

ویژگی های اصلی تولید موج جدید

جان استوری

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

بهره وری، مهم بدانند. این موضوع بسته به این است که چه نوع توضیحی خوشایند باشد مضامین مربوط به انتخاب و اقدام کارورز، مضامینی گسترده هستند.

اجازه دهید هر یک از توضیحات اصلی را به نوبت بررسی کنیم (هر کدام مضامین پنهان و حتی گاهی آشکار خاص خود را برای اقدام عملی دارا هستند). نخست، این دیدگاه وجود دارد که سلاح رقابتی اصلی، فن آوری پیشرفته تولید (AMT) است. طبق این دیدگاه، درسی که وجود دارد این است که شرکتهای تولیدی غربی باید شتاب حرکت خود را با شرکتهای پیشرو ژاپنی و دیگر رقبا به لحاظ سرمایه گذاری در AMT و بهره برداری مناسب از آن، حفظ کنند. برای مثال، برخی شواهد تحقیقاتی وجود دارد مبنی بر اینکه

کارکردهای تولید، بازرسی و نگهداری توسط خود کارگران.

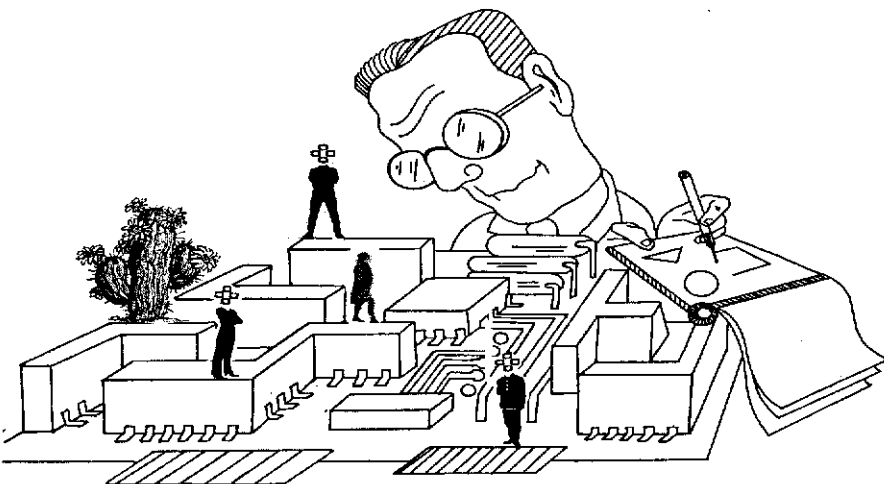
در رابطه با مضمون این ویژگیهای مشابه در مطالعات متعدد، آنقدر هم که انسان انتظار دارد اختلاف نظر چندانی وجود ندارد، اختلاف و مجادله واقعی به اهمیت نسبی ویژگیهای مختلف، تشریح منشأ این روشهای کاری و مجموعه پیامدهای آنها - به ویژه برای کارکنان - مربوط می شود.

اقتباس و انطباق با تولید جدید

هنگامی که تلاش می شود بین عوامل مهمی که به عنوان نقاط اختلاف تصور می شوند تجزیه و تحلیل به عمل آید، مسائل و معضلات بروز می کنند. زیرا به رغم مجموعه ویژگیهای نقل شده، مفسران مختلف گرایش به این دارند که عناصر خاص و معینی را بیشتر از عناصر دیگر در تشریح شکاف عملکرد

حتی هنگامی که انسان جار و جنجالها، تبلیغات بازرگانی، مبالغه ها و اثرات آن در بازار را به حساب می آورد، این واقعیت همچنان باقی می ماند که بعضی از کارخانه های تولیدی به طرز آشکاری، از بهره وری، اثربخشی هزینه، و قابلیت اطمینان به مراتب بیشتری از بقیه برخوردارند. به علاوه، می توان جلوتر رفت و مشاهده کرد که این برتری در تولید (نه الزاماً به لحاظ اجتماعی)، حتی بدون هیچگونه مزایای تکنولوژیکی مشخصی، مانند اتوماسیون و از این قبیل به دست آمده است.

