

ارزیابی برنامه‌های بهسازی مشاغل

در شرکتهای بزرگ تولیدی ژاپن

علی اصغر انواری رستمی

چکیده

این مقاله، عملکرد برنامه‌های بهسازی شغلی در شرکتهای بزرگ تولیدی ژاپن را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و بر مبنای مصاحبه به عمل آمده با کارکنان اجرایی و ستادی، چهارچوب برنامه‌های بهسازی سازمانی را طرح می‌کند. نتایج، نشان می‌دهد که برنامه‌های بهسازی شغلی در سیستم مدیریت سنتی ژاپن انگیزشی را در کارکنان برای مشارکت در طرحهای شغلی‌شان به وجود نمی‌آورد. در نهایت، اثر روند کلان و بلندمدت عملکرد بهسازی سازمانی در شرکتهای ژاپن مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مقدمه

رشد سریع اقتصاد ژاپن تا دهه ۸۰ تا حدی مرهون اجرای سیستم مدیریت سنتی ژاپنی در شرکتهای این کشور است. این سیستم به طور مستمر خود را با اولویتهای رقابتی، اجتماعی و اقتصادی نوین عصر خود هماهنگ نموده است (Mroczkowski, Hanaoka, 1988) از اواسط دهه ۸۰، بحثهای بسیاری درباره طرح برنامه‌های بهسازی مشاغل (CDP) در سیستم پرسنلی شرکتهای ژاپنی شده است (Shimuzu, 1991, Goda, 1986) تا سال ۱۹۸۷ چیزی حدود یک سوم از شرکتهای بزرگ ژاپن به نوعی از برنامه‌های بهسازی شغلی بهره می‌گرفتند (Amaya, 1990)، ولی تا این زمان تحقیقات در مورد برنامه‌های بهسازی رسمی شغلی در این شرکتهای بسیار کم بود و هدف این مقاله پر کردن خلأ موجود در این زمینه

است.

این مقاله ابتدا دیدگاه‌های سنتی بهسازی شغلی در ژاپن را بررسی نموده تا چهارچوبی عمومی از بهسازی مشاغل ارائه نماید و در نهایت، درجه تناسب و همگونی فعالیتهای بهسازی مشاغل شرکتهای تولیدی ژاپنی، در این چهارچوب عمومی مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت. موضوع مقاله، بررسی ماهیت بهسازی شغلی سیستم مدیریت سنتی و میزان کاربرد آن در خط مشی‌های منابع انسانی (HR) شرکتهای بزرگ ژاپنی است. همچنین خط مشی‌های منابع انسانی بطور عام و بهسازی شغلی بطور خاص در دهه ۱۹۹۰ تشریح خواهد شد.

این مقاله مبتنی بر تحقیقاتی است که در اواخر سال ۱۹۹۱ در شرکت بزرگ فولاد ژاپن به عمل آمد. این شرکت از جمله بزرگترین تولیدکنندگان فولاد در جهان و یکی از بزرگترین تولیدکنندگان ژاپن برحسب حجم فروش، داراییها و تعداد پرسنل به شمار می‌رود. خط مشی‌های پرسنلی این شرکت به دلیل در دست داشتن نقش سنتی رهبری در صنعت، به عنوان نمونه‌ای از شرکتهای بزرگ تولیدی به شمار می‌آید. این تحقیق، بهسازی شغلی را از دو بُعد دپارتمان پرسنلی و مصاحبه با کارکنان فکری (غیر یدی) بررسی می‌نماید.

در مرحله اول مصاحبه‌ای با ستاد پرسنلی به عمل آمد تا درجه رسمیت فعالیتهای بهسازی شغلی در شرکت تعیین گردد و در مرحله بعد، با ۵۰ مدیر میانی در پستهای اداری و مهندسی برای

دستیابی به فعالیتهای موجود و برنامه‌های آینده‌شان در خصوص بهسازی شغلی مصاحبه انجام شد. در مصاحبه اول با ستاد پرسنلی مواردی چون ترفیع، آموزش، انتقال و جابجایی، مسیرهای شغلی و فعالیتهای مربوط به طرحریزی شغلی مورد بحث قرار گرفته و در مصاحبه گروه بعدی از کارکنان درخواست شد تا تاریخچه کاری، آموزشی، انتقال و جابجایی و ترفیع خود را یادآور شوند و سپس در خصوص اهداف و امیال شغلی آنان، سؤالاتی به عمل آمد. با تلفیق دیدگاه‌های مدیران و کارکنان، چهارچوبی از بهسازی شغلی سازمانی به دست آمده و همچنین تأثیرات واقعی این فعالیتهای بر کارکنان نیز مشخص گردید.

تحقیقات بهسازی شغلی در ژاپن

اغلب تحقیقات بهسازی شغلی معطوف به مسیرهای شغلی، الگوهای ترفیع و آموزش است. برای مثال، (Sasaki, 1990) از توسعه شغلی به عنوان رابطی میان مسیرهای شغلی و مشاغل پرسنلی یاد می‌کند. طبق این نظرگاه، بهسازی شغلی با استخدام افراد دانشگاهی در شرکتها آغاز می‌شود؛ این افراد هر سه یا چهار سال از دپارتمانهای مختلف گذشته و در نهایت تعداد کمی از آنها تا درجات مدیریتی ترقی می‌نمایند.

تحقیقات Grean, Wakabayashi در سال ۱۹۸۴، Pucik در سال ۱۹۸۵، Hanada در سال ۱۹۸۷ و Wakabayashi در سال ۱۹۸۸ تأکید خود را بر الگوهای ترفیع و عوامل مؤثر بر تسریع موفقیت‌آمیز آن قرار داده‌اند. آنها در تحقیقات خود از داده‌های تجربی برای مطالعه الگوهای ترفیع مدیران ژاپنی بهره گرفته‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که دیدگاه‌های سنتی توسعه و بهسازی شغلی در ژاپن در جهت سیستم ترفیع گند مبتنی بر ارشدیت است.

