frac{3}{4}$ ٪ از در آمد ناخالص ملی را سرمایه‌گذاری کرده است. ژاپن با توجه به تناسب جمعیت، بیشتر از آمریکا، مهندس تربیت می‌کند. به گونه‌ای که نسبت مهندسان به کارگران در کارخانه‌های ژاپنی یک به چهار می‌باشد. در حدود ۳۰٪ از دانش‌آموزان دبیرستانی ژاپن حساب دیفرانسیل و انتگرال می‌خوانند و ۳۰٪ آموزش مربوط به کامپیوتر می‌بینند. در حالی که در آمریکا نسبت مزبور به ترتیب ۴٪ و ۵٪ می‌باشد. ژاپن در همه جا سرمایه‌گذاری می‌کند. در حالی که آمریکاییان معرف مصرفند. این مطلب در مورد ما نیز صادق است. اگر بخواهیم زیاد مصرف داشته باشیم نمی‌توانیم زیاد پس‌انداز داشته باشیم. بنابر این با توجه به نیازمان به سرمایه باید جلوی مصرف بی‌رویه را گرفت.

مقایسه نظام مدیریت در ژاپن و آمریکا

مجید رشید کابلی

تحول سریع ژاپن به یک قدرت عظیم صنعتی، بیم و هراسی را همراه با تمایل به کشف رمز موفقیت آن در دل مدیران آمریکایی ایجاد کرده است.^۱ بسیاری معتقدند که مسائل فرهنگی و محیطی، عوامل اصلی بهره‌وری بیشتر ژاپن بوده است؛ اما نه عقاید و نه فرهنگ و نه خط مشی‌های دولت و نه ساختار صنعت، هیچ کدام باعث افزایش بهره‌وری ژاپن نبوده و به جای آنها باید از مدیریت سیستم تولید یاد کرد که عامل اصلی افزایش بهره‌وری بوده است.^۲

گروهی از مدیران شرکت «وسترن الکتریک» که از کارخانه‌های متعدد ژاپنی بازدید به عمل آورده‌اند، مطالب بالا را تایید می‌کنند. یکی از مدیران شرکت وسترن الکتریک می‌گوید: تفاوتها، استراتژیکی یا تکنولوژیکی نیست که بتوان آن را فرا گرفت؛ بلکه تفاوت در کار مداوم و کار کردن جملگی کارکنان به طور جمعی است.

این گفته، این مطلب را تایید می‌کند که در ژاپن کاملیت سیستم

نه مدیریت ژاپن و نه مدیریت کشورهای غربی هیچ کدام نمی‌توانند الگوی مناسبی برای مدیریت ما باشند بلکه آنچه که از شیوه‌های مدیریتی کشورهای دیگر فرا می‌گیریم باید با شرایط اقتصادی، محیط فرهنگی و ملی خودمان تطبیق داده شود. ژاپن هم بسیاری از فنون و روشهای مدیریت در غرب، بخصوص اروپا را پذیرفته، اما به گونه‌ای هوشمندانه و انتخابی عمل کرده و آنها را با فرهنگ ملی و شرایط اقتصادی خود تطبیق داده است.^۳

ذکر این مطلب که بهره‌وری برتر کارگران ژاپنی نسبت به همتهای آمریکایی خود معطوف به مسائل فرهنگی می‌باشد، واقعیت ندارد.^۴ مقایسه شرکت وسترن الکتریک با پنج شرکت ژاپنی: ماتسوشیتا، الکتریک کامپانی، هیتاچی فوجی تی، نایون الکتریک کامپانی و میتسوبیshi الکتریک، نشان می‌دهد که غیبت کارگران ژاپنی نسبت به کارگران وسترن الکتریک کمتر نبوده و ترک خدمت آنان نیز کمتر از همتهای آمریکایی خود نمی‌باشد و سخت‌تر هم کار نمی‌کنند.^۵

نسبتهای غیبت

شرکت الف	وسترن الکتریک	
کارگران خط تولید	۶/۸٪	۴/۸٪
کارمندان جزء	۴/۷٪	۲/۲٪
کارگران مرد	۴/۶٪	۲/۹٪
کارگران زن	۶/۸٪	۵/۳٪

جدول شماره ۱ - شرکت الف ژاپنی را با وسترن الکتریک نشان می‌دهد:

وفاداری و صداقت کارکنان

نسبت به موسسه

گفته می‌شود که وفاداری کارگران ژاپنی نسبت به موسسه خود باعث می‌شود تا نسبت ترک خدمت در سطح پایینی قرار داشته باشد. البته این مطلب در مورد کارگران زن صدق نمی‌کند. جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که نسبت ترک خدمت کارگران زن که نیمی از کارگران تازه استخدام را بخود اختصاص می‌دهد، بیشتر از کارخانه وسترن الکتریک می‌باشد، در حالی که ترک خدمت کارگران مرد شرکت‌های ژاپنی کمی پایینتر از شرکت‌های مشابه آمریکایی است. دلیل این امر را بعداً توضیح خواهیم داد.

