

چرا ژاپنی‌ها در مدیریت

امور پرسنلی برتری دارند



● ترجمه: محمد رضا مقدسی

۴- ایجاد فرهنگ صنفی، و وحدت در بین کارکنان

۵- توسعه، پیشرفت دادن شغلی ژاپن با احساس رنجی که از غلبه نظامی غرب بر خود داشت و اجبار صنعتی، جهت جلوگیری از افتادن در دام استثمار غرب (همانطور که چین شده) از سال ۱۸۶۸ به بعد تلاش برای صنعتی شدن را آغاز نمود. با اطلاعات صنعتی بسیار کم خود ژاپنی‌ها در ابتدا صنعت خود را عموماً "از روی مدل‌های اروپائی و آمریکائی تقلید نمودند.

در این زمان سرمایه و نیروی کار اغلب بعنوان موانع اصلی تلقی می‌شدند. استخدام دائم و تضمین شغلی تقریباً "وجود نداشت"، مفهوم استخدام دائم از حدود سالهای ۱۹۲۰ توسط شرکت‌های بزرگی همچون میتسوئی و میتسوبیشی بکار گرفته شد ولی تا زمان جنگ جهانی دوم یک مورد استثنائی بود و حتی در حال حاضر هم تنها یک سوم نیروی کار در ژاپن در استخدام دائم هستند. روش مدیریت

مدیریت امور پرسنلی ژاپنی‌ها (در کلی‌ترین مفهوم آن) کلید موفقیت‌های آنها در داخل و خارج از کشورشان می‌باشد.

غربی‌ها با دیده‌گان حیرت‌زده خود گروه‌هایی از کارکنان مطیع ژاپنی را می‌بینید که با وظیفه‌شناسی امور شرکت‌ها را با هماهنگی انجام می‌دهند و فارغ از خود برای افزایش جلال و شکوه اقتصاد ژاپن جد و جهد می‌کنند.

این شکل مدیریت کارکنان در ژاپن بر توجه پدران و نظارت خیراندیشانه مدیریت بر زندگی کارگران از گهواره تا گور تاکید دارد.

در ورای این تصویر اغراق آمیز، در حقیقت مدیریت امور پرسنلی ژاپن بر اصولی استوار است که پنج اصل از میان آنها از نظر غربیها ارزشمند و قابل توجه است:

۱- مفهوم ژاپنی از یک شرکت یا شخصیت حقوقی (مجمعی از افراد که در کار و قضاو- قدر با هم شریک هستند)

۲- نقش مدیریت امور پرسنلی

۳- وارد کردن کارکنان در امور شرکت.

عموما "بر مبنای تفویض اختیار بطور گسترده‌ای در سطح مدیریت نیروی کار بود. تنفر حاصله از نتایج جنگ جهانی دوم در جامعه ژاپن چرخشی مهم را ایجاد کرد. در سال ۱۹۴۹ تمام شهرهای بزرگ ژاپن نابود شده بودند و مجموعه صنعت ژاپن از بین رفته بود، کالاهای مورد نیاز به شدت کمیاب بودند. و از این مهمتر این که نظم دیرینه ژاپنی یا شکست ژاپن در جنگ بشدت بی اعتبار شده بود. روشن است که زمان آماده تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی و صنعتی ژاپن بود.

در این وضع پر آشوب و اضطراب، مشاغل کوچک همانند یک بخش اقتصادی برای بقا، خود کوشش می کردند. مدیران و کارکنان در کنار یکدیگر همچون یک گروه همکار تلاش می نمودند. پول کمیاب بود و مزد اغلب فقط بصورت در اختیار گذاردن خوراک و محل سکنی پرداخت می شد. طبیعتاً "روش مدیریتی در این محیط کار صمیمانه ایجاد شد و رشد نمود که با روش مدیریت آمرانه قبل از جنگ تفاوت بسیار داشت.