Uhl - Bien, Grean, Wakabayashi در سال ۱۹۹۰ اظهار می‌دارند که مدیران اجرایی در آغاز استخدام با رفتارهای خاص و متفاوت خود تمایز خود را به اثبات می‌رسانند. Koike در سال ۱۹۸۸ اصطلاح بهسازی شغلی را در جهت شکل بخشی به آموزش و مهارت به کار برد. این تحقیقات چگونگی آموزش

پرسنل غیر یدی (فکری) توسط شرکت را برای ترفیعات بیان می‌کند. کارکنان در سلسله مراتب شرکت به آهستگی ترقی می‌کنند و بیشتر آموزشهای شغلی آنان نیز گردش در مشاغل و آموزش حین خدمت است. بهسازی شغلی گرچه شامل مسیرهای شغلی، الگوهای ترفیع و آموزش می‌شود ولی همه جنبه‌های آن به این سه مورد محدود نمی‌گردد. بهسازی شغلی را می‌توان این گونه تعریف کرد:

«در بهسازی شغلی، تلاشی طرحریزی و سازماندهی شده شامل فعالیتهای ساختاری است به گونه‌ای که منجر به تلاش مشترک کارکنان و سازمان در امر طرحریزی متقابل و مشترک گردد».

این تعریفی است که Gilley و Egglund در سال ۱۹۸۹ ارائه می‌کنند. بهسازی شغلی سازمان را می‌توان به دو بخش تفکیک نمود: یکی طرحریزی شغلی و دیگری مدیریت شغلی. مسؤولیت مدیریت شغلی با سازمان و به طور خاص با ستاد پرسنلی بوده ولی مسؤولیت طرحریزی شغلی با کارکنان سازمان است. این دو بخش مجزا ولی در عین حال مرتبط با هم، برنامه توسعه و بهسازی سازمانی را شکل می‌بخشد.

مدیریت شغلی به فعالیتهای خاصی از HR نظیر آموزش، ارزشیابی عملکرد، مکان‌یابی شغلی و انواع دیگری از تعلیم و تربیت مرتبط است. این برنامه‌ها کارکنان را در تعیین و ارتباط منافع و قابلیت‌هایشان با توجه به الزامات سازمان یاری می‌کند. طرحریزی شغلی فرایند وضع هدفهای شغلی و فعالیتهایی است که کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف شغلی مورد نظر یاری و دستیابی به آنها را تسهیل می‌کند و لذا طرحریزی شغلی به بهسازی فردی و رسیدن به اهداف فردی می‌پردازد و در این راستا از تکنیکهای مختلفی مانند مشاوره، برنامه‌های ارزیابی و بهسازی شخصی برای بهبود و ارتقای آن بهره گرفته می‌شود. طرحریزی شغلی فرد را مسؤول شغل او دانسته و همچنین فرد را در تشخیص اهداف بلند مدتش قادر فرض می‌کند.

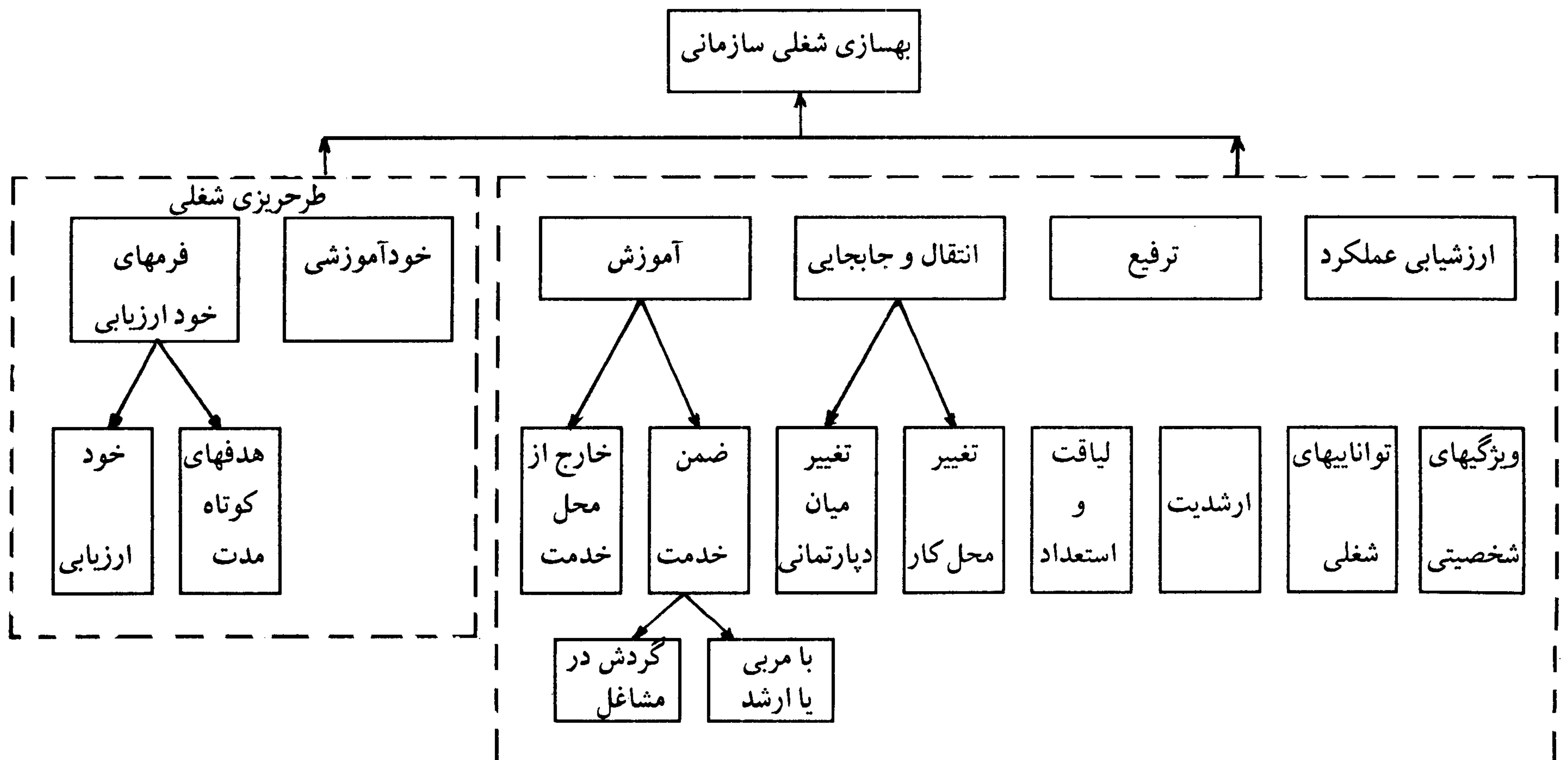
نگرشی بر توسعه و بهسازی شغلی شرکت فولاد ژاپن