اینگونه نتایج تکان دهنده به طور اجتناب ناپذیری، میل جستجو برای یافتن ویژگیهای ضروری (در مقابل ویژگیهای فرعی) این «شکل برتر» را بر می انگیزد. این ویژگیها در این مقاله تا حدودی به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است. ویژگیهای یاد شده عبارتند از: بهره وری کاملتر از زمان کار موجود؛ انعطاف پذیری کار و انعطاف پذیری آرایش نیروی کار؛ کارکردن تیمی از یک نوع یا نوع دیگر؛ تولید «درست بموقع»؛ بهبود مستمر؛ یادگیری از طریق انجام کار و نظریات ابتکاری با مشارکت کلیه سطوح کارکنان؛ تلاش مداوم و پیوسته و حذف فعالیت های فاقد ارزش افزوده؛ تقبل



کشورهای غربی از نظر اقتباس سیستمهای تولید انعطاف پذیر، از ژاپن عقب افتاده اند (جیکومار، ۱۹۸۶؛ والر، ۱۹۸۷). برای مثال، تعداد FMS شرکت‌های ژاپنی دو برابر شرکت‌های آمریکایی است. به علاوه، معلوم شده که شرکت‌های آمریکایی به درستی از FMS بهره‌برداری نمی‌کنند، نمی‌توانند از امکانات بالقوه این سیستم بهره‌برند. برای مثال، میانگین تعداد قطعات تولید شده به ازای هر FMS در آمریکا ده عدد بود در حالی که این رقم در ژاپن به نود و سه عدد می‌رسید (کنی و فلوریدا، ۱۹۸۸: ۱۴۱).

اما این نوع «توضیح تکنولوژیکی»

همه فعالیت‌های تحقیقاتی نباید وقف، موضوعات «کارگاهی» نظیر فن آوری، افراد، و سیستمهای کاری گردد، هر قدر هم که این موضوعات در این سطح حائز اهمیت باشند، که قطعاً نیز هستند. موضوعات مهمی وجود دارند که شایسته تحقیق در سطح راهبردی هستند

شدیداً با مخالفت بسیاری از مدیران اجرایی با تجربه و پژوهشگران علمی که از شرکت‌های ژاپنی بازدید به عمل آورده اند رو به رو است. در واقع، یکی از مستدل‌ترین نتایجی که از این سفرهای مطالعاتی به دست آمده این است که برتری رقابتی تولیدکنندگان ژاپنی ناشی از برتری تکنولوژیکی آنها نیست. در حقیقت، در بسیاری از زمینه‌های فن آوری پیشرفته تولید و اتوماسیون، می‌توان گفت که کارخانه

های ژاپنی از امریکاییها «عقب» هستند. با این حال هنوز از برتری رقابتی که بر اساس بهره‌وری اندازه‌گیری می‌شود برخوردارند. در نتیجه، تحلیلگران به جای اینکه در درجه اول روی سرمایه‌گذاری بیشتر در فن آوری پیشرفته تولید تأکید ورزند، همصدا معتقدند که برتری حاصل از روشهای تولید جدید در تویوتا و جاهای دیگر از سازمان اجتماعی تولید نشأت می‌گیرد.

این شکل از توضیح دارای دو شاخه مختلف است. شاخه اول بر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی نظیر مشارکت کارکنان، کار تیمی، امنیت شغلی، تعهد، و آموزش گسترده تأکید دارد. آثار

تبعیات آن در

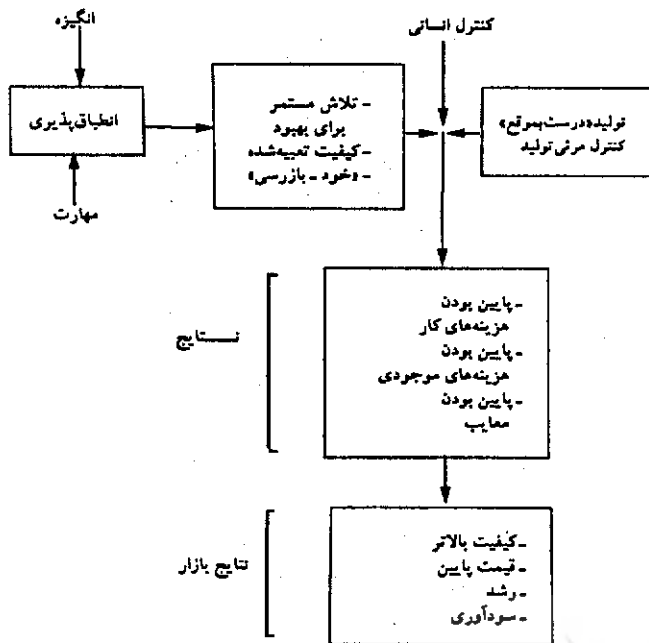
عمل، که از این نوع توضیح سرچشمه می‌گیرد نسبتاً آشکار است. به