یکی از دلایل احتمالی در مورد نسبت ترک خدمت بالا در بین کارگران زن ژاپنی ترویج وفاداری بین کارگران مرد می‌باشد.

وقتی بین کارگران ژاپنی و آمریکایی مقایسه به عمل می‌آید باید تعداد مهندسان را در شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی مورد توجه قرار داد. در ژاپن حتی در صنایع با تکنولوژی پایین، مثل رادیو که تولید انبوه دارند، نسبت مهندسان به کارگران يك به چهار می‌باشد. ژاپنها در واحدهایی که تکنولوژی کاملاً پیچیده‌ای دارند مثل مدارهای کامل در مقیاس بزرگ یا گیرنده‌های پارابولیک سیستمهای ارتباطی بیشتر از کارگران خط تولید، مهندس استخدام می‌کنند. در محل کارخانه، دو ساختمان به تولید و يك یا دو ساختمان به مهندسان اختصاص دارد. مهندسان اغلب با کارگران در خط تولید مشغول صحبت هستند و این تقریباً امری عادی است. در بین شرکت‌های آمریکایی هولت پکارد Hewlett Packard مانند ژاپنها بیشترین تعداد از مهندسان خود را در محلهای تولید به کار گرفته و در این امر سرمایه‌گذاری زیادی به عمل آورده است. چه در شرکت‌های ژاپن و چه در شرکت هولت پکارد سطح بالای بهره‌وری و افزایش سریع بهره‌وری نیروی کار بیشتر از سرمایه‌گذاری روی مهندسان به دست آمده است.

نوآوری‌هایی که توسط مهندسان عرضه می‌شود ضرورتاً مستلزم سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه در تجهیزات سرمایه‌ای نمی‌باشد.

شرکت جنرال الکتریک در قسمت ساختمان شماره چهار، بخش یخچال سازی با مشکل عمده‌ای در زمینه رقابت روبرو بود. «تام بلدنت» مسئول قسمت مزبور تصمیم گرفت که قیمت تمام شده موتور یخچال را به سطح قیمتهای رقابتی ژاپن و سنگاپور و ... برساند. چه موتور یخچال در ژاپن ۱/۵۰ دلار، در سنگاپور ۱/۴۰ دلار، در کانادا ۳ دلار، در برزیل ۱/۷۰ دلار هزینه نیروی کار داشت در حالی که در کارخانه یخچال سازی جنرال الکتریک این رقم به ۱۷ دلار می‌رسید.

تام بلدنت تصمیم گرفت سیستم موجودی مواد اولیه و کار در جریان و کالای تمام شده را تقریباً به صفر برساند؛ یعنی شیوه‌ای که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی از آن بهره‌مند هستند.^۶ تام بلدنت این کار را توسط خود مهندسان شرکت انجام داد و موفق شد قیمت تمام شده موتور یخچال را به کمتر از ۱/۵ دلار کاهش دهد.

ذکر این نکته ضروری است که تام بلدنت کارگران قبلی را چنان آموزش داد که دقیقاً ویژگیهای تکنولوژی جدید را کسب کردند و درست مثل کارگران ژاپنی که مدت‌ها وقت خود را صرف جلسات پس از ساعات کار روزانه می‌کنند، کارگران آمریکایی نیز به مدت ۱۲ تا ۱۴ ماه روزی ده ساعت بدون دریافت حقوق در کلاسهای آموزش تخصصی شرکت کرده و دانش جدید را فرا گرفتند.

یکی دیگر از عوامل موثر در ترک خدمت شغلی، نرخ دستمزد اولیه می‌باشد چرا که شرکت‌های ژاپنی در سالهای اولیه دستمزد کمی پرداخت کرده و به مرور زمان، آن را افزایش می‌دهند. زنان ژاپنی

شرکت ب	کارگران مرد ۸٪ در طول ۶ ماه اول استخدام کارگران زن ۲۴٪ در طول ۶ ماه اول استخدام
شرکت ج	کارگران مرد _____ کارگران زن ۲۴ تا ۱۷٪ در طول ۶ ماه اول استخدام
شرکت وسترن الکتریک	کارگران مرد ۱۲ تا ۱۰٪ در طول یک سال اول استخدام کارگران زن ۱۲ تا ۱۰٪ در طول یک سال اول استخدام

شغلی در افراد می‌گردد. در حالی که توجه کارگر آمریکایی به بازده و عملکرد فردی معطوف است.^۸

پذیرش نظریات گروهی، حتی اگر مخالف با نظر فرد باشد، یکی از ویژگیهای بارز مدیریت ژاپن است. ماک گریگور Mc Gregor در تئوری "Y" همین مطلب را بیان می‌کند. به عبارت دیگر نظریه فردگرایی را مردود شمرده و بر رقابت برون سازمانی تاکید می‌کند. ژاپنیها خیلی سریع نظریه‌های جدید را گرفته و در بوته آزمایش قرار می‌دهند در صورتی که آمریکاییها خیلی دیر پذیرای نظریه‌های جدید می‌شوند.^۹