امروز وفاداری متقابل بین کارکنان و مدیریت این اندیشه را تایید می نماید که رشد دوران قبل از جنگ ناشی از کیفیت مشخص نحوه مدیریت ژاپن است که تفاوت بسیاری با روابط خصمانه کارگرو کارفرما در غرب دارد. اصطلاحی که ژاپنی ها برای شرکت بکار می برند "کایشا" از نظر لغوی چنین معنی میدهد: "مجتمعی از مردم" یک کارگر "شا - این"

یک عضو شرکت است نه فقط یک مستخدم، صاحبان سهام بعنوان منبع تأمین سرمایه تلقی میشوند نه به عنوان مالک شرکت.

واضح است قرارداد استخدام دائم با وجود یک قرار داد بلند مدت کار بین شرکت و کارمند در این کشور اهمیت بسیاری دارد. رئیس هیئت مدیره شرکت سونی میگوید: "از نظر من یک شرکت عبارت است از مشارکت یک گروه در کار و قضا و قدر مشترک است بنابراین برای اینکه کار و کاسبی مان خوب باشد باید با هم کار کنیم. اگر با کساد روی برو شدیم ما نباید کارکنانمان را کنار بگذاریم آنها که گناهی ندارند چرا باید آنها آسیب ببینند؟"

تنها منبعی که ژاپن به فراوانی از آن برخوردار است نیروی انسانی است. یک محقق در این باره میگوید: "از جهت منابع فیزیکی کشور ما فقیر است و از این بابت تغییری هم نمیشود داد. اما از نقطه نظر منابع نیروی انسانی ما غنی هستیم و بنابراین ادعای ما بعنوان یک ملت و همچنین بعنوان یک فرد آنست که در مقایسه با سایر کشورها از نیروی انسانی مان بیشترین استفاده را بنمائیم"

باشناخت این مسئله ژاپن در سطح ملی ارجحیت بالایی برای آموزش قائل شده است و دارای بالاترین و عالیترین سطح تحصیلات در دنیا بوده و در سطح شرکتها مدیریت پرسنلی اهمیت فوق العاده‌ای را دارا میباشد. کارکنان، قسمتها و ادارات خود را عوض می-

کنند اما موقعیت کاری و توسعه شخصیت آنها دقیقاً توسط اداره مرکزی کارکنان کنترل می‌گردد.

برای مدیران سطح بالا "مدیریت پرسنلی" بالاتر از مهمترین وظائف تلقی می‌گردد.

در غرب مدیران پرسنلی اغلب در نقش یک مامور و موعظه کننده عمل می‌کنند و برای رده مدیران شکاک خود گزارشات منور الفکرانه و عبث به ارمغان می‌برد. مدیرانی که هدف اصلی آنها بدست آوردن نتایج مالی مناسب در آخر سال است.

فداکاری ژاپنی، همکاریهای گروهی و فراموش کردن خود در برابر جمع افسانه وار است هنوز هیچ اجتماع مشخص دیگری را نمی‌توان یافت که اینقدر به زحمتکشی اهمیت داده باشد، در صورتیکه در غرب شاید بخاطر استقلال فردی موروثی، از خود بیگانگی کارگران مشکل بزرگی شده است.

یکی از فروض اصلی مدیریت ژاپن اینست که هر کارگر و کارمند ژاپنی کارش را بهتر از هر کس دیگری می‌شناسد و اگر کمی فرصت باو داده شود، قویاً مدعی مشارکت مثبت و فعال برای موفقیت کار می‌باشد، هر چقدر مسئولیت بیشتری به فرد واگذار شود موجب فعال تر شدن و مشارکت بنیشتراو در پیشبرد کار می‌گردد و همزمان باعث کم شدن نیاز به نظارت از بالا و پائین می‌گردد.

معروفیت ژاپن در "کیفیت بالای تولید" که جاذبه زیادی را در غرب ایجاد کرده تنها

نمونه‌ای از این اصول حاکم بر روابط کاری است عموماً کارمند و کارگر ژاپنی در چند و چون کار وارد است، او را در تصمیم گیریها مشارکت میدهند و بعنوان نتیجه، او خود را با دیگر همکارانش در گروه کاری برای نتایج حاصله مسئول می‌داند، قابلیت تطبیق با عدم تشریح صریح مسئولیتها و کمبود تفصیل جزئیات و تشریح شغل سابقه ندارد. تصمیم گیریها اکثراً بر اساس تصمیم گیری گروهی است یا برانگیختن قوه ابتکار که اغلب به ترتیبی از رده های پائین شغلی سازمان یافته است.

نبودن مقررات خشک و قاطعانه در مورد جزئیات نحوه عمل باعث قدرت بخشیدن به نیروی مغزی کارکنان، جهت مشارکت در طرحها شده و به آنان اجازه می‌دهد با برخورداری از قابلیت تطبیق و به مسئولیت خود تصمیم گیریهای لازم را در عمل انجام دهند. اما کار برد این نظر در عمل تنها در محیطی که ارزشهای اصلی، هدف و فلسفه وجودی شرکت به روشنی از طریق فرهنگ و آموزشهای گروهی درک شده باشد، میسر است.

همانند بسیاری دیگر از مزایای نحوه مدیریت ژاپنی چند شرکت غربی اخیراً این روش را مورد توجه قرار داده‌اند و این شیوه‌های مدیریت را بکار گرفته‌اند. راهی را که ژاپنیها برای انجام موثر کار برگزیده‌اند بر صمیمیت متقابل پایه گرفته است.

یک مدیر قسمت یارچیس اداره در یک شرکت ژاپنی مقدار زیادی از وقتش را با همکاران

شناسائی میشود و نسبت به موفقیت شرکت احساس
منافع مشترک مینماید .

همچنانکه در غرب احساس قوی " ما و
آنها" وجود دارد در شرکتهای ژاپنی بجای
اینکه " ما را"، " کارکنان" و " آنها را"،
" مدیران" تعبیر نماید بنظر یک کارگر ژاپنی
" ما" یعنی " تمام شرکت (مدیران و کارکنان)"
که با یکدیگر کوشش مینمایند برای اینکه " آنها"
را (رقبا) از میدان خارج کنند و خود برای
مدت بیشتری در کشور پیر از رقابت فشرده
ژاپن بکار خود ادامه دهند .

در غرب بسیاری از مدیران بدون داشتن
تجربه در کارهای اجرایی با ارائه مدارک
تحصیلی بسیار بالا بعنوان اعضاء ارشد به
شرکتها، وارد و کار خود را با حقوقهای بالا
شروع می کنند. ارزیابی بر اساس سنجش منفرد
نتایج حاصل می شود بنابراین احساس پر قدرتی
برای " ممتاز" شدن حتی بر غم قربانی کردن
همکاران وجود دارد. پرداختنی ها می تواند
بر اساس ارزیابی فیزیکی حاصله سریعاً افزایش
یابند. در مقابل همانطور که یک ناظر بیان
داشته ژاپنی ها احساس می کنند که:

" ناز پروردن یک فوق لیسانس با
استخدام وی با حقوق و مسئولیتهای زیاد یک
زیاده روی احمقانه غربی است "

در ژاپن حتی فارغ التحصیلان عالی رتبه
تقریباً " از پایه پائین تر کارها را شروع مینمایند
و بقول معروف " دستهایشان باید سیاه شود"
همچنین تفاوت حقوقی ناچیز بین سطوح

زیر دستش در خوردن، آشامیدن و تفریح،
جهت برقراری روابط نزدیک می گذرانند. در
غرب کارمند غالباً " وظیفه مشخصی دارد و اغلب
وقت کاری اش را بعنوان یک متخصص بازاریابی،
مالی، تولید یا امور پرسنلی می گذارند، برای
مثال یک کارمند بازاریابی فقط خودش را در
نقش یک متخصص بازاریاب می بیند. او اصولاً"
خودش را با دیگر بازاریابان، بدون توجه به
اینکه عضو کدام شرکت یا موسسه باشند هم
حرفه می پندارد و بیشتر تمایل دارد در
شرکتهائی بکار بپردازد که کار اصلی آنها
بازاریابی است.

در ژاپن بیشتر مدیران در دوران خدمت
چندین بار کار تخصصی خود را عوض می کنند
بطور مثال از بازاریابی به تولید و از تولید به
امور مالی. البته یک نتیجه این کار کمی عمق
تخصص در رشته مشابه با فرد غربی میباشد.
اما بعنوان یک امتیاز مثبت یک مدیر ژاپنی با
بدست آوردن تجربه نسبی در رشته های گوناگون
فهم وسیع تر و درک قوی تری از خصوصیات
عمومی شرکت در مجموع بدست می آورد (در
مقام مقایسه با فردی که در یک رشته خاص
متخصص می باشد).

تمایل خاصی در اتحادیه های کارگری
ژاپن دیده می شود. بیشتر اتحادیه ها در ژاپن
اتحادیه شرکتها هستند که نماینده کلیه
کارکنان یک شرکت بدون توجه به رشته و تخصص
آنها در آن عضویت دارند و این روش چنین
نتیجه می دهد که اصولاً " اتحادیه با شرکت

مختلف تحصیلات روحیه تیمی را تقویت می- کند. معمولاً "حقوق فارغ التحصیلان ارشد دانشگاه در شروع کار نزدیک به حقوق یک دیپلمه عادی است و ترقی حقوق اصولاً" با ارشدیت انجام می پذیرد.

ارزیابی کار برجسته در ژاپن براساس توانائی فرد در کار گروهی سنجیده می شود. "ممتاز" بودن فردی تشویق نمی گردد یک ژاپنی اظهار داشته که: "میخی که بیرون زده باشد باعث میشود چکش بسرش کوفته شود." در ژاپن ترفیع بسیار دیرترا ز غرب داده می شود. این موضوع به تازه واردین چندین سال فرصت کافی میدهد که فرهنگ و آتمسفر گروه را جذب نمایند، ضمن کار آموزش یابند و روابط شخصی دوستانه و نزدیکی را که لازمه داشتن کارآئی در بلندمدت است ایجاد نمایند. واضح است، بعضی از مختصات مدیریت امور پرسنلی فقط در میان ژاپنی ها کاربرد دارد و در صورت تقلید نیاز به تغییرات بنیادی برای پیاده کردن در غرب دارد. مثلاً "آزادی نسبی مدیریت ژاپنی از فشار برای کسب درآمد هر چه بیشتر در کوتاه مدت، برای کسب قدرت جهت بدست آوردن بازار در بلند مدت برای سرمایه گذاری و توسعه نیروی انسانی بسادگی قابل تقلید نیست. ولی برخی از آنها را بروشنی در غرب نیز میتوان ب مورد اجرا گذارد. در حقیقت بعضی از آنها واقعا "منحصر به ژاپنی ها نیست. و بعضی از شرکت های روشن بین غربی

مدتهاست از آنها استفاده می کنند، اینکه کدامین روش قابل پیاده شدن در غرب میباشد، به وضع هر شرکت، نوع و روش مدیریت فعلی پرسنلی، منابع مشخص شرکت و امکانات و آمادگی پذیرش تغییر، ارتباط دارد.

در اروپا تعدادی از شرکت های وابسته به ژاپن نه تنها نمونه هایی از تفاوتها و روش های غربی در این زمینه را ارائه می دهند، بلکه اثر اعمال "روش ژاپنی" را وقتی که در عمل در یک اجتماع غیر ژاپنی بکار گرفته می شود ب عرصه ظهور می رساند. کارکنان در شعب محلی شرکت های سونی، آیوا و..... بوضوح روش مدیریت ژاپنی را پسندیده اند و احترام خاصی برای مدیران سخت کوش که در جمع آنها بکار مشغولند، دارند.

در چندین مورد در اروپا با بکارگیری مدیریت ژاپنی نحوه برخورد و قدرت تولیدی بنحو غیر قابل تصویری بهبود یافته است. کارکنان یک شرکت انگلیسی متعلق به ژاپنی ها متوجه شدند که روش مدیریت ژاپن میتواند دگرگونی های بنیادی را در انگلستان، در روابط کارگری و کارآئی صنعتی بوجود آورد، حتی فرضیه های افراطی مانند "کمون" ممکن است بطور تعجب آوری برای صنایع آشفته غربی مناسب باشد. بهر حال بطور خلاصه این هرج و مرج اجتماعی و اقتصادی بعد از جنگ بود که باعث رشد و توسعه غیر قابل باور و بسیار موثر اقتصادی در ژاپن گردید.