

استراتژی‌های جدید کسب و کار



■ شیوه‌های جدید مدیریت ژاپنی

موفقیت بی‌سابقه اقتصاد ژاپن، ناچار توجه را به شیوه‌های مدیریت ژاپنی و روش‌های سازمان‌کار جلب می‌کند. دیگر کشورهای صنعتی بطوری مشتاقانه سعی دارند این روش‌ها را در بخش‌های مختلف اقتصادی پیاده نمایند تا کارایی و بازده تولید خود را افزایش دهند. هدف از روش‌های مورد نظر، کنترل هزینه و ایجاد انگیزه در کارکنان است.

تکنیک‌های کنترل هزینه که اخیراً از کشور ژاپن اقتباس شده، تکنیک‌هایی است که در مورد سیستم کنترل موجودی کالا، موسوم به "درست بموقع"، تأکید بر کنترل کیفیت و ارتقاء سطح کیفی کالاها در طراحی‌ها برای تمام مراحل تولید و همچنین برای کنترل آماری فرایند تولید مورد استفاده قرار می‌گیرند. توجه به این موضوع که این روش‌ها به مفهوم خاتمه دادن به خط تولید نیست، از اهمیت بالایی برخوردار است. کاری که ژاپنی‌ها انجام داده‌اند و همچنان انجام می‌دهند، این است که فرایند تولید را هرچه بیشتر بصورت کاملاً ماشینی درآورده و کارفرمایان بزرگ را متقاعد سازند که هزینه‌های نگهداری تولیدات خود را به عرضه‌کنندگان کالا منتقل نمایند. احتمال خطری که در تکنیک "درست بموقع" وجود دارد باعث گردیده که کارفرمایان ارتباط بسیار نزدیکی با عرضه‌کنندگان کالاها خود داشته باشند.

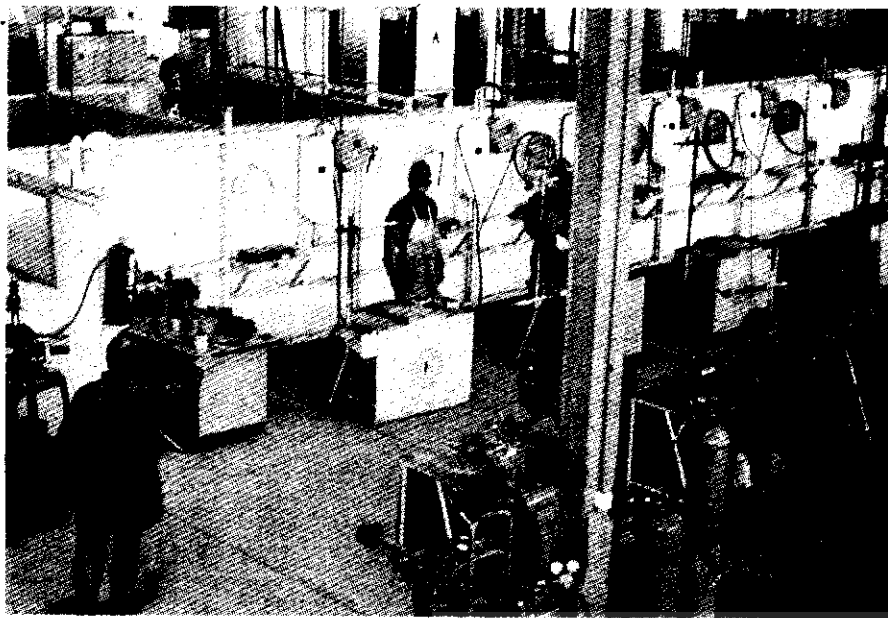
تأکید بر کیفیت در تمام مراحل تولید و کنترل آماری پروسه‌ها مسئولیت‌های تازه‌ای را بر دوش کارگران خط تولید گذاشته است. این مسئولیت‌ها

از طریق مقاومت اتحادیه‌ها نسبت به پیشرفت‌های اخیر حاصل نگردیده و هیچ دلیلی نیز برای اثبات این امر وجود ندارد. در حقیقت، اتحادیه‌ها معمولاً طرفدار جدی بهبود کنترل کیفیت هستند، چرا که آنها اهمیت کیفیت را در معادلات اقتصادی بخوبی تشخیص می‌دهند. مضافاً، شواهدی وجود دارد که به این ترتیب تحرک نیروی کار برای افزایش تولیدات و خدمات با کیفیت بالا، افزایش پیدا می‌نماید. از طرف دیگر، کاهش سرمایه‌گذاری یا کاهش هزینه‌ها با پایین آمدن استاندارد کیفیت ارتباط پیدا می‌کند. برای مثال، در بعضی صنایع خدماتی بخش‌های دولتی، وضعیت روحی نیروی کار و تحرک و انگیزه آنان بطور قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است.

عقیده بر این است که روش‌های بکار برده شده در کشور ژاپن برای ایجاد تحرک و انگیزه در کارمندان از طریق ایجاد و افزایش امنیت شغلی (اشتغال برای تمام مدت عمر) و تعیین سیستم‌های پرداخت دستمزد براساس سابقه خدمت صورت می‌گیرد. این دلایل و همینطور شرکت کارگران در دایره کیفیت و گروه‌های آشنایی باعث ارتقاء کیفیت کالاها گشته است. هدف از این کار شناسایی درازمدت هر کارگر از اهداف گروه کارفرمایان است. کارفرمایان در دیگر کشورهای صنعتی برای بکارگیری این تکنیک‌ها ابراز تمایل کرده‌اند، در حالی که از متعهد ساختن خود به تأمین اشتغال کارگران برای تمام مدت عمر و تعیین سیستم‌های پرداخت دستمزد براساس سابقه خدمت سر باز زده‌اند. شاید به این

دلیل که فکر می‌کنند که اشتغال برای تمام مدت عمر بر گروه محدودی از کارکنان شرکت‌های معظم ژاپن اثر می‌گذارد و ساختارهای اشتغال برای تمام مدت عمر، در صنایع ژاپن در حال فروپاشی است و سیستم‌های تعیین دستمزد براساس سابقه خدمت نیز اخیراً توسط مدیریت ژاپنی مورد انتقاد شدید قرار گرفته است.

شرکت کارگران در دایره کیفیت یا گروه‌های آشنایی، این فرصت را برای آنها بوجود می‌آورد تا بتوانند نسبت به موضوعات و مسائل مختلف کاری در محل کارشان شناخت پیدا کنند و برای تغییر وضعیت خود حق تصمیم‌گیری داشته باشند. اتحادیه‌ها بيم آن را دارند که بکارگیری این تکنیک‌ها نهایتاً شناخت کارگران را نسبت به اهداف اتحادیه‌ها تضعیف کند و انجام مذاکرات دسته‌جمعی و مراحل مشاوره را کم‌اهمیت نماید. آنها تأکید می‌کنند که میزان دخالت کارگران از طریق دایره کیفیت و گروه‌های آشنایی در حد زیادی محدود گشته است، در نتیجه تصمیم‌گیرها فقط در دست مدیریت می‌باشد. اتحادیه‌ها همچنین بر این عقیده‌اند که تصمیم‌گیری در سطح مدیریت مانند یک خیابان یکطرفه می‌باشد و از کارگران فقط خواسته می‌شود که مشکلات مدیریت را حل نمایند. شواهد اخیر از آمریکا نشان می‌دهد که برنامه‌های دخالت کارگران که از طریق استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی انجام می‌گیرد، گرایشی به سمت یکطرفه شدن دارد و تنها پیغام‌های مدیریت به کارکنان ارائه می‌شود و ارزش‌ها از طریق مدیریت گسترش می‌یابد. طی



مطالعه‌ای که در آمریکا در مورد تقریباً یک هزار مؤسسه تولیدی انجام گرفت، نشان داده شده که در جایی که دخالت کارگران بدین صورت شکل گرفته، در نتیجه، میزان تحرک و انگیزه آنها کاهش یافته و نهایتاً بر میزان بهره‌وری نیز بطور قابل ملاحظه‌ای اثر گذاشته است. به عبارت دیگر، دقیقاً عکس اهداف پیش‌بینی شده در این باره. در مقایسه، مطالعه نشان داد که انگیزه و همچنین میزان بهره‌وری موقعی افزایش می‌یابد که اتحادیه‌های کارگری حضور فعالی داشته باشند. بنابراین، برنامه دخالت کارگران چندان اهمیت برای افزایش انگیزه و بهره‌وری ندارد. بدیهی است که استقلال اتحادیه‌های کارگری به‌عنوان کانونی برای اظهار نظر و خواسته‌های کارگران تأثیر مستقیمی بر انگیزه و میزان بهره‌وری دارد.

مشکلات اساسی در برنامه دایره کیفیت هم برای کارگران و هم برای اتحادیه‌ها وجود دارد. علی‌رغم این اشکالات، شکی نیست که برنامه‌های ویژه‌ای بطور سریع در تعداد بسیاری از صنایع و بخش خدماتی گسترش یافته و اکنون بخش عمده‌ای از ساختار ارتباطات در محل کار

● شاید یکی از خصوصیات مهم زندگی کاری در قرن بیست و یکم، توسعه فرایند آموزش در طول زندگی برای تمام کارکنان شرکت‌ها باشد.

را تشکیل می‌دهد. شواهدی موجود است که کارفرمایان از برنامه دایره کیفیت و گروه‌های آشنایی برای افزایش نقش اتحادیه‌ها و همچنین بعنوان وسیله‌ای برای جداسازی نیروی کار از ساختار اصلی اتحادیه استفاده نموده‌اند، با توجه به این نکته که در آینده اتحادیه مربوطه را غیررسمی بشناسند. اتحادیه‌ها در حالی که کاملاً

سلولی معروف است) در واقع نوید دهنده اتمام تیلوریزم و آغاز عصر جدید سازمان کاری می‌باشد که در این سازمان و ساختارهای جدید از حداکثر استعداد و خلاقیت نیروی کار استفاده می‌گردد. حقیقت این است که افزایش زیاد بهره‌وری به تشکیل تیم‌های کاری بستگی دارد و در این صورت اهمیت مدیریت کم اهمیت یا نادیده شمرده می‌شود.

اغلب ادعا می‌شود که کار کردن بصورت تیمی یک ویژگی دیگر مدیریت ژاپنی است. اما، این ادعا، شواهد پیشرفت کار بصورت تیمی در خطوط تولیدی تیلوریست را در بسیاری از صنایع تولیدی در دوران بعد از جنگ، نادیده می‌گیرد. موضوع مهم در اینجا وجود اتحادیه‌گرایی کارگری و سیستم "پرداخت براساس نتیجه کار" می‌باشد. در واقع، اجرای چنین سیستم‌های پرداختی قدرت مذاکره را به بخش خدمات کسب و کار کوچک (مغازه‌ها) انتقال داد و به گروه‌های غیررسمی کمک کرد تا کوشش خود را در راستای از بین بردن یا کاهش قدرت نفوذ سیستم از طریق مذاکرات در مورد ساعات کاری و پیشرفت نحوه اجرای کار توسط گروه‌ها متمرکز نمایند، بدین صورت که در محل کار برای تعیین ساعات کاری تصمیم‌گیری شود.

با این استراتژی مخالف هستند، لیکن سعی داشته‌اند که این روشها را مورد استفاده قرار دهند، البته مشروط بر اینکه از خطوط ترسیم شده در مذاکرات پافراثر نگذارند.

در اوایل سالهای پس از جنگ در اکثر اقتصادهای پیشرفته، بااستثنای کشور ژاپن، اشتغال کامل و افزایش قدرت اتحادیه‌های کارگری و تأثیر دخالت کارفرمایان در عملکرد نیروی کار بسیار ناچیز بوده است، هنگامی که قدرت عملکرد دسته‌جمعی نیروی انسانی بر خلاف اهداف مدیریت باشد. هنوز باید دید که آیا شیوه‌های جدید ژاپنی در مورد دخالت کارگران بخوبی از این امتحان درخواهد آمد یا خیر. چیزی که می‌توان اظهار نمود این است که کارفرمایان در صورتی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که بازارهای کار، آزادانه فعالیت داشته باشند، کاهش عمومی قدرت و اعمال نفوذ اتحادیه‌ها را می‌توان در اکثر کشورهای پیشرفته مخصوصاً در نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ مشاهده نمود.

■ تیم‌ها، گروه‌ها و هسته‌های کاری:

استقلال یا تیلوریزم * جدید؟

بیشتر از هر پیشرفت دیگری، رشد کار بصورت تیمی (که به گروه کاری یا سیستم تولید

* بکارگیری روش‌های علمی برای به حداکثر رساندن کارایی طرح‌های صنعتی و تولیدی



در همین زمان، توانایی مدیریت برای ایجاد تغییرات از طریق چیزی که بعدها بعنوان "تقابل با شرایط وضعیت موجود" خوانده شد، محدود گشت. این کار، مدیریت را مجبور ساخت تا در مورد مسائل گوناگون بجای اینکه تغییراتی را بوجود آورند، مذاکره نمایند. همین از دست رفتن کنترل مدیریت بود که باعث شد سیستم "پرداخت براساس نتیجه کار" به سیستم‌های ارزیابی کار روزانه تبدیل شود.

این نوع سیستم را می‌توان در برخی از بخش‌های کلیدی در کشورهای پیشرفته صنعتی در دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ مشاهده نمود. صورت فعلی کار تیمی تا اندازه‌ای از طریق تشکیل گروه‌های کاری نیمه مستقل قبلاً پیش‌بینی شده بود. این گروه‌های کاری در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تحت رهنمودهای سیستماتیک تشکیل گردیدند. اما، تفاوت زیادی بین گروه‌های کاری ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و گروه‌های کاری کنونی وجود دارد. تا آنجایی که به اتحادیه‌ها مربوط می‌شود، این اختلاف‌ها هم اعتبار و هم بقای سازمان‌بندی اتحادیه‌ها را در محل کار زیر سؤال می‌برد. همانطوریکه قبلاً توصیه گردید، تغییرات سازمانی، کار کنترل را بیشتر در اختیار مدیریت قرار می‌دهند و این امر برای اتحادیه‌ها مشکل آفرین است، خصوصاً در جایی که ایجاد تغییرات بهبود قابل ملاحظه‌ای را برای نیروی کار نوید می‌دهد. ضمناً، اتحادیه‌ها خود را در موقعیتی می‌بینند که از یک طرف، نیاز صنایع را برای پذیرفتن رقابت قبول می‌نمایند، ولی از طرف دیگر، رقابت خود را محدود نمی‌بینند چرا که از ایجاد تغییراتی که باعث افزایش بهره‌وری می‌گردد سرباز می‌زنند.

پیدا کردن راهی برای رفع این معضل باعث گردیده که اتحادیه‌ها بعضی اشکال کنترل را در ایجاد کارهای تیمی و ایجاد ساختارها و مراحل که عملکرد کار تیمی را تحت کنترل قرار می‌دهد، مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند. خلاصه‌ای از خصوصیات کلیدی کار تیمی، مشکلی که اتحادیه‌ها با آن روبرو هستند، نشان می‌دهد.

بطور کلی، یک تیم (یا گروه) ۵ تا ۲۰ کارگر را دربر می‌گیرد. مهارت‌های زیادی در یک

● کسانی که کار تیمی را تشویق می‌کنند، اعتقاد دارند که چنین سیستم‌هایی این فرصت را به کارگران می‌دهند تا در مورد نحوه انجام کار و پیشرفت آن اظهار نظر نموده و در تصمیم‌گیریها مشارکت فعال داشته باشند.

تأثیر گروه‌های کاری این است که سیستم نظارت سنتی را که از دیرباز مرسوم بوده تغییر می‌دهد. (در واقع نقش سرکارگر یا ناظر، در داخل تیم ایفا می‌گردد) و بدین صورت ساختار طبقه‌بندی مشاغل از بین رفته و عوامل دیگری در سیستم پرداختی مورد توجه قرار می‌گیرد. در این راستا، مبارزه مستقیمی در بسیاری از ساختارهای قدرت اتحادیه در محل کار ایجاد می‌شود و تأثیر به‌سزایی بر سیستم‌های طبقه‌بندی مشاغل و سیستم‌های پرداخت وابسته به آن می‌گذارند. ضمناً، تیم‌ها ضمن اینکه سعی می‌نمایند نحوه اجرای کار خود را ارتقاء بخشند، آشنایی بیشتری با اهداف شرکت و اهداف مدیریت پیدا می‌نمایند.

صنعت وجود دارد، اما اعضاء یک تیم موظفند که شغل یکدیگر را بیاموزند و آمادگی داشته باشند که بطور انعطاف‌پذیری وظایف و عملکردهای گوناگونی را در تیم خود انجام دهند. وظیفه نظارت بر کار تیمی را رهبر تیم که از داخل تیم انتخاب شده بعهد می‌گیرد. اعضاء تیم مرتب با یکدیگر ملاقات می‌نمایند تا چگونگی بهبود نحوه اجرای کار را برای کل تیم مورد بحث و گفتگو قرار دهند.

تحت این ساختار می‌بایست از سیستم پرداخت به تناسب دانش استفاده شود و تأکید زیادی در مورد اهمیت کیفیت و مسئولیت فردی برای دستیابی به کیفیت بهتر، اعمال گردد. در عین حال، تیم‌ها از رقابت در زمینه کاری خود در داخل صنعت و همبطنطور از جو رقابتی شرکت مطلع می‌گردند.

برخلاف این برنامه‌ها، که به هیچ وجه پیامدهای منفی بدنبال ندارند، کسانی که کار تیمی را تشویق می‌کنند، اعتقاد دارند که چنین سیستم‌هایی این فرصت را به کارگران می‌دهند تا در مورد نحوه انجام کار و پیشرفت آن اظهارنظر نموده و در تصمیم‌گیریها مشارکت فعال داشته باشند. مضافاً، با شکستن محدودیت‌هایی که در خط تولید سنتی برای کارگران وجود دارد، این چنین ادعا می‌شود که تیم‌ها فضای کاری بهتر و مناسب‌تری را برای هر کارگر ایجاد می‌نمایند تا بتوانند هرچه بیشتر مهارت‌های خود را افزایش داده و از آنها به نحو کاملاً مطلوب استفاده کنند. در عین حال، این اجازه به کارگرانی که از مهارت‌های متوسط برخوردارند، داده می‌شود تا مهارتشان را به سطح بالایی ارتقاء دهند. احتمالاً همین دسته از کارگران هستند که در مشاغل خط تولید که با سرعت ماشین کار می‌کنند در یک بن‌بست کاری قرار می‌گیرند، یا در کارهای یکنواخت دفتری و اداری گرفتار می‌شوند. از این جهت، تشکیل کار تیمی پیشنهاد بسیار خوبی است، اما از نظر اتحادیه‌ها کار تیمی در واقع روش جدیدی است که جایگزین سیستم تیلوریزم جدید می‌گردد.

■ آموزش: تکرش جدید صنایع برای افزایش صلاحیت‌ها

با کوتاه شدن چرخه سیستم‌های کسب و کار و گسترش فعالیت‌ها براساس تکنولوژی‌های پیشرفته و افزایش مهارت‌ها، ارتقای صلاحیت‌ها عامل حیاتی برای موفقیت در سازمان کسب و کار است.

موضوع مورد بحث در باره طراحی سیستم‌های مدیریت این است که چگونه سیستم

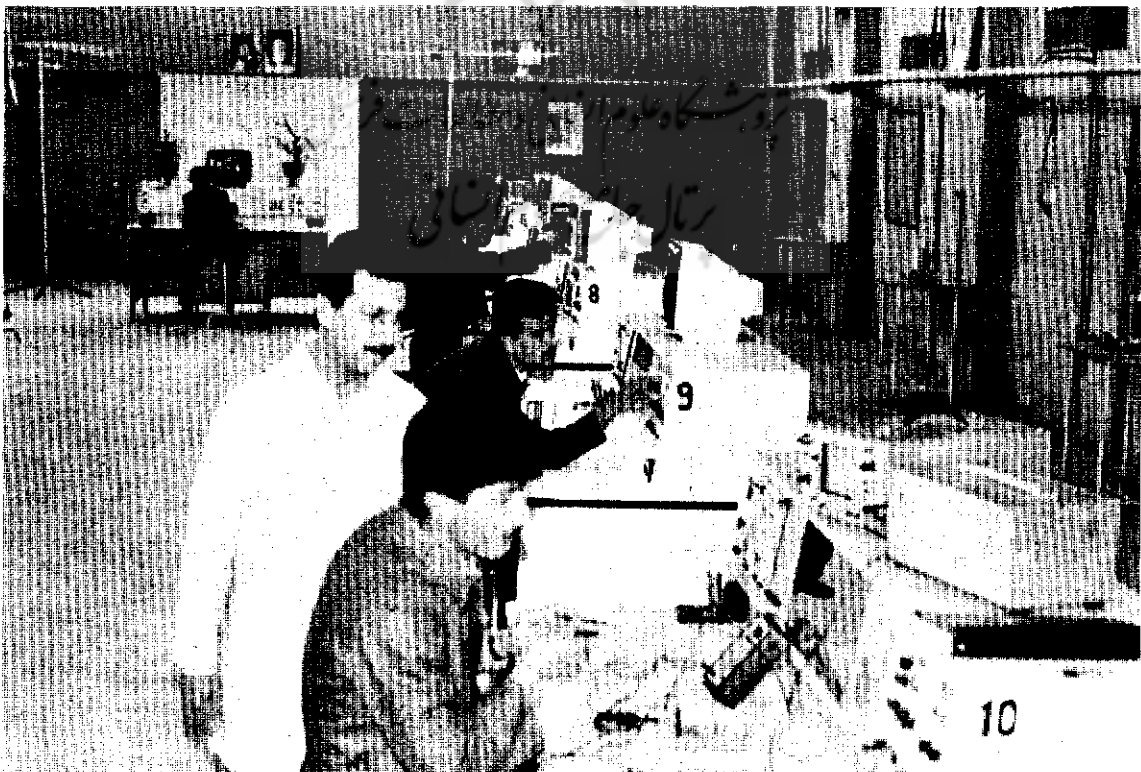
کسب و کار سازمان‌دهی شود تا صلاحیت تمام افرادی که در داخل سیستم کار می‌کنند به اندازه کافی مورد ارزیابی قرار گیرد. منظور از صلاحیت در اینجا این است که فرد توانایی حل مشکلات خود و دیگران را داشته باشد. برای انجام این کار افراد می‌بایستی بطور مداوم در حال آموزش و کسب مطالب جدید و مفید باشند.

مشکل یادگیری از دو موضوع مهم تشکیل می‌شود: اول اینکه چگونه مقادیر بسیار زیادی اطلاعات در دسترس قرار گرفته و تولید گردد، و دوم اینکه توسط چه روشهایی می‌توان این اطلاعات را در دسترس پرسنل قرار داد.

این موضوع که چگونه دانش مورد نیاز در دسترس قرار بگیرد، تا آنجایی که به فرد مربوط می‌شود، بستگی به این دارد که چگونه شبکه‌های قوی که افراد کلیدی و مؤسسات بزرگ را به هم ربط می‌دهد، سازماندهی شود.

شرکت‌هایی که از تکنولوژی بالایی برخوردارند به شدت نیازمند دستیابی به اطلاعات هستند، و درخصوص ایجاد ارتباط نزدیک با دانشمندان و محققان دانشگاهها اهمیت زیادی قائل‌اند. این شرکت‌ها نمونه بارزی هستند که ارتباط سودمندی بین تحقیقات پایه و

● زمانی که تغییر در فعالیت‌های جدید کاری پیش می‌آید، افراد می‌بایست در برابر تغییرات از خود انعطاف نشان دهند. در آن هنگام یادگیری و آموزش، قسمتی از کار روزانه و بخشی از سازمان کار خواهد بود.