در ژاپن مدیر خوب، فردی است که عقاید و دیدگاههای خویش را به وضوح و روشنی برای زیردستان مطرح می‌سازد تا آنها بتوانند بر اساس تعبیر و تفسیر درست فرمانهای مدیر، پیشنهادهای خود را مطرح سازند. اصولاً مدیران میانی یا واسطه، نقش بسیار مهم و حساسی را در گسترش نظریات مدیران سطوح بالا و تبادل اندیشه‌ها ایفا می‌کنند. یکی از عوامل حیاتی در موفقیت فرایند مزبور، تعداد مهندسان تحصیل کرده در سطوح مدیران میانی می‌باشد.^{۱۰}

فرایند برنامه‌ریزی

به طور کلی ژاپنی‌ها در برنامه‌ریزی، در مقایسه با کشورهای غربی گرایش بلندی دارند. این امر سه دلیل عمده دارد: در ژاپن تأمین کنندگان اصلی سرمایه بانکها هستند و از این طریق رشد بلند مدت موسسه به وجود می‌آید. در مقابل، مدیران موسسات آمریکایی به هنگام ارائه گزارشهای مالی خود به مجمع عمومی از طرف سهامداران برای نسبتهای مطلوب مالی کوتاه مدت تحت فشار قرار می‌گیرند و همین امر سرمایه‌گذارهای بلند مدت را دچار اشکال می‌کند. از این گذشته، مدیران آمریکایی زمان نسبتاً محدودی در شغل خود دوام

معمولاً در سن ۳۲ سالگی از نیروی کار خارج می‌شوند در حالی که کارگران مرد مدت زمان طولانی در نیروی کار باقی می‌مانند. زنان ژاپنی به مجرد تأهل یا بچه‌دار شدن، ترک خدمت می‌کنند. در ژاپن اگر یک مستخدم مرد با تجربه شغلی طولانی ترک خدمت کند مشکل می‌تواند در موسسات دیگر، شغلی به دست آورد؛ چه این عمل به معنای یک امتیاز منفی برای او منظور می‌شود، در حالی که در آمریکا کارگران با تجربه در صورت ترک خدمت می‌توانند در موسسات دیگر مشغول به کار شوند و فقط زمان وقفه باعث کاهش درآمد شغلی می‌شود. در ژاپن هر چه ارشدیت شغلی بیشتر باشد نسبت ترک خدمت کاهش پیدا می‌کند.

فرایند تصمیم‌گیری

فرایند تصمیم‌گیری برای مدیران آمریکایی به مفهوم پاسخ به یک سوال می‌باشد، در حالی که برای مدیران ژاپنی آنچه در امر تصمیم‌گیری دارای اهمیت می‌باشد، شناخت و تعریف یک مشکل است. مهم این است که آیا نیاز به تصمیم هست یا نه و اگر هست درباره چیست و درست در این مرحله است که ژاپنیها به سمت توافق جمعی می‌روند.^۷

در آمریکا ابتدا تصمیمی اتخاذ می‌گردد و این تصمیم در مرحله بعد قبولانده می‌شود و برای این کار زمان نسبتاً زیادی صرف می‌شود و تازه مدیران سطوح پایین به آن اعتقادی ندارند. بر عکس در ژاپن تصمیم در فرایند طولانی دست یافتن به توافق جمعی مورد قبول واقع می‌گردد و به این ترتیب در مرحله عمل و اجرا مخالفتی به وجود نیامده و بلافاصله اجرا می‌شود.

در فرایند تصمیم‌گیری، یکی از ویژگیهای بارز و مهم کارگران ژاپنی انجام دادن کار به صورت گروهی می‌باشد که خود باعث رضامندی

می آورند و این امر نیز اتخاذ تصمیمات بلند مدت را با اشکال روبرو می کند.^{۱۱}

یکی از جالبترین جنبه های مدیریت ژاپنی ها، روش اتخاذ تصمیم است. در يك سازمان نمونه ژاپنی، در اتخاذ هر تصمیمی چندین مدیریت در سطوح مختلف شرکت دارند. در واقع مهمترین قسمت فرایند مزبور، شناخت و تحلیل مشکل و تدوین شقوق متفاوت راه حلها می باشد.

با وجود این، حق نهایی تصمیم گیری با مدیریت عالی سازمان می باشد. اما قبل از اینکه پیشنهاد به مدیریت عالی برسد، مشکل و راه حلها ممکن در چندین سطح از سطوح سلسله مراتب سازمانی مورد بحث و تبادل نظر قرار می گیرد. ولی به هر حال مدیریت عالی در پذیرش یا رد آن اختیار تام دارد. زمانی که يك تصمیم به رده های پایینتر سازمانی برگردانده می شود، هدف رد آن نیست، بلکه برای مطالعه بیشتر می باشد. هر پیشنهادی از طریق فرایند (Ringi)^{۱۲} مورد موافقت و تایید قرار می گیرد.^{۱۳}

Ringi-Sho يك پیشنهاد مکتوب است که توسط یکی از اعضای ستاد تهیه و تدوین می گردد. پیشنهاد مزبور در سطوح مدیریت بین مدیران مختلف دست به دست می گردد و در پایان برای تصویب نهایی به مدیریت عالی ارائه می گردد.

در آمریکا شرکتهای بزرگ با تکنولوژی پیشرفته از تکنیک دلفی استفاده می کنند. در این روش گروههای ذینفع (سهامداران، مدیران عالی اجرایی، عرضه کنندگان مواد، عمده فروشان، بانکها و شرکتهای مالی) از طریق نوشتن پیشنهاد و چرخش آن بین افراد گروه، يك استراتژی بلند مدت را تدوین می کنند که البته هیچ شباهتی با فرایند Ringi ژاپنیا ندارد.^{۱۴}

زمانی که صرف فرایند مزبور می شود نسبتاً زیاد است اما پس از اینکه توافق جمعی حاصل شد، مرحله اجرای آن سریع است و به زمان اندکی نیاز دارد. این امر به دلیل درک درست از طرح، مشخص شدن مشکل و سهم بودن مجریان طرح در فرایند تصمیم گیری می باشد.

البته سهم بودن افراد در تصمیم گیری و مسؤولیتها می تواند این مشکل را ایجاد کند که هیچ فردی به طور واحد و مجرد مسؤولیت تصمیم را نمی پذیرد.

در سازمانهای آمریکایی معمولاً افراد معدودی در سطح مدیریت عالی تصمیمات را اتخاذ کرده و به دیگران می قبولانند. این افراد (مجریان تصمیم) معمولاً دارای ارزشهای متفاوتی هستند و از چگونگی مشکل و نحوه برطرف کردن آن برداشتهای متفاوتی دارند. البته اتخاذ تصمیم بر اساس شیوه مزبور تنها مستلزم وحدت بخشیدن به نظرات مختلف مدیرانی است که در فرایند تصمیم گیری سهم می باشند. در نتیجه زمان نسبتاً کمی صرف فرایند مزبور می شود.

ویژگی این فرایند این است که می توان مسؤولیت را متوجه فرد کرد. اما در عین حال مجری هم هر کوتاهی و نارسایی را متوجه دیگران می سازد.

سازماندهی

در شرکتهای ژاپنی تأکید بر مسؤولیت های فردی، بیشتر تلویحی است. دلیل این امر تلاش برای توافق جمعی در امر تصمیم گیری و روشن نبودن ساختار سازمانی می باشد. این موضوع باعث می شود تا نتوان مسؤولیت يك تصمیم اشتباه را متوجه فرد مشخصی ساخت. یکی دیگر از خصوصیات ویژه ای که می توان در موسسات ژاپنی پیدا کرد، فرهنگ و فلسفه مشترک سازمانی است. این امر باعث می شود تا کارکنان ارزش زیادی برای انسجام و هماهنگی در سازمان قائل باشند و در عین حال، يك روح رقابتی شدید نسبت به شرکتهای دیگر در بین افراد سازمان ایجاد شود.

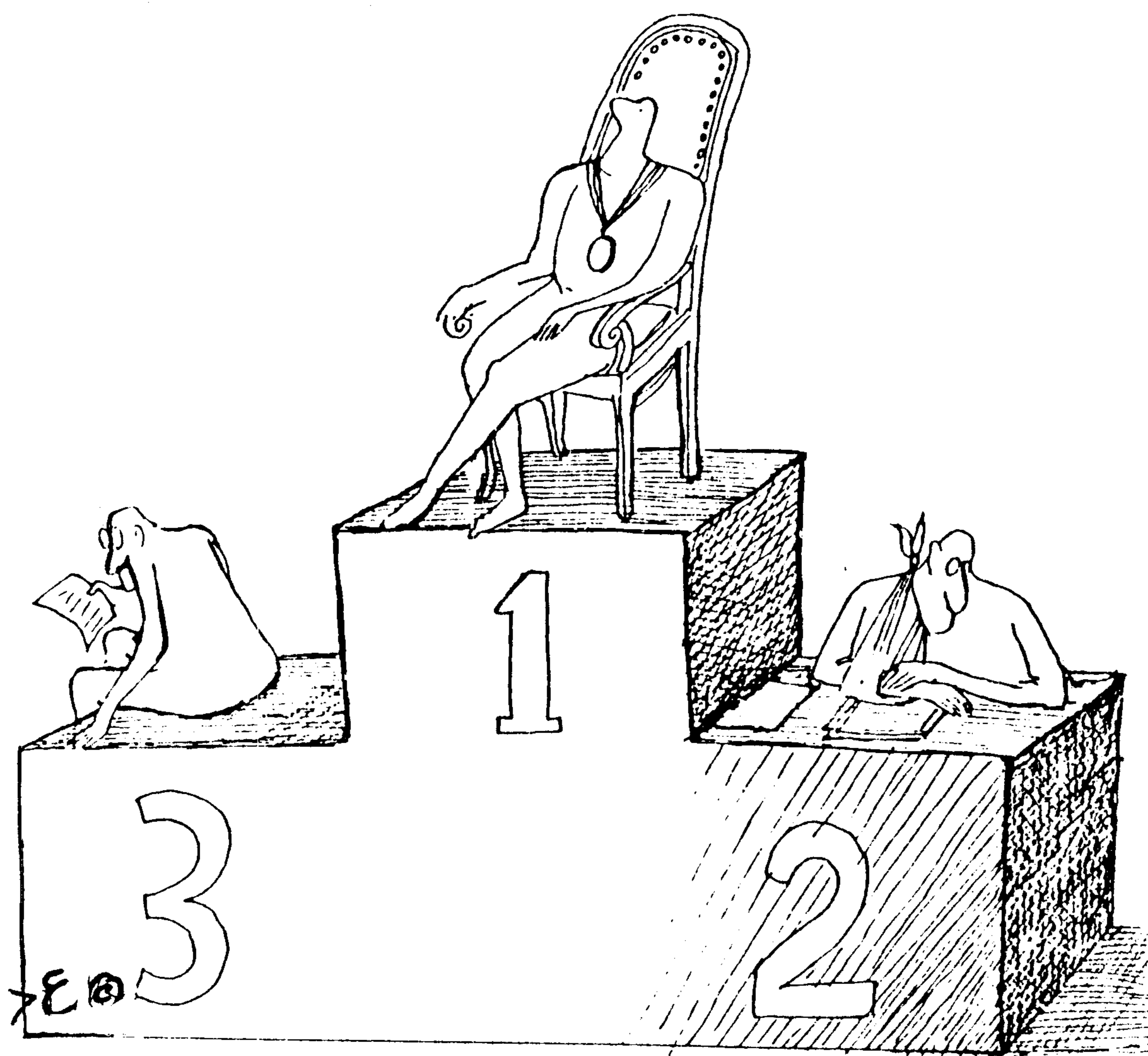
ایجاد تغییر در سازمان، تغییرات فرایند تولید را به دنبال دارد. این امر بخاطر ایجاد هماهنگی با واحدهایی است که از تغییرات سازمانی متأثر می شوند. مشاور در امور توسعه سازمانی همیشه یکی از افراد خود سازمان می باشد.