برای تعیین درجه تناسب فعالیتهای HR شرکت فولاد با چهارچوب بهسازی شغلی سازمان، مصاحبه‌ای با ستاد پرسنلی و کارکنان به عمل آمد. علی‌رغم نبودن برنامه رسمی بهسازی شغلی در شرکت فولاد، انواع مختلفی از فعالیتهای مدیریت شغلی و طرحریزی شغلی به گونه‌ای مشاهده می‌شد. شکل شماره ۱ چهارچوب این فعالیتها را نشان می‌دهد. فعالیتهای مرتب غیرمستقیمی نظیر استخدام، طرحهای جبران و پاداش و روابط میان پرسنلی در این چهارچوب کلی مشاهده نمی‌شود.

الف - آموزش

آموزش را بر دو نوع ضمن خدمت (O.J.T) و (Off. J.T) یا خارج از محل خدمت می‌توان دسته‌بندی نمود. Off. J. T شامل فعالیتهای آموزشی خارج از محیط کار بوده و شامل آموزشهای تخصصی و یا معرفی کل شرکت است. غالب کارکنان بر غیر مؤثر بودن این نوع آموزشها تأکید داشته و تنها در زمان ورود فرد و برای آشنایی او با محیط این آموزش را مناسب می‌دانند و سایر انواع Off.J.T معمولاً بر مهارتهای تخصصی خاص متمرکز است؛ برای

مثال، مهندسان غالباً برای بهبود دانش تخصصی خود در فعالیتهای Off.J.T شرکت می‌کنند. نوع مهم دیگر از فعالیتهای Off.J.T آموزشهای مدیریت است و در زمانی که فرد برای ارتقاء تعیین شود، این نوع آموزش در مورد او به اجرا در خواهد آمد. هر دو گروه کارکنان و ستاد پرسنلی متفق‌القول بودند که O.J.T مهمترین آموزشها بوده و مؤثرترین نوع این نوع آموزشها نیز آموزش از طریق ارشد یا مربی قسمت کاری مربوط است. در زمان ورود فرد به دپارتمان جدید به فردی ارشد سپرده می‌شود تا در رفع مشکلات و موارد ناآشنای شغلی فرد تازه وارد رسیدگی کند. فرد مربی ممکنست سرپرست بلافاصله فرد یا فرد دیگری باشد. بسیاری از کارکنان مصاحبه شونده اظهار داشتند که آموزش مربیان و ارشدها جزء اصلی‌ترین منبع دانش و مهارت شغلی آنان به شمار می‌آید نوع دیگر O.J.T گردش در مشاغل است. در این نوع از آموزش فرد برای مدتی معین به مشاغل مختلف دپارتمانی مشابه گمارده می‌شود. در اغلب موارد گردش در مشاغل یک سال به طور می‌انجامد و مدت بیشتر از آن منوط به نظر سرپرست دپارتمان است. گردش در مشاغل موجبات فراگیری مستمر مهارتهای جدید را فراهم می‌کند و از انجام تکراری شغلی مشابه



شکل شماره ۱ - چهارچوب بهسازی شغلی سازمانی در شرکت فولاد ژاپن

در دوره زمانی طولانی جلوگیری به عمل می‌آورد.

ب - انتقال و جابجایی

از جمله فعالیتهای مدیریت شغلی، تخصیص مجدد یا انتقال و جابجایی کارکنان در شرکت است که خود بر دو نوع است: یکی انتقال به شهر یا کارخانه‌ای دیگر و دیگری انتقال و جابجایی میان دپارتمانهای کاری مشابه. ستاد پرسنلی معتقد است که این انتقالات و جابجاییها موجبات توانمند ساختن کارکنان در مهارتهای مختلف را مهیا می‌سازد. انتقال و جابجایی در آموزش مدیران آینده نقش مهمی را ایفا می‌کند. نوع انتقالات به عمل آمده به طبقه شغلی فرد منتقل شونده نیز بستگی دارد. از آغاز ورود به شرکت، فرد در سه دسته جای خواهد گرفت. دسته اول فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در رشته‌های مهندسی، دسته دوم فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در رشته‌های غیر مهندسی و دسته سوم فارغ‌التحصیلان دبیرستانی برای پستهای دفتری.

فارغ‌التحصیلان غیر مهندسی معمولاً هر چهار یا پنج سال بین دفتر مرکزی و یکی از کارخانجات جابجا می‌شوند. مهندسان معمولاً میان دپارتمانهای مشابه کارخانه جابجا می‌شوند ولی در صورت انتقال به مکانی دیگر معمولاً از کارخانه‌ای به کارخانه دیگر منتقل می‌شوند و انتقال آنان به دفتر مرکزی بسیار نادر است و در صورت انتقال نیز میان دپارتمانهای آن جابجا می‌شوند.

ج - ترفیع و ارتقا

بنا به نظر مؤکد ستاد پرسنلی، نقش عملکرد و ارشدیت در ترفیع به ترتیب معادل ۶۰٪ و ۴۰٪ است. ترفیعات در سالهای اولیه بطور مستمر و بر مبنای ارشدیت است، و لذا ترفیع تمام کارکنان در سالهای اولیه تا حدودی مشابه هم است. بعد از حدود دو دهه، تفاوت میان کارکنان مختلف گروه‌های کاری متمایزتر می‌شود و این تمایزات نقش مهمتری را در ترفیع ایفا می‌کند. این قاعده برای افراد برجسته و مستعد و توانمند و خلاق مشابه نبوده و ترفیع سریعتر آنان امکانپذیر است.

مهندسان در اغلب موارد در نهایت به مدیریت کارخانجات

نایل، و بیشتر آنان عملاً سرپرست بخشهای تخصصی می‌شوند. ولی فارغ‌التحصیلان غیرمهندسی (فکری) به ترفیع مربوط برای دستیابی به پستهای مدیریت دفاتر مرکزی نایل می‌گردند. فارغ‌التحصیلان دبیرستانی تفاوت آشکار خود و دانشگاهیان را در می‌یابند و فرصت ترفیع آنان بدون ارائه توانمندیهای فردی بسیار مشکل است.

د - ارزشیابی عملکرد

ارزشیابیهای عملکرد دوره‌ای معمولاً پایه افزایش حقوق و تصمیمات ترفیع را تشکیل می‌دهد. ارزشیابیها بر مبنای تواناییهای شغلی نظیر قضاوت، مهارتهای طرحریزی و ویژگیهای شخصیتی، درجه اجتماعی بودن استوار است. نظر سرپرستان نیز در ارزشیابیها مؤثر است و لذا به طور مستمر به ارزشیابی و رتبه‌بندی کارکنان بخش خود می‌پردازند؛ به دلیل ارتباط کم میان کارکنان و ستاد پرسنلی، گزارشهای کارکنان از سوی سرپرستان دریافت می‌شود. ستاد پرسنلی به واسطه این گزارشها به رتبه‌بندی کارکنان اقدام می‌کند. بنا به اظهارات کارکنان و ستاد پرسنلی توانایی کارکردن در گروه و با گروه مهمترین عامل در رتبه‌بندی سرپرستان از کارکنان خود را تشکیل می‌دهد. علاوه بر آن، چون بسیاری از فعالیتهای گروه مرتبط است لذا تعیین و ارزیابی نقش فرد در گروه بسیار مشکل است. هیچ بازخوری از ارزیابیهای عملکرد به کارکنان به عمل نمی‌آید.

ه - فرمهای خودارزیابی

عمده‌ترین فعالیت مربوط به طرحریزی شغلی فرم خود ارزیابی است که سالانه یکبار توسط کارکنان تکمیل می‌شود و دو بخش دارد: در بخش اول کارکنان عملکرد شغلی خود را طی سالهای گذشته ارزیابی می‌کنند. سپس سرپرستانشان نیز فرم مشابه را برای رتبه‌بندی کارکنان بخش خود تکمیل می‌کنند. همچنین کارکنان محدوده‌هایی را که امکان بهبود آن را در خود می‌بینند، نیز رتبه‌بندی می‌کنند. بخش دوم فرم به هدفهای کوتاه مدت شغلی می‌پردازد. این بخش از فرم به کارکنان فرصت می‌دهد تا انواع

اهداف و مشاغل خاصی را که احتمالاً مایل به انجام آن هستند، بیان نمایند و همچنین دپارتمان کاری مورد نظر و مورد علاقه برای کار در آینده را نیز در برمی‌گیرد.

و - خود آموزشی

فعالیت‌های خودآموزشی از جمله فعالیت‌های طرحریزی شغلی است که معمولاً در خارج از ساعات کار شرکت به انجام می‌رسد و مواردی نظیر کلاسهای حسابداری، زبان انگلیسی و نظایر آن را در برمی‌گیرد. بخشی از این دوره‌ها توسط دپارتمان پرسنلی و در ارتباط با کار تخصصی افراد ارائه می‌شود.

محدود بودن فعالیت‌های طرحریزی شغلی در

شرکت فولاد ژاپن

چهارچوب بهسازی شغلی شرکت فولاد ژاپن بر مبنای مصاحبه‌های کارکنان و ستاد پرسنلی تدوین شده است ولی چون این گونه فعالیتها تنها از سوی سازمان طرحریزی شده، بنابراین تعریف به عمل آمده از بهسازی شغلی، فعالیت‌های مربوط به طرحریزی شغلی در این گونه شرکتها محدود است. بنا به نظر یکی از کارکنان، محدود بودن فعالیت‌های طرحریزی شغلی موجب پیدایش اهداف شغلی و وابستگی به سرپرستان و احیاناً تشدید آن می‌گردد. این محدودیتها به دلایل زیر حاصل می‌شود:

- محدود بودن فعالیت‌های طرحریزی شغلی رسمی در سازمان
- غیر مؤثر بودن فرمهای خود ارزیابی
- عدم انسجام و یکپارچگی میان فعالیت‌های مربوط به مدیریت شغلی و طرحریزی شغلی
- خط مشی‌های مبهم و غیر صریح IIR
- نداشتن حق انتخاب افراد در خصوص اقدامات شغلی خود
- محدودیت بازخورها و تفویض کار مبهم به دلیل تأکید بر فعالیت‌های گروهی.

فعالیت‌های طرحریزی شغلی منحصر به فرمهای خود ارزیابی بوده و ستاد پرسنلی نیز بر این عقیده است که بطور سنتی توجه اندکی به این موارد بعمل آمده است چرا که از دیدگاه سنتی،

طرحریزی شغلی با فعالیت‌های مدیریت شغلی مترادف در نظر گرفته شده است. بیشتر کارکنان فرمهای خود ارزیابی را کم ارزش دانسته و آن را تنها یک اقدام فرمایشی و تشریفاتی می‌دانند. در اغلب موارد، سرپرستان پیشنهاد خود را دیکته، و یا زمینه را برای درج تمایل به ادامه کار فعلی فراهم می‌کنند و این فرمها بر آموزش و حرکت‌های آینده شرکت تأثیر زیادی ندارد. بر خلاف آن، دو نفر از افراد ممتاز و برجسته و مستعد چنین اظهار نمودند، که این فرمها تا حدودی در موفقیتشان مؤثر واقع گردیده است. بیشتر کارکنان مصاحبه شونده در زمان ارزیابی از خود با فرم، غالباً خود را کمتر از حد واقعی ارزیابی کرده‌اند و یا حداقل رتبه‌ای کمتر از آنچه سرپرستان به آنها می‌دهند برای خود قائل می‌شوند.