منظور رقابت در

این موارد، یک راهبرد مدیریت منابع انسانی باید تمهید شود و منابع انسانی به طور کل، اهمیت بیشتری بیابد. این مدل، برای مثال، اشاره به شرکتی دارد که خود را از اصول تیلورستی و فوردیستی که بر تقسیم بندی شدید کار، مشخصات دقیق شغلی و حداقل محدوده اختیار تصمیم‌گیری برای کارکنان، چرخه‌های شغلی کوتاه، بی‌اعتمادی کارکنان کارگاه تأکید دارد، رها می‌کند. رهنمودهای لازم برای آن دسته از

کسانی که مسیر مدیریت منابع انسانی را در پیش می‌گیرند به راحتی یافت می‌شود.

اما تحلیلگرانی که شاخه دوم توضیح را در رابطه با سازمان اجتماعی تولید می‌پذیرند، در اینجا توصیه‌ای را به ما گوشزد می‌کنند مبنی بر اینکه منشأ واقعی برتری رقابتی که تولیدکنندگان موج جدید نظیر تویوتا از آن برخوردارند، به گفته خود آنان، از سیاستها و رویه‌های منابع انسانی ریشه نمی‌گیرد، بلکه ریشه در مناسبات مدیریت تولید دارد. پژوهشگرانی نظیر شونبرگ (۱۹۸۲) طرفدار این نوع استدلال هستند. طبق این فرضیه، به سادگی این سوء برداشت به وجود می‌آید که تولیدکنندگان پیشگام ژاپنی خط مشی تیلورسیم را رها کرده‌اند. برعکس، مطالعه کار، مهندسی صنایع، الگوهای کار استاندارد شده و تکراری، ساده‌سازی مشاغل، تعیین استانداردهای زمانی و تولید و بالاتر از همه، کنترل گسترده مدیریتی، همگی در ژاپن در حال شکوفا شدن هستند. در حقیقت این ویژگیها جایگاه‌های جدید بالاتری پیدا می‌کنند، زیرا گروه‌های کارکنان، خودشان درگیر تلاش برای یافتن «حرکتهای غیرضروری» و کار اضافی به روش واقعاً تیلورستی هستند. اساس روشهای کنترل منظم تولید را طیفی از شیوه‌های تشدید کار تشکیل می‌دهد و این شیوه‌ها بالا بودن مقیاسهای بهره‌وری را تضمین می‌کنند،



برنامه تحقیقات آینده

به طور آشکار، سؤالاتی وجود دارد که به تحقیقات بیشتر نیاز دارد. «فهرست طولیل» ویژگیهای مربوط به مدل جدید روش تولید را که مورد استفاده بیشتر تولید کنندگان رقابتگر باشد، می توان با اندکی اطمینان ایجاد کرد. آنچه که بسیار کمتر مورد اطمینان است «فهرست کوتاه عناصر اصلی و غیرقابل کاهشی است که لبه تیز واقعی را تشکیل می دهد. آیا همانگونه که ویکنز معتقد است، مرکز اصلی این موضوع را مراقبت افراد، توسعه مستمر، انعطاف پذیری و کار تیمی تشکیل می دهد؟ یا اینکه نظریه شونبرگر، هنگامی که وی برعناصر کنترل تولید تأکید می ورزد به واقعیت نزدیکتر است؟ یا اینکه شاید اتخاذ یک موضع سوم، منطقی تر و قابل قبولتر باشد، موضعی که موفقیت در تولید را ناشی از آن چیزی می داند که شیمادا (۱۹۹۳): (۲۷) آن را به عنوان «تقاطع» بین