شرکتهای آمریکایی با روشن کردن مسؤولیت افراد، تأکید زیادی بر مسؤولیت فردی دارند. در واقع بسیاری از موسسات که در يك محیط با ثبات فعالیت دارند در به کارگیری يك ساختار سازمانی بوروکراتیک موفق بوده اند.

مدیران شرکتهای آمریکایی، تا جایی که به محیط سازمان مربوط می شود در ایجاد يك فرهنگ مشترک سازمانی تلاش ویژه ای معمول نمی دارند. البته این امری طبیعی است چرا که مدیران حرفه ای و افراد فنی اغلب برای هویت شغلی ارزش قائل هستند و چون هویت شغلی بر هویت سازمانی ارجحیت دارد، ایجاد چنین فضایی در سازمان امکان پذیر نمی باشد. بعلاوه، نیروی کار اغلب از افرادی با ارزشهای مختلف تشکیل گردیده است که این ارزشها نیز از منابع موروثی متفاوتی سرچشمه گرفته است.

بسیاری از شرکتهای آمریکایی از نسبت بالایی در ورود و خروج نیروی کار برخوردار^{۱۵} می باشند. یکی از علل عمده این امر، تحرک شغلی^{۱۶} افراد است و همین امر باعث می شود تا وفاداری و صداقت افراد نسبت به موسسه در سطح پایینی قرار گیرد.

تغییر سازمانی اغلب با تغییر اهداف همراه است، نه با تغییرات فرایندهای موجود در ساختار سازمانی. شرکتهای آمریکایی از مشاوران برون سازمانی که اغلب در رفتار سازمانی متخصص هستند، استفاده می کنند. این مشاوران معمولاً توجه خود را به فرایندهای تعاملهای فردی معطوف می سازند تا از این طریق تضاد و تعارض بین کارکنان را کاهش دهند و بهره وری تولید را بهبود بخشند. شرکتهای ژاپنی از مشاوران برون سازمانی استفاده نمی کنند.



کارگماری

می‌کند. وقتی کارکنان به شرکتی پیوستند، ارزشیابی آنان در فواصل طولانی انجام می‌گیرد. این بدان مفهوم نیست که پیشرفت افراد از نظر دور می‌ماند، بلکه این کار از طریق روشهای غیررسمی صورت می‌گیرد. مستخدم در يك مكان مسقف بدون دیوار با دیگران کار می‌کند. سرپرست مافوق کاملاً متوجه است که چه فردی کارش را بهتر از دیگران انجام می‌دهد. ارزشیابیهای مکرر در زمان طولانی امکان دخالت بدیاری و بداقبالی را به حداقل ممکن، کاهش می‌دهد. آنچه که بیشتر در امر ارزشیابی مورد توجه قرار می‌گیرد موقعیت بلند مدت فرد و قدرت و توانایی وی در امر تصمیم‌گیری است. این شیوه پاداش به عملکرد موثر و بلند مدت فرد وابسته می‌باشد. با این وجود تفاوت در افزایش پرداخت بسیار جزئی است و پاداش، بیشتر نه بر مبنای عملکرد فردی بلکه بر اساس بازده کار گروهی و عملکرد سازمان استوار است.

از آنجایی که کارکنان، بخش لاینفکی از سازمان را تشکیل می‌دهند، برداشت همگی افراد از روشهای اعمال شده در مورد ترفیع باید مثبت باشد. معیار ارتقا معمولاً ترکیبی از ارشدیت شغلی و شایستگی فردی می‌باشد. البته زمینه و پایه تحصیلات در تصمیمات مربوط به ترفیع نیز نقش دارد. شرکتهای ژاپنی در امر آموزش و پیشرفت شغلی کارکنان خود سرمایه‌گذاری سنگینی را تقبل می‌کنند. استفاده از روش چرخش شغلی در کل طول زندگی شغلی به پیشرفت قابل توجه شغلی کارکنان منجر می‌شود و کارکنان در معرض محک زدن خود در مشاغل گوناگون قرار می‌گیرند.

کارگماری، مستلزم شناسایی و مشخص کردن نیازهای منابع نیروی انسانی است به گونه‌ای که ساختار سازمان را از نیروی انسانی ماهر تأمین نموده و آن را در يك سطح رضایتبخش حفظ کنیم. شیوه مدیریت منابع انسانی ژاپنی‌ها کاملاً از روش مدیریت منابع نیروی انسانی آمریکاییها متفاوت می‌باشد. ترکیب سیستمهای تعلیم و تربیت و روشهای استخدامی و آموزشی ژاپن يك سیستم گروهی را در داخل سازمان به وجود می‌آورد بدون اینکه هویت فرد را بر اساس حرفه شغلی مورد تأکید قرار دهد.

در ژاپن، نیروی کار مورد نیاز از دبیرستانها استخدام می‌شود. بین آموزگاران و مدیران موسسات ارتباط نزدیکی وجود دارد و بدین وسیله مدیران می‌توانند بهترین محصلان را انتخاب کنند. برای يك مرد جوان انتخاب شرکت مورد نظر یکی از مهمترین تصمیمات زندگی‌اش محسوب می‌شود. پس از اینکه شخصی وارد يك موسسه بزرگ شد، دیگر تقریباً فرصت استخدام در يك شرکت بزرگ برایش دست نمی‌دهد. سیستم ترفیع در داخل هر موسسه خیلی کند می‌باشد و برای بیشتر مردان جوان پیشرفت شغلی در طول ۱۵ تا ۲۰ سال اول استخدام یکسان می‌باشد و هر پانزده سال یکبار و بدون در نظر گرفتن شغل، حقوق آنها دو برابر می‌شود. با وجود این، کارکنان در مورد سازمان، هویت قوی پیدامی‌کنند و سازمان هم به نوبه خود از آنان حمایت

اشتغال مادام‌العمر شاید نافذترین تأثیر را بر مدیریت ژاپنی‌ها داشته باشد. شرکتهای ژاپنی هر تلاش ممکنی را انجام می‌دهند تا این اطمینان در نیروی انسانی به وجود آید (معمولاً تا سن ۵۵ سالگی). به هنگام کساد یا رکود بازار، شرکتهای افراد پاره‌وقت یا کارگران فصلی را اخراج می‌کنند؛ اما کارگران دائمی خود را به شرکتهای تابع، که نیازمند نیروی کار هستند، منتقل می‌سازند تا مانع از بیکاری موقت آنها شوند.

استخدام مادام‌العمر، مدیران ارشد سازمانهای ژاپنی را نگران کرده است به طوری که در سالهای اخیر بسیاری از آنان اظهار کرده‌اند که این روش باعث افزایش هزینه‌ها شده است. به جز افراد معدودی که در سن ۴۵ سالگی به عضویت مدیریت عالی در می‌آیند و سن مشخصی برای بازنشستگی آنها وجود ندارد؛ بقیه کارکنان شرکتهای ژاپنی در سن ۵۵ سالگی بازنشسته می‌شوند. با مساعد بودن شرایط اقتصادی و در صورتی که شرکتهای نیاز به کارمند داشته باشند، می‌توانند به صورت مستخدم موقت به کار خود ادامه دهند؛ اما حقوق آنان دو سوم $\frac{2}{3}$ حقوق قبلی آنها خواهد بود.

تفاوت سیستمهای پرداخت در آمریکا و ژاپن بسیار است. اما جنبه‌های اساسی آن به شیوه مادام‌العمر که قبلاً مذکور افتاد، برمی‌گردد. در آمریکا در شرایط بد اقتصادی، اول‌انهایی که ارشدیت شغلی ندارند - یعنی جوانها - بیکار می‌شوند در حالی که خانواده آنها به مقدار زیاد به درآمد آنها متکی می‌باشند. فرد در زمان بازنشستگی به استخدام شرکتهای دیگر در نمی‌آید در حالی که برای افراد بازنشسته ژاپنی پس از سن بازنشستگی باز هم کار وجود دارد.

کارکنان در ژاپن از کارگر ساده گرفته تا مدیریت عالی شرکت از بدو ورود به شرکت تا زمان بازنشستگی در فرایند مستمر آموزش قرار می‌گیرند. برعکس، در آمریکا فقط برای فراگیری تخصص و یا پست سازمانی جدید آموزش لازم ارائه می‌شود. به عبارت دیگر آمریکاییها بر اساس ترفیع و ژاپنیها با توجه به عملکرد آموزش می‌دهند. در ژاپن، کارکنان کارخانه در مشاغل هم سطح و بدون هیچ فرصت ترفیعی باز هم آموزش می‌بینند و حتی ممکن است در همان شغل نیز بازنشسته شوند. مثلاً یک حسابدار شرکت باید در زمینه‌های پرسنلی، آموزش کارکنان یا خرید و تدارکات، دوره‌های آموزشی را طی کند.

البته بسیاری از مهندسان جوان، دانشمندان و افرادی که از تخصص فنی و حرفه‌ای بالایی برخوردارند با سیستم فراگیری ضمن کار مخالفند، اما در زمینه تخصصی خود به طور مستمر آموزش می‌بینند. برعکس، آمریکاییها پس از آغاز زندگی شغلی، به این امر علاقه‌ای نشان نمی‌دهند.

یکی از خصوصیات ویژه نظام آموزشی مزبور این است که بهبود کار درون خود سیستم ایجاد می‌شود. در جلسات آموزشی استاد حضور دارد، اما بخش اعظم آموزش توسط خود شرکت‌کنندگان انجام

می‌گیرد. هر گونه پیشنهادی در مورد فرایند تولید، محصول جدید و یا ابزار جدید در حین دوره آموزش عرضه می‌شود.

در آمریکا برای آموزش استانداردهایی وجود دارد و با رسیدن به آن استانداردها، آموزش خاتمه می‌یابد. در ژاپن گرچه استانداردهایی وجود دارد؛ اما با رسیدن به استانداردهای مزبور آموزش خاتمه نیافته، بلکه به طور مستمر ادامه می‌یابد.

ژاپنیها با توجه به سنت گذشته خود، شیوه آموزش کهن را وارد صنعت و تجارت کرده‌اند. تا سال ۱۸۶۷ بمدت ۳۰۰ سال دو امر بر ژاپن حاکم بود: شمشیرزنی سامورایی و هنر خط و نقاشی. این هر دو مستلزم آموزش مادام‌العمر بودند. اگر یک فرد شمشیرزن به تمرینات مداوم خود ادامه ندهد مهارت خود را در شمشیرزنی از دست می‌دهد. درست مثل جودوکاری که به درجه استادی رسیده باشد؛ چنین شخصی هنوز به تمرین نیاز دارد، چه در غیر این صورت چالاکی و مهارت خود را از دست می‌دهد. هنرکده کانو Kano که قریب ۳۰۰ سال بر هنر رسمی ژاپن حاکم بود، یاد می‌داد که حتی هنرمندترین اساتید، نیازمند چندین ساعت کپی برداری روزانه است.

کارگران به ندرت از نقل و انتقالات درون کارخانه‌ای استفاده می‌کنند و این موضوع تنها شامل حال کارمندان در سطوح مختلف مدیریت می‌شود.

یکی از ویژگیهای برجسته سیستم آموزشی مزبور برای مهندسان، زمانی مشخص می‌شود که فردی از آنها به سطوح بالای مدیریت صعود کند؛ چه هم در حرفه خاص خود و هم در زمینه مدیریت، تخصص دارد. به عبارت دیگر، در زمینه دانش و بینش فردی از تخصص چندگانه برخوردار می‌باشد.

بسیاری از مدیران عالی‌رتبه بخش خصوصی و دولتی معتقدند که به افراد تحصیل کرده با مدارج عالی دانشگاهی نیازی نیست، زیرا سن آنها به اندازه‌ای بالاست که نمی‌توان آنها را در سطوح اولیه هرم مدیریت جا داد تا آموزش کافی را در طول زندگی شغلی فراگیرند و نه اینکه پست مناسبی با توجه به مدارک تحصیلی دانشگاهی برای آنان وجود دارد. (به دلیل فقدان تجربه کافی)

در آمریکا متخصصان و مهندسان جوان به دوره‌های شبانه فرستاده می‌شوند، نه برای فراگرفتن دانش و تخصص جدید بلکه به منظور تکمیل تخصص قبلی آنها که این شیوه با سیستم آموزشی ژاپن کاملاً متفاوت می‌باشد.

مدیران رده بالا، راهنمایی و هدایت مدیران جوان در سطوح میانی را به عهده می‌گیرند و مدیران جوان با رغبت از این شیوه استقبال می‌کنند و حاضرند منافع کوتاه مدت را فدای منافع بلند مدت خود کنند. معمولاً در اوقات فراغت مدیران جوان در رستوران، قهوه‌خانه، باشگاه یا هر محیط تفریحی دیگر حاضر شده و به سخنان و رهنمودهای سرپرست خود گوش فرا می‌دهند. این یکی از قدیمیترین شیوه‌های مدیریت ژاپن است.



6-L.C.Lee and K.H.W. Seah

"Jit and The effect of Warning Process and The set-up Times" International Journal of Operations Production, Management Volume & Number 1988.