نتایج مصاحبه نشان می‌دهد که ساختار جاری IIR در بیشتر شرکت‌های ژاپنی، سیستمی غیر منسجم است بویژه اینکه فعالیت مدیریت شغلی و طرحریزی شغلی منسجم نیست و میان فعالیت‌هایی چون آموزش، انتقال و ترفیع از یکسو و فعالیت‌های مربوط به ارزیابی از خود، هماهنگی اندکی وجود دارد. این در حالی است که میان فعالیت‌های مدیریت شغلی نظیر آموزش، انتقال و ارزشیابی عملکرد به دلیل پیش شرط بودنشان برای ترفیع انسجام بیشتری مشاهده می‌شود.

خط مشی‌های IIR بویژه در مورد ترفیع مبهم است چرا که بسیاری از کارکنان از خط مشی‌های موجود در خصوص مسیرهای شغلی، ارزشیابی عملکرد و ترفیع، دیدگاه‌های مبهمی در ذهن داشتند و میان آنچه آنان اظهار می‌کنند و آنچه دپارتمان پرسنلی بیان می‌کند، تفاوت بسیاری وجود دارد. عدم وضوح قواعد ترفیع کارکنان فکری بیشتر از کارکنان یدی است. بر اساس نظریات بسیاری از افراد این گروه، آنان مسیرهای شغلی را نه از طریق خط مشی‌ها و دستورالعمل‌های IIR بلکه با مشاهده چگونگی حرکت سرپرستان و مربیان ارشد خود فرا گرفته و برای خود نیز تعمیم می‌دهند.

هم مدیریت و هم کارکنان معتقد به محدود بودن حق انتخاب افراد در کار بودند. این روش بخشی از سیستم مدیریت ژاپنی را تشکیل می‌دهد. کارکنان نیز حق انتخاب محدود را به عنوان

جزیی از سیستم شغلی خود در طول زندگی‌شان پذیرفته‌اند. ستاد پرسنلی نیز بر این امر اذعان دارد. محدود بودن تعداد جلسات ستاد پرسنلی با کارکنان در غالب شرکتها، امکان ابراز اهداف شغلی مستقیم با ستاد پرسنلی را با مشکل روبرو نموده است. بازخور محدود است و هیچ بازخوری از فرمهای خود ارزیابی و ارزشیابی عملکرد به دست نمی‌آید و لذا کارکنان از طرحهای ستاد پرسنلی و همچنین از چگونگی ارزیابی خود توسط این واحد بی‌خبر هستند. نبودن بازخور، زمینه شک و تردید در قابلیت سیستم ترفیع مبتنی بر توانایی را مهیا می‌کند. همچنین، امکان دسترسی به اطلاعات مربوط شغلی نظیر مهارتها و رد نیاز برای مشاغل آینده، مسیرهای شغلی رسمی و شرح شغل نیز محدود است.

تفویض کاری مبهم نیز طرحریزی شغلی را محدود نموده است. پروژه‌های کاری اغلب به گروه‌های کوچک سپرده می‌شود و به دلیل نبودن شرح شغل دقیق گروه کاری، فرد از اینکه چه کاری را انجام خواهد داد بی‌اطلاع است. اعتبار یا مسؤلیت، موفقیت یا شکست پروژه‌های خاص به پای گروه ارزیابی خواهد شد و لذا فرد بجای ارزیابی شدن بر مبنای میزان مشارکت در پروژه، اغلب بر مبنای گروه ارزیابی می‌شود. نبودن اهداف شغلی، خود علاقه به وضع اهداف شغلی را در کارکنان کاهش داده است. گرچه بیشتر کارکنان دارای اهداف و امیال شغلی هستند ولی فرصت بیان مستقیم آنها به ستاد پرسنلی وجود ندارد.

به دلیل نبودن سیستم رسمی بازخور، غالباً کارکنان برای بازخور دادن به سرپرستان خود متکی هستند و اطلاعات مربوط به اهداف شغلی را هم از طریق آنان به دپارتمان پرسنلی می‌فرستند. علاوه بر آن، آموزش ضمن خدمت نیز با سرپرست اوست و غالب آنها نیز در طول روزهای کاری فرد تحقق می‌یابد، لذا درجه وابستگی به سرپرستی خاص، اثربخش بودن یا نبودن آموزش به عمل آمده را تعیین می‌کند و همان‌گونه که ملاحظه می‌شود اثر سرپرست بر شغل کارکنان و پیروان خود بیش از اندازه است. Wakabayashi در سال ۱۹۹۰ در فرضیه سرمایه‌گذاری نهفته و پنهان خود معتقد است که اغلب افراد برجسته و مستعد که

آموزش دهندگان خوبی هستند به سبب سرپرست منصوب می‌شوند. تعدادی از کارکنان معتقدند که بهترین روش برای فرد آن است که هر چه سرپرست می‌گوید انجام دهد نه آنکه هیچ اشتباهی نداشته و دقیق به کارش عمل نماید. چنین موضوعی، انگیزه تلاش و خلاقیت را در افراد کاهش می‌دهد.

اثر روند جاری بهسازی شغلی بر شرکتهای تولیدی بزرگ ژاپنی

سیستم مدیریت سنتی ژاپن هم برای مدیریت و هم برای کارکنان سودمند است، سؤال اساسی این است که آیا برنامه‌های بهسازی شغلی (CDP) و بویژه طرحریزی شغلی در شرکتهای ژاپنی ضرورتی دارد. بسیاری از کارکنان رضایت خود را از سیستم جاری ابراز نموده‌اند و معتقدند که حق انتخاب و مواردی نظیر آن ضرورتی ندارد و سیستم موجود بیشتر نیازهای کارکنان را از طریق گروه کاری و یا شرکت به عنوان یک کل ارضاء می‌کند. موفقیت شغلی در ژاپن قویاً به هویت و موفقیت شرکت به عنوان یک کل بستگی دارد. این مهم تا حدی از طریق آموزش مهارتهای عمومی و کلی در نظام آموزشی و آموزشهای خاص از طریق شرکتهای به اجرا گذاشته می‌شود. از دیدگاه پرسنلی، این سیستم امکان کنترل و انعطاف‌پذیری ضروری برای عملکرد مؤثر کارکنان در محیطی پویا را فراهم می‌کند. رشد سریع اقتصادی و مستمر ژاپن در دهه‌های ۵۰ تا ۸۰ حفظ چنین خط مشی‌های پرسنلی را توجیه نموده است. خط مشی‌هایی نظیر ارشدیت به عنوان مبنای ترفیع، استخدام مادام‌العمر و حقوق و دستمزد بر مبنای ارشدیت از سوی اقتصاد ژاپن قویاً حمایت شده است و رشد اقتصادی سریع آن را تضمین نموده و لذا مدیریت منابع انسانی شرکتهای نیز تأکید فزاینده‌ای بر آن دارند و خود را بر عملکرد اقتصادی کلی شرکت متکی نموده‌اند.

در بحران دهه ۷۰، اقتصاد ژاپن از سوی عوامل خارجی نظیر توسعه مالی و افزایش صادرات حمایت شده است و تغییرات عمده‌ای در استراتژی HR بیشتر شرکتهای ژاپنی به عمل نیامد. ولی به هر حال، ترکیب جاری روند اقتصادی، بین‌المللی و

اجتماعی تهدید بزرگی برای تثبیت این سیستم مدیریت (سنتی) به شمار می‌رود. نمونه این روندها شامل روند نزولی و کاهنده اقتصاد کنونی، تغییر دیدگاه‌های کارگران جوان ژاپنی، تغییر نیازهای تکنولوژیکی و مسایل مربوط به بین‌المللی کردن فعالیت‌های شرکتهاست. بنا به نظر تعدادی از محققان، سیستم مدیریت سنتی ژاپن با این روندهای کلان روبرو بوده و در مقابله با آنها نیز سیستم بهروزی نشان نمی‌دهد به گونه‌ای که حاصل آن افزایش کسری شرکتها، تعطیلی کارخانجات و تعداد اخراجیها و بیکاران موقت بوده است.

(Stern, 1990, Nonaka, 1988, Benu, Cernosia, 1990)

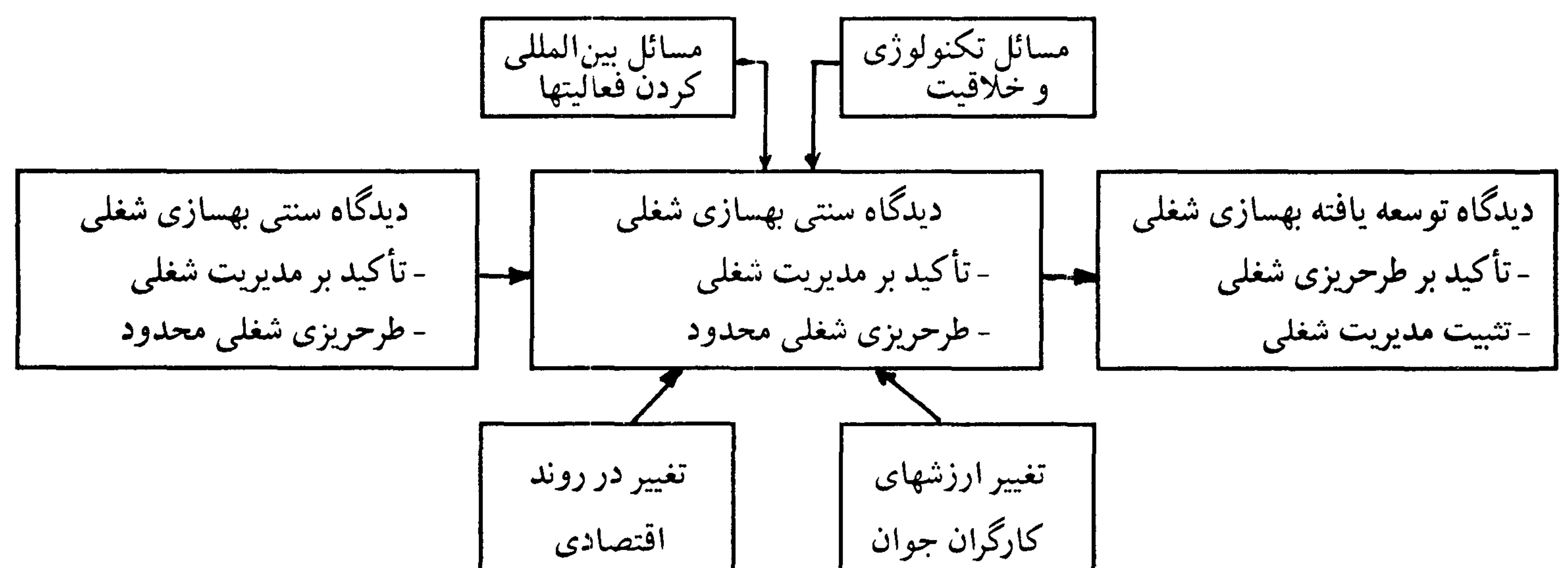
بنابر این نتایج، بسیاری از شرکتها تعدیل سیستم مدیریتشان را در جهت تشویق فعالیت‌های بهسازی شغلی، ضروری تشخیص داده‌اند. شکل شماره ۲ وضعیت کنونی که شرکت‌های ژاپنی با آن مواجهند را نشان می‌دهد.

بلکه در صناعی که سابقاً در حال رشد بوده‌اند نظیر الکترونیک، کامپیوتر و اتومبیل نیز مشاهده می‌شود؛ برای مثال، در سال ۱۹۹۲ و در بخش صنعت اتومبیل‌سازی، شرکت نیسان مجبور به تعطیل یکی از کارخانه‌های اصلی خود در Zama می‌گردد. فوجیتسو که بزرگترین سازنده کامپیوتر است تنها یکی از شرکت‌هایی بود که اجباراً متحمل کسری عظیمی گشت. بعد از جنگ، این اولین باری است که شرکت‌های بزرگ ژاپنی با چنین مسایلی روبرو می‌شوند. روند نزول اقتصادی اثر عمیق و مسلّمی را بر خط مشی‌های پرسنلی بسیاری از شرکتها بر جای خواهد گذاشت. سیستم ارشدیت به دوران رشد سریع اقتصادی مربوط بود، و برای تضمین توسعه پست‌های مدیریت میانی در مورد ترفیع به کار گرفته می‌شود. (Pucik, 1984). بسیاری از شرکت‌های دیگر قادر به تضمین استخدام مادام‌العمر نیستند. تعدادی از شرکتها اخیراً سیاست اجباری بازنشستگی و بازخرید داوطلبانه را

موقعیت گذشته (تا سال ۱۹۸۰)

موقعیت فعلی (سال ۱۹۹۰)

آینده (بعد از سال ۲۰۰۰)



شکل شماره ۲ - اثر روندهای کنونی بر بهسازی شغلی شرکت‌های ژاپنی

وضعیت اقتصادی بسیاری از شرکتها در دهه‌های گذشته تغییر یافته است. رقابت فزاینده کشورهای تازه صنعتی شده، سرمایه‌گذاری بیش از حد در دهه ۸۰، اشباع بازار از محصولات، ادامه استراتژی سنتی، افزایش سهم بازار را با مشکل روبرو کرده است. روند رو به کاهش اقتصادی نه تنها در صنایع در حال افول

در مواقع عدم اطمینان به مرحله اجرا گذاشته‌اند.