اختلافهای فرهنگی اشاره دارند و بر «گروه گرایی» در ژاپن تأکید می ورزند، ضمن اینکه «اثر توسعه دهندگان جدید»، «بازمانده های فنودالیستی» و تأثیر عمیق شکست در جنگ جهانی دوم را نیز گوشزد می کنند. نسخه شدیداً اصلاح

شده ای از تز (خط فکری) فرهنگ، توسط دوهس، یورگنز و مالش (۱۹۸۶) مطرح شده است. آنها معتقدند که منشأ برتری بهره وری، بیشتری ناشی از یک سیستم مدیریتی است که کار را شدت می بخشد، اما برای تشریح کارآیی این امر در شرایط ژاپن، باید امتیازهای ویژه مدیریتی را که از طریق شکستهای قطعی وارده شده بر کار سازمان یافته که در دهه ۱۹۵۰ روی داده به حساب آورد. به نظر می رسد که مضامین عملی این نوع استدلال برای افراد در غرب، به دو جهت مختلف اشاره دارد. یا این عقیده وجود دارد که چنین تأکیدی بر امتیازهای ویژه مدیریتی در اقتصادهای غربی نه امکان پذیر است و نه مطلوب، یا اینکه پیشرفتهای به عمل آمده در سالهای اخیر در امریکا و اروپا صرفاً افشای چنین رویدادهایی را نشان می دهد.

زیرا محتوای که به طور پیوسته تهیه می شود. شونبرگ (۱۹۸۲: ۹۱) به شیوه مدیریتی «بیرون کشیدن عمدی کارگران از خط، هنگامی که خط آرامی و بدون مشکل در حال اجرا است» اشاره می کند. وی با تکیه بر مطالعاتش در کاوازاکی، توضیح می دهد که چگونه به مونتاژکاران آموزش داده می شود به هنگامی که با مشکلی روبه رو شده و نمی توانند ادامه دهند چراغ زردی را در بالای ایستگاه کارشان روشن کنند. این چراغ به نشانه احتظار سرپرستان و دیگر کارکنان برای کمک است. جالب این است که شونبرگ دریافت، هنگامی که چراغهای زرد بیشتری روشن است مدیران کاوازاکی خوشحالتتر می شوند، زیرا اگر چراغ زردی روشن نباشد مدیریت می داند که خط بیش از حد کند حرکت می کند یا تعداد کارگران بیش از حد است.

آثار تبعی ناشی از این خط فکری کنترل تولید برای مدیریت، به مجموعه ای از مقیاسهای عملی نسبتاً متفاوت با مقیاسهای یاد شده بالا اشاره دارد. برای شروع، به نظر می رسد که تشریح مدیریت تولید از موفقیت ژاپنی، بیشتر دلالت بر حفظ و نه دست کشیدن از تیوریسم دارد. امکانپذیری عملی این نوع برنامه را شاید بتوان به سؤالی جدی در غرب تبدیل کرد. در واقع، توضیح مربوط به پیروی کارکنان از این سطح از شدت کار در ژاپن، خود باعث مجادله شده است. بسیاری از مفسران به

فن آوری و سازمان اجتماعی، یعنی «انسان افزاری»، توصیف می کند. مدل شیمادا به یک ترکیب نزدیک، بین ویژگیهای تکنولوژیکی و اصول سازمان اجتماعی معین دلالت دارد. این موضوع را می توان به صورت ساده، همانند آنچه که در نمابرگ مشاهده می شود به تصویر کشید.

این مدل بر محور روابط داخلی گوناگون و فرضی شکل می گیرد. این روابط را می توان به صورت تجربی به بوته آزمایش گذاشت. برای مثال، پیوندهای مهمی بین «قابلیت انطباق» و اندیشه «کنترل انسانی» ایجاد می گردد. به نظر می رسد که نیمه انتهایی به مراتب کمتر بحث انگیز باشد، اما روابط علت و معلولی مفروض در نیمه بالای نمابرگ به تحقیقات بیشتری نیاز دارد.

ساخت فرضیه ها آزمون باید نسبتاً ساده باشد. اهمیت گنجاندن ویژگیهای چندگانه فن آوری، کنترل تولید، روابط صنعتی و رویه های مدیریت منابع انسانی تاکنون روشن شده است. آدلر روش کنترل شده ای را نشان داد که از طریق آن می توان دست به تحقیقات مقایسه ای زد. در خصوص شرایط ویژه مهارت و الگوهای رفتاری که تحت شرایط جدید در معرض خطر قرار دارند، کار بیشتری مورد نیاز است. باتوجه به این مراتب، در خصوص منابع انسانی چه سیاستها و رویه های به نظر می رسد که بیش از همه به ترویج و ارتقا این ویژگیها و شایستگیهای رفتاری بینجامد؟

به هر حال درس اصلی ای مقاله اینست که همه فعالیت های تحقیقاتی نباید وقف، موضوعات «کارگاهی» نظیر فن آوری، افراد، و سیستمهای کاری گردد، هر قدر هم که این موضوعات در این سطح حائز اهمیت باشند، که قطعاً نیز هستند. موضوعات مهمی وجود دارند که شایسته تحقیق در سطح راهبردی هستند. برای مثال، رابطه هایی آزمایشی بین راهبردهای بازرگانی رهبری هزینه. کیفیت یا نوآوری و ویژگیهای خاص روشهای مختلف تولید جدید برقرار شده است. این نوع استدلال، آمادگی تحقیقات بیشتر را دارد.

برای مثال، چه نوع راهبرد بازرگانی یا بازاریابی از طریق اتخاذ JIT یا MRPII ممکن می شود؟ آیا شرکها

باید قبل از سرمایه گذاری در یکی از این سیستمها به تعیین جایگاه خود در بازار بیندیشند، یا اینکه عامل نسبتاً تعمیم یافته تر «بهبود» کافی است یا شاید حتی ترجیح دارد؟ به بیان روشتر تغییر افزایشی کافی نخواهد بود: تکیه اصلی در بحث فرانسس این است که به تغییر مرحله ای پیوسته و سنجیده نیاز است. حتی این نیز به اعتقاد وی کافی نیست: شاید به خلق نهادهای جدید و بالاتر از سطح شرکت نیاز باشد. کار تحقیقاتی حقیقتاً کار طاقت فرسایی است!

موضوع مسأله ساز دیگر این است که چگونه می توان درباره این موضوعات به دقت تحقیق کرد. چه روشهای

تحقیقی از همه مناسبترند؟ مطالعات موردی دقیق تر و بلندمدت تر شرکتیهای ژاپنی را که در پیشاپیش روشهای جدید قرار دارند، مسلماً می توان توصیه کرد. همچنین در آن دسته از شرکتیهای غربی که از روشهای تولید جدید استفاده می کنند یا در جستجوی آنها هستند، مطالعات بسیاری انجام می پذیرد. به طور مطلوب، برخی از این مطالعات از روشهای تحقیق عملی، در جایی که بتوان تغییرات افزایشی را از نزدیک مورد نظارت و ارزیابی قرار داد استفاده خواهند کرد. به علاوه، مطالعات دقیق و

تحلیلگران به جای اینکه در درجه اول روی سرمایه گذاری بیشتر در فن آوری پیشرفته تولید تأکید ورزند، همصدا معتقدند که برتری حاصل از روشهای تولید جدید در تویوتا و جاهای دیگر از سازمان اجتماعی تولید نشأت می گیرد.

بیشتری را در خصوص الگوی مناسبات سازمانی و رویه های مدیریتی در رابطه با بهره برداری موفقیت آمیز از AMT می توان توصیه کرد.

قدرت رقابت صنایع نظارت مدیریتی، تعهد کارکنان، ماهیت و طراحی کار، موضوعاتی هستند که در درون علوم اجتماعی قرار دارند و پیامدهای عملی بسیار زیادی را در پی دارند، سطح زندگی و تجربه کاری دو نمونه از این پیامدها هستند. امید است تحقیقات بعدی بتواند حق عظمت این چالش را ادا کند.