تحقیقات کاربردی ایجاد می‌نمایند و ضمناً اطمینان حاصل می‌نمایند که این تحقیقات در زمینه کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد.

موضوع مهم دیگر این است که چگونه مقادیر زیادی اطلاعات به جمعیت شاغل انتقال یابد. شاید یکی از خصوصیات مهم زندگی کاری در قرن بیست و یکم توسعه فرایند آموزش در طول زندگی برای تمام کارکنان شرکت‌ها باشد. این تغییر و تحول قابل توجهی است که در مقایسه با مراحل ابتدایی توسعه بوجود آمده است. وقتی که افراد جامعه آموزش مدرسه‌ای پایه را فرا گرفتند و سپس دوره آموزش فنی و حرفه‌ای را در جوانی گذراندند و بعد از آن مقدار بیشتری آموزش تخصصی دیدند، بعد از شروع کار در مشاغلی که انتخاب کرده‌اند برای بقیه عمر می‌بایست در محیط کار آموزش‌های بیشتری ببینند.

آموزش در مدت عمر و زندگی کاری، حقیقتی است که امروزه در آینده، همه افراد با آن روبرو می‌باشند و کارکنان باید بدانند که همواره باید دانش خود را افزایش دهند. بسیاری از مردم این را یک تجربه مثبت، یک مبارزه مداوم و فرصتی برای رشد و توسعه می‌دانند.

برای بعضی دیگر، الزام آموزش مستمر برای یادگیری دانش جدید از بین رفتن امنیت شغلی تلقی می‌گردد و خطری محسوب می‌شود که موقعیت کنونی آنان را به مخاطره می‌اندازد. در صورتی که، همه می‌بایست با این واقعیت و طرز فکر جدید برای زندگی کاری روبرو گردند. در این زمینه، موضوع مهم برای مدیریت، شرایطی است که برای افزایش صلاحیت‌ها لازم است بوجود آید تا اینکه فرایند مؤثری را برای آموزش مستمر بوجود آورده و سطح دوره‌های آموزشی را افزایش دهند.

ارتقاء سطح آموزش تا اندازه‌ای به کلاس‌های درس، فعالیت‌های آموزشی، دوره‌های مختلف، سمینارها و گروه‌های کاری محدود می‌شود. اگر چه فقط بدین طریق و با این روش‌های آموزشی زندگی کاری در آینده شکل نخواهد گرفت. با این همه، تا پایان این دهه افراد زیادی برای ارتقاء صلاحیت‌ها به آموزش نیاز خواهند داشت ولی نه بدین معنی که مدت زیادی از ساعات کاری خود را در کلاس‌های آموزشی بگذرانند، بلکه موضوع اصلی این است که اشکالی از سازمان کار در داخل سیستم مدیریت که آموزش در حین کار را تشویق

می‌نماید، توسعه و گسترش یابد. افراد یاد می‌گیرند که چگونه مراحل مهم پیشرفت را طی نمایند، اما نه از طریق کلاس‌های آموزشی بلکه با انجام دادن کارها و تغییر نحوه کار. زمانی که تغییری در فعالیت‌های جدید کاری پیش می‌آید، افراد می‌بایست در برابر تغییرات از خود انعطاف نشان دهند. در آن هنگام، یادگیری و آموزش، بخشی از کار روزانه و همینطور قسمتی از سازماندهی کار خواهد بود. چنین روندی در جهت ایجاد اشکال مختلف سازمان‌دهی کوتاه مدت و تخصصی شدن کار می‌باشد و اشکالی از سازماندهی نیز به منظور اجرای طرح‌ها ایجاد خواهد شد. برای مثال، سازمانها بسیار گسترده‌تر خواهند شد، در ضمن آنکه انواع ساختارهای دایمی سازمانها کاهش خواهد یافت.

این در واقع نشان‌دهنده تقاضای سریع افزایش سطح آموزش در شرکت‌هاست. سازمان‌دهی براساس طرح‌ها ممکن است بصورت آموزش و تربیت کارکنان برای کسب و تولید دانش جدید در بعضی رشته‌های خاص باشد.

مأخذ: (On Business and work (ILO) 1993)