این روزها تمایل به کار سخت و طولانی در جوانان کاهش یافته است. امروزه شرکتها نه تنها ملزم به ارائه مشاغل برای ارضای نیازهای کارکنان هستند بلکه باید دیدگاه‌های کارکنان در خصوص کار را نیز بهبود بخشند و از کارکنانی که از حداکثر توان

خود در کار بهره می‌گیرند، استفاده کنند.

مسایل دیگر بعد بین‌المللی کردن شرکتهاست چرا که بیشتر شرکتهای ژاپنی در خارج از ژاپن هستند و با کارکنان خارجی کار می‌کنند. تحقیقات بسیار نشان می‌دهد که سیستم مدیریت سنتی ژاپن گرچه ممکن است در ژاپن و برای کارکنان ژاپنی به گونه‌ای مؤثر قابل اجرا باشد ولی برای محیطهای فرهنگی متفاوت در خارج ممکن است سیستم مؤثری نباشد. (Fucini, Fucini, 1990) به دلیل دستمزد زیاد داخلی و اضافه ارزش ین، شرکتهای ژاپنی مایل به گسترش فعالیتها در سطح بین‌الملل بوده و لذا با افزایش این تمایل، این مسأله نیز اهمیت بیشتری می‌یابد.

این وضع اقتصادی ممکن است شرکتهای را مجبور به تغییر استراتژی تکنولوژی‌شان کند. در شرکتهایی نظیر شرکتهای فولاد، الکترونیک و اتومبیل که فعالیتهای متنوعی را انجام می‌دهند، تحقیق و توسعه ضروری‌تر جلوه می‌کند. R & D نیز خود نیازمند توجه به خلاقیتهای فردی است. تأکید دیدگاه‌های سنتی بر آموزش همه منظوره کارکنان امروز کم اهمیت، و جای خود را به آموزشهای تخصصی‌تر واگذار نموده است. اجرای برنامه‌های بهسازی شغلی و طرحریزی شغلی ممکن است روشی مؤثر برای شرکتهای تولیدی بزرگ ژاپنی برای رویارویی با مشکلات احتمالی آینده آنان باشد؛ برای مثال، برنامه بهسازی شغلی رسمی با اهمیت فراوان برای طرحریزی شغلی برای جوانان بسیار مؤثر خواهد بود چون زمینه ایجاد انگیزش، حق انتخاب و کنترل بر آینده کاری‌شان را فراهم می‌آورد. افزایش فعالیتهای طرحریزی شغلی در سیستم مدیریت ژاپنی، اجرا و حفظ و نگهداری این سیستم در خارج از ژاپن را تسهیل نموده و امکان تعدیل بهتر آن را با نیازهای فردی و فرهنگی مهیا می‌سازد.

برنامه‌های بهسازی شغلی رسمی برای مهندسان و غیر مهندسان (دانشگاهیان) برای آموزشهای تخصصی و تأمین فردای شغلی این قشر مؤثر خواهد بود. کارکنان شرکت فولاد ژاپن نیز ضرورت طرحریزی شغلی را دریافته‌اند و لذا اقدام به تهیه فرمهای دقیقتر و مؤثرتر خود ارزیابی نموده‌اند و سیستم شغل از طریق پست را به اجرا درآورده‌اند. شرکتهای دیگر نیز اقدام به

استخدام افراد با شرط رعایت حق انتخاب محل کار برای آنان نموده‌اند. شرکت هوندا نیز اخیراً سیستم سنتی دستمزد بر مبنای ارشدیت را تغییر داده و سیستم حقوق و دستمزد بر اساس مذاکرات سالانه را برگزیده است.

نتایج نهایی

در تئوری Z مطروحه آقای اُچی در سال ۱۹۸۱، سازمانهای نوع Z از ویژگیهای زیر برخوردار می‌باشند:

* اشتغال بلندمدت، تصمیم‌گیریهای مبتنی بر آمار و اطلاعات، مسؤولیت‌پذیری افراد، ارزیابی و ترفیع‌کُند و آهسته، مسیرهای شغلی نسبتاً تخصصی، کنترل رسمی اجباری همراه با معیارهای رسمی روشن از عملکردها.

با توجه به مندرجات تئوری ژاپنی Z مشاهده می‌شود که سیستم پرسنلی در شرکتهای ژاپنی از اهمیت فراوانی برخوردار بوده، برنامه‌های بهسازی شغلی مشهورترین سیستم پرسنلی جدید در شرکتهای ژاپنی طی چند سال گذشته بوده است ولی نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اجرای کامل برنامه‌های بهسازی شغلی در سیستم مدیریت سنتی ژاپن، رغبتی را در انجام فعالیتهای طرحریزی شغلی به وجود نمی‌آورد. عملکردهای مدیریت سنتی ژاپن که طی دهه ما هسته اصلی موفقیت اقتصادی شرکتهای ژاپنی تلقی می‌شد، با توجه به روندهای کلان‌کنونی سیستم به روز و موفق نیست و کارایی و اثربخشی را به ارمغان نمی‌آورد. بنا بر این، ستاد پرسنلی شرکتهای ژاپنی باید در خصوص تعیین مناسبترین استراتژی HR و بهسازی کارکنان و برای نیازهای جاری و آینده، تصمیم‌گیری لازم را به عمل آورند. با مقایسه سیستم مدیریت ژاپن و سیستم مدیریت ایالات متحده، تفاوت در سیستم ژاپنی و غربی و تفاوت میان سیستم ژاپنی اولیه و نوین به آسانی قابل درک خواهد بود. (شکل شماره ۳)

منابع و مآخذ:

- 1- Amaya, T. (1990). *Recent Trends in Human Resource Management*, Tokyo: Japan Institute of Labour.

موارد مقایسه	سیستم مدیریت ژاپنی	سیستم ایالات متحده آمریکا
۱- نقشهای سازمانی	- تبدیل منابع، تعامل و وابستگی به هم - دپارتمان بندی بر حسب وظیفه	مشابه
۲- نقشهای مدیریتی	- نقشهای میان پرسنلی، رهبری، اطلاعاتی، مشارکتی، نظارتی، سخنگوی افراد، تصمیم گیری، کارفرمایی، مذاکره گیری، تخصیص دهندگی	مشابه
۳- حل مسأله و تصمیم گیری	- همبستگی با دیگران - گروه با گروه - حل گروهی مسأله	- مستقل از دیگران - شخص با شخص یا شخص با گروه
۴- مسؤولیت	- تصمیم گیری با دیگران - مشارکت در مسؤولیت به صورت برابر	- اجتناب از مسؤولیت با اجتناب از تصمیم گیری
۵- ارزشهای شخصی	به وسیله تجربیات، تصمیمات و فنون گروه ارزیابی به عمل می آید	- با تجربیات، تصمیمات و فنون فردی اش ارزیابی می نماید.
۶- حمایت از تصمیم گیری	- هر فرد از گروه یا هر گروه حمایت می کند	- فرد یا گروه خاص - فرد از تصمیمات بقیه حمایت می کند.
۷- سطوح استراتژی	- پایین به بالا 	- از بالا به پایین 
۸- سیستم پاداش	- هر شخص گروه پاداش مساوی می گیرد	- فرد یا گروه خاص پاداش دریافت می کند
۹- طرح شغل	- گردش در مشاغل، انعطاف پذیر	- تخصصی کردن شخص و محدود کردن آن
۱۰- اختیار، قدرت و نفوذ	- از بالا به پایین	- بر مبنای فردیت و از پایین به بالا
۱۱- تست مهارتهای شغلی	- مصاحبه و تست شخصیت و روانشناسی - تأکید بر شخصیت و ویژگیهای شخصی - بررسی فیزیکی	- مبتنی بر تواناییها و مهارتهای شخصی - تأکید بیشتر بر تواناییهای شخصی - بررسی فیزیکی
۱۲- آموزش و پرورش شغلی	- حین خدمت و بیرون از محیط کار و تربیت فرد در تیم و گروه	- آموزش حین خدمت و خارج از محیط کار و تربیت فرد توسط خود او

شکل شماره ۳- تفاوت عملکردهای مدیریت ژاپن و مدیریت در ایالات متحده

- 13- Sasaki, N. (1990), **Management and Industrial Structure in Japan**, (2nd ed.), Oxford: Program.
- 14- Shimizu, T. (1991), *Bijinesu Seminaru-Kaisha Jinji Nyumon* [Business Seminar Company Personnel Introduction]. Tokyo, Nihon Keizai Shimbunsha.
- 15- Suzuki, N. (1986). "Mid-Career Crisis in Japanese Organizations", **Journal of Management Development**, Vol. 5, No. 5, PP. 23-32.
- 16- Wakabayashi, M., & Graen, G.B. (1984), "The Japanese Career Progress Study: A Seven Year Follow-Up", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, PP. 603-614.
- 17- Wakabayashi, M., Graen, G.B., Graen, M.R., & Graen, M.G. (1988). "Japanese Management Progress: Mobility into Middle Management", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 73, PP. 217-227.
- 18- Wakabayashi, M., Graen, G.B., & Uhl-Bien, M.(1990), "The Generalizability of the Hidden Investment Hypothesis in Leading Japanese Corporation", **Human Relations**, Vol. 43, PP. 1099-1116.
- 19- Yin, R. K. (1988), *Case Study Research* (rev. ed.), London: Sage.
- 20- Stern, S., & Muta. H. (1990), "The Japanese Difference", **Training and Development Journal**, Vol. 44, No. 3, PP. 74-82.
- 2- Befu, H., & Cernosia, C. (1990). "Demise of Permanent Employment in Japan", **Human Resource Management**, Vol. 29, NO. 3, PP. 231-250.
- 3- Fucini, J. J., & Fucini, S. (1990), **Working for Japanese**, New York: Free Press.
- 4- Gilley, J. W., & Eggland, S. A. (1989), **Principles of Human Resource Development**, Reading. MA: Addison-Wesley.
- 5- Goda, Y: (1986). *Senmonshoku no Shinsekkei* [A New Design for Specialists]. Tokyo: Japan Productivity Center.
- 6- Hanada, M. (1987), "Jinji Seido ni Okeru Kyoso Genri no Jitsuno-Shoshin, Shokaku no Shisutemu Kara Mita Nihon Kigyo no Jinji Senryaku [A Study on Principle of Competition in Personnel System-Personnel Strategy of Promotion System in Japanese Firms]". *Soshiki Kagaku*. Vol. 21, No. 2, PP. 44-53.
- 7- Koike, K. (1988). *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. London, Macmillan.
- 8- Mroczkowski, T., & Hanaoka, M. (1989), "Continuity and Change in Japanese Management", **California Management Review**, Vol. 31, No. 2, PP. 39-53.
- 9- Nonaka, I. (1988), "Self - Renewal of the Japanese Firms and Human Resource Strategy", **Human Resource Management**, Vol. 27, No. 1, PP. 45-62.
- 10- Ouchi, W. (1981), **Theory Z: American Business Can meet the Japanese Challenges**, Addison-Wesley.
- 11- Pucik, V. (1985). "Promotion Patterns in a Japanese Trading Company", **Columbia Journal of World Business**, Vol. 20, No. 3, PP. 73-79.
- 12- Pucik, V. (1984), "Human Resource Management in Large Japanese Manufacturing Firms", **Human Resource Management**, Vol. 23, No. 3, PP. 257- 276.