۷- تکنولوژی ژاپن: بهترین کیفیت با کمترین هزینه ماسانوری موریتانی، ترجمه محمدرضا رضایپور.

8-Mc Gregor. "The Human Side of Enterprise".

Mc Graw-Hill Koyakusha, LTD. 1960 Page 45.

۹- نه برای لقمه‌ای نان - کوتوسوکی ماتسوشیتا

ترجمه دکتر محمدعلی طوسی - نشر شبانویز - شهریور ماه ۱۳۶۷ - چاپ دوم - صفحه ۴۳.

10-Robert, Hays, Steven C. Wheel Wright, and KimB. Clark "Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization":, New York: Free Press, 1988.

11-C. Jackson Grayson, Jr. and Carl O'Dell

"American Business: A Two-Minute Warning" New York: Free Press, 1988.

12-Ringi=Consensus توافق جمعی یا گروهی

13-Kenneth J. Albert Hand book "Strategy Management", Mc Graw Hill. 1980.

14-Gordon F. Bloom, and Herbert R. Northrup Economics of Labor Relation, Sixth Edition 1969, Richard- D. Irwing, inc. Home Wood illinois Page 232.

15-Turnover Rate

16-Labor Mobility



سایر منابع:

- مدیریت در ژاپن

تألیف هیروتاکا-تاکوچی، ترجمه حسین افشین منش.

ناشر: انتشارات واحد فوق برنامه بخش فرهنگی دفتر جهاد دانشگاهی

- مدیریت در ژاپن: «زمینه‌های مقایسه در ایران»

تألیف: هیروتاکا-تاکوچی، ترجمه حسین افشین منش.

- مدیریت عمومی: دکتر سید مهدی الوانی

نشر نی.

- ژاپن کشور شماره ۱: تألیف: ازراووگل. ترجمه: شهین دخت خوارزمی و علی

اسدی

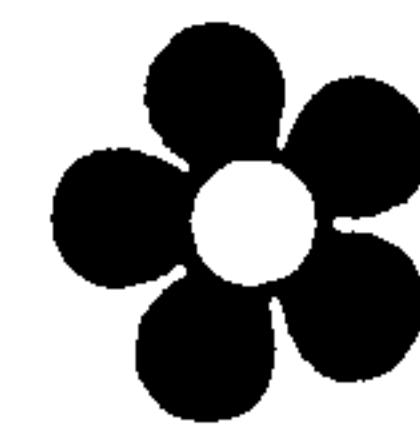
ناشر: انجمن مدیران صنایع جمهوری اسلامی ایران

- بررسی مسائل کشورها: شماره ۶، ژاپن

- پیام امروز: ژاپن، فروردین ۶۸

در تاریخ بشر کمتر پدیده‌ای را می‌توان یافت که مانند مدیریت توانسته باشد بر زندگی جوامع مختلف تأثیر گذاشته و خود نیز به سرعتی درخور توجه، از یک فن ساده به دانشی پیچیده تبدیل گردد. این پدیده در زمانی کمتر از ۱۵۰ سال زیربنای اجتماعی اقتصادی کشورهای پیشرفته را دگرگون ساخته و خود نیز مانند هر پدیده اجتماعی دیگر در یک مسیر تکاملی پیش رفته است. مسلماً مدیریت و سازمان نوین، بدون داشتن پایه‌ای مبتنی بر دانش، نمی‌تواند حیاتی چنین فعال داشته باشد. دانشی که باید به دقت شناخته شده و در سطحی وسیع آموزش داده شود، اگر چه این امر مستلزم استفاده از تجربیات کشورهای دیگر و سرمایه‌گذارهای عظیم باشد.

تجربیات سایر کشورها و مقایسه آنها با یکدیگر (برای نمونه آمریکا و ژاپن) نشان می‌دهد که چگونه کشوری می‌تواند با اتکای بر دانش مدیریت و ابداع و نوآوری در این زمینه قدمی به جلو بردارد، بدون اینکه لزوماً در اختراعات تکنولوژیکی پیشگام بوده و یا خود بنیانگذار دانش مدیریت باشد. نکته باریک، روش کار و انطباق یک پدیده بر روحیات اجتماعی یک جامعه است. انطباقی که سرعت پیشرفت را افزایش داده و در مرحله بعد خود به صورت یک الگو در می‌آید. الگویی که باید بررسی شده و مجدداً عمل انطباق روی آن انجام گیرد. این کاری بود که توسط ژاپن انجام گرفت و بررسی آن می‌تواند از نظر ما، که در ابتدای راه می‌باشیم، حائز اهمیت فراوانی باشد.



1-Robe. Hays, Why Japanese Factories Work H.B.R. July-August 1981.

2-Steven C. Wheelwright.

"Japan-Where Operations really are Strategic"

H.B.R. July-August 1981.

3-Peter G. Peterson, "Peterson Perscription" H.B.R.

May-June 1984, Page 68.

4-Andrew Weiss.

"Simple Truths of Japanese Manufacturing:", H.B.R.

July-August 1984.

5-Ira Magaziner and Mark Patinkin.

"Cold Competition: G E Wages The Refrigerator War",

H.B.R. March-April 1989.