

راز موفقیت «دوایر کیفیت» در ژاپن



ترجمه: دکتر مهری ثقفی
مأخذ: مجله بین‌المللی کار (I.L.R.)
شماره ۱/۱۹۹۱

دارند، تفاوت‌هایی وجود دارد، همچنین درباره دلایلی که کارگران ژاپنی را وامی‌دارد تا در این گروه‌ها مشارکت کنند، سوء تفاهم‌هایی هست. هدف این مقاله روشنگری نکات فوق است. نویسنده قصد بررسی وجوه فنی این دوایر را ندارد و خوانندگان را، به پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام گرفته راهنمایی می‌کند، از جمله: کارهای IMAI (در ۱۹۸۶) و Susaki (در ۱۹۸۷) و ongtatco (در ۱۹۸۸) که در آنها به موارد عینی بسیاری اشاره شده است.

فعالیت‌هایی که گروه‌های کوچک انجام می‌دهند، در کارگاه‌های مختلف نام‌های گوناگونی دارند، ولی محتوای کار و روش

کار، شدت بیشتری بخشید. در آن سالها، کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی نظرشان را بیشتر به سوی تحول چشمگیر صنعت ژاپن، مانند به‌کارگیری آدم‌واره‌ها^(۲) معطوف کرده بودند، مدتها طول کشید تا آنان متوجه تحولاتی گردند که در سازماندهی کار در کارگاه‌های ژاپن ایجاد شده بود.

تلاش‌هایی که در شاخه‌های مختلف فعالیت کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی برای انطباق و به‌کارگیری روش‌های ژاپنی به عمل آمده، نتایج نابرابری به دست داده که شرح آن خواهد آمد. باید اذعان کرد که در مورد دایره‌های کیفیت ژاپن، بین نظریه و حمل و برداشتی که غربی‌ها از آن

بحران‌های نفتی سالهای دهه ۷۰ (میلادی) برای صنایع ژاپن فرصت غیرمنتظره‌ای بود تا خود را با وضعیت به وجود آمده سازگار کند و گام‌هایی در راه شکوفایی اقتصادی بردارد. هر چند پیدایش و به‌کارگیری مدارهای یک پارچه^(۱) ارزان قیمت تا حدی در موفقیت ژاپنی‌ها در این سالها مؤثر بوده، در واقع می‌توان گفت تلاش پایان‌ناپذیر کارگران و کارگاه‌های ژاپن که محرکشان بحران اقتصادی و غریزه حفظ حیات بود، در برداشتن این خیز بزرگ نقش اساسی داشته است. اثربخشی این تلاش‌ها را، کاربرد شکلهایی از سازماندهی کار - از نوع ژاپنی آن - و ایجاد و گسترش دایره‌های نظارت بر کیفیت و سایر گروه‌های کوچک

انجام آنها تقریباً، با کمی تفاوت، در همه یکسان است، و «دایره کیفیت» نامی تا حدی مشترک در همه آنها است. برای سهولت کار همین نام «دایره کیفیت» را برای نشان دادن همه انواع فعالیت، در گروههای کوچک به کار خواهیم گرفت. اما نباید این گروههای کوچک که هدفشان انجام فعالیتهای نظارتی بر کیفیت است با شکلهای دیگر کار گروهی مشتبه گردند، مانند گروههایی که کارشان تولید دسته جمعی فرآورده مشخصی است، مثل گروههای کار نیمه خودمختار^(۳) در کارخانه VOLVO واقع در KALMAR و یا کار گروههایی از همین نوع در کارخانه Udevalla در سوئد.

با اینکه نرخ بهره‌وری کار کارگران ژاپنی در دهه ۷۰ به مراتب کمتر از ده کشور عضو OECD بود، و حتی در سال ۱۹۸۷ نیز نرخ بهره‌وری ایالات متحده و بلژیک از ژاپن بیشتر بوده، با این همه از دهه ۷۰ به این سو، از قابلیت رقابت صنایع ژاپن بسیار سخن رفته است، شاید به این علت که در آن سال، رشد بهره‌وری صنایع ژاپن به مراتب سریعتر از سایر کشورها بوده است. مثلاً از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۷ نرخ رشد بهره‌وری ژاپن دو برابر نرخ رشد بهره‌وری در فرانسه، آلمان و ایالات متحده بوده است (۵/۹ درصد در سال در برابر تقریباً ۳ درصد).

می‌توان به عوامل دیگری نیز اشاره کرد: یکی اینکه در شاخه‌های فعالیتی که اساسی شمرده می‌شوند مانند صنایع شیمی، صنایع فولاد، ساخت دستگاههای الکترونیکی و الکترونیک، از دهه ۸۰ به این سو به رشد بهره‌وری کار در ژاپن بیشتر از ایالات متحده بوده.

دیگر اینکه در رقابتهای بین‌المللی پایین بودن بهای فرآورده‌های ژاپنی جای خود را به کیفیت مرغوب داده و امروزه عرضه

فرآورده‌ها و خدمات با کیفیت مرغوب و یا قیمت قابل قبول مزیتی برای صنایع و خدمات ژاپن محسوب می‌گردد.

مزایای مربوط به هزینه تولید یا خدمات و یا قیمت آنها بخشی از قابلیت رقابت را در یک بنگاه یا در یک شاخه از فعالیت نشان می‌دهد. قابلیت رقابت به کیفیت فرآورده یا خدمات بستگی دارد، عوامل دیگری چون قابل اعتماد بودن، تحویل به موقع، بازاریابی و خدمات پس از فروش از مزایایی است که، در روشهای کار به شیوه ژاپنی، بیش از پیش نظرها را به سوی خود می‌کشاند.

بهبود بهره‌وری کار و کیفیت فرآورده‌ها و خدمات همواره مستلزم سرمایه‌گذاریهای بزرگ نیست، یکی از وجوه جالب صنایع ژاپن سادگی روشهای تولید و کاربرد مواد ساده و در نتیجه ارزان می‌باشد. تجهیزات ساده‌اند مانند وسایل بارگیری و تخلیه، وسایل حمل پنوماتیک و متوقف‌کننده‌ها که در بهبود بهره‌وری کار در کارخانه‌های ژاپن نقش اساسی دارند. برای به‌کارگیری این تجهیزات غالباً باید تغییراتی در تأسیسات و روشهای کار ایجاد کرد.

گروههای طراحی چند عملکردی^(۴) و گرایش به سوی سادگی و بهبود کیفیت مدتهاست که از عوامل ثابت صنایع ژاپن شده و سهمی در مزیت‌هایی دارند که ژاپن در زمینه کیفیت و بهره‌وری دارا می‌باشد.

مهندسان ژاپنی عناصر بهبود کیفیت را در خود طراحی وارد کرده‌اند، به عبارت دیگر لحاظ کردن بهبود کیفیت در مرحله طراحی به مراتب موثرتر از اقدام به نظارت بر کیفیت پس از تولید می‌باشد.

قابلیت رقابت صنایع ژاپن نتیجه نفوذ و به‌کارگیری فن‌آوری پیشرفته نیست، بلکه تا حد زیادی به بهبودها و تغییرات جزئی

بستگی دارد که به‌طور دایم و بی‌وقفه در تولید و روشهای تولید موجود، ایجاد می‌شود. معمولاً این بهبودهای جزئی ولی دایمی تولید و روشهای تولید، ناشی از فعالیت دایره‌های کیفیت می‌باشد، به ویژه به صورت ابزار و تجهیزات ساده‌ای که امکان صرفه‌جویی در کار را فراهم می‌سازند.

نظام مدیریت و روابط حرفه‌ای «نوع ژاپنی» سالهاست که توجه سازمانهای اقتصادی جهان صنعتی را جلب کرده است. هیأت‌هایی از سطوح مختلف مدیریت همچنین رهبران و اداره‌کنندگان سازمانهای کارگری کشورهای صنعتی، برای مطالعه شیوه‌های کار مدیران و سندیگاههای ژاپن، به آن کشور مسافرت می‌کنند، و یا مشاوران روابط حرفه‌ای ژاپن را به کشور خود دعوت می‌نمایند و یا با همکاری مالی و فنی ژاپنی‌ها، در کشور خود بنگاههای صنعتی ایجاد می‌کنند، مشروط به آنکه اداره امور آن بنگاه‌ها به شیوه ژاپنی باشد، به عبارت دیگر مدیریت و سازماندهی کار از نوع ژاپنی باشد و گروههای کوچک کار در بنگاهها ایجاد شوند.

اینک به خاستگاه و فعالیتهای یکی از این گروههای کوچک، که بیش از همه در ژاپن رواج دارد، یعنی به «دایره کیفیت»^(۵) اشاره می‌کنم.

گروههای کار در ژاپن

«انسان می‌تواند کارش را هر روز بهتر از روز پیش انجام دهد» کارگر ژاپنی در فرجه استراحت غالباً از کارهایی که در «دایره کیفیت» آنها انجام گرفته صحبت می‌کند، هنگام صرف غذا یا پس از ساعات کار، در مهمانی‌های دوستانه، از آن گفتگو می‌کند. در کشورهای دیگر به ندرت چنین

چیزی مشاهده می‌شود. این تفاوت بین ژاپن و کشورهای غربی در نظام «مشورت کارفرما و کارگر» دیده می‌شود. دایره کیفیت به منزله ادامه کوشش مداوم است که همه بنگاههای اقتصادی ژاپن، برای پیشرفت و توسعه انجام می‌دهند. این دایره‌ها در چارچوب سازماندهی و عملکرد کلی بنگاهها گنجانده شده است.

دایره‌های کیفیت چگونه به وجود آمده‌اند؟

به منظور کمک به بنگاهها و تشویق آنها در کوششها و اقداماتشان برای بهبود کیفیت فرآورده‌ها و خدمات و استاندارد کردن فرآورده‌های صنعتی، سازمانهای ایجاد شده‌اند مانند «اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی» و «مجمع ژاپنی نرمالیزاسیون». در سال ۱۹۶۲ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپنی، بنگاهها و مؤسسات را تشویق کردند تا کارگران خود را به صورت گروههای کوچک مطالعاتی («دایره») سازماندهی کنند. نام اعضای این دایره‌ها در مدیریت کل دوایر ثبت شود و اعضای این دوایر دستاوردها و تجربه‌های خود را در کنفرانسهای محلی - منطقه‌ای یا ملی که آن اتحادیه برگزار می‌کند با دیگران در میان نهند. چنین بوده است خاستگاه دایره‌های کیفیت.

مقررات مربوط به استانداردهای صنعتی ژاپن، کنترل کیفیت را بدین گونه تعریف می‌کند:

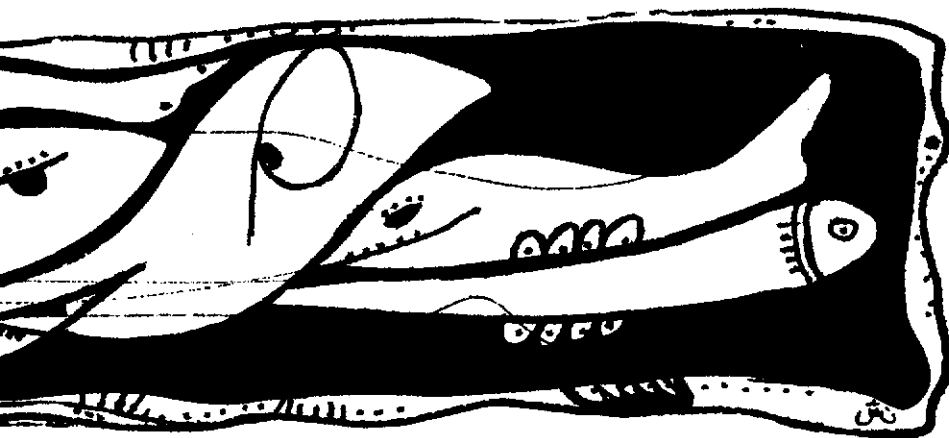
«مجموعه‌ای از طرق و وسایل به منظور تولید اقتصادی کالا و خدمات مقرون به صرفه که کیفیت آنها پاسخگوی نیاز خریداران باشد» کنترل کیفیت نوع ژاپنی هدفش آن است که این نتایج را با همکاری و مشارکت همه کسانی که در بنگاهها به کار

اشتغال دارند، به دست آورد، از اوج سلسله مراتب تا رئیس قسمت و سرپرستان تا کارگران ساده، فعالیت حرفه‌ای هر چه باشد: بازاریابی، پژوهش، توسعه، طراحی، عملیات پیش از تولید، خرید مواد اولیه و وسایل، ساخت، آزمایش، فروش، خدمات پس از فروش، امور مالی، اداره امور کارکنان، آموزش حرفه‌ای و غیره. اصطلاح «کیفیت» در اینجا به مفهوم وسیع آن گرفته شده، یعنی: «همه چیزهایی که امکان دارد بهبود یابند». در اینجا کیفیت نه تنها مربوط به تولید و خدمات می‌شود، بلکه شیوه کار افراد، نحوه به‌کارگیری و بهره‌گیری از ماشینها، نظامها و روشها، از جمله کلیه وجوه رفتار انسان را در برمی‌گیرد.

در حالی که در کشورهای غربی کنترل تمرکز یافته و تخصصی است و به مهندسان و افراد متخصص سپرده شده است که وظیفه آنان منحصراً بازرسی کیفیت و قابل اطمینان بودن فرآورده است، در ژاپن نقش متخصص فنی صرفاً راهنمایی فنی و آموزش سایر کارکنان است. در واقع چیزی که این دو نظام را از هم جدا می‌کند این است که در ژاپن فعالیت‌های دایره کیفیت هم انجام درست یک فعالیت است و هم بهتر کردن فرآورده‌ها، روشها و نظامهای موجود است. این تفاوت احیاناً ممکن است ناشی از این باشد که در ژاپن وظایف هر شغل و نظام طبقه‌بندی شغل در

(تعاریف) محدود و حبس نشده است. توزیع تلاشها غیرقابل انعطاف نیست، تلاش معین بین شما بسیاری از کارگران تقسیم می‌شود. در نظام غربی که اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری هر کارگر به روشنی مشخص شده، تخطی از این حدود و مرز، حتی اگر ناشی از حسن‌نیت باشد، مخاطره‌آموز است، ممکن است به دخالت در کار دیگری تعبیر شود. مثلاً مدیران بنگاههای آمریکایی، مادام‌که نظامی خوب عمل می‌کند، به کارگران اجازه نمی‌دهند در آن تغییری ایجاد کنند؛ ولی هم‌تایان ژاپنی آنها آماده‌اند تغییرات پیشنهاد شده از سوی کارگران را بپذیرند، هرگاه موجب بهبود کیفیت و روشهای ساخت شود.

در ژاپن تقریباً ۳۰ دوایر کیفیت موجود در چارچوب کنترل کلی کیفیت کار می‌کند، بدین ترتیب هم موضوع و هم هدف فعالیت آنان بستگی با خواسته‌های مدیریت دارد. آمارگیری نمونه سال ۱۹۹۰ وزارت کار ژاپن نشان می‌دهد که در سال ۸۳ درصد از بنگاهها کلیه کارگران بخش مورد نظر به نحوی از انحاء، در کنترل کیفیت مشارکت داشته‌اند. مشارکت در دایره‌های کیفیت به اداره و تصمیم خود کارگر است. مشارکت‌کنندگان به میل خود در چارچوب سیاست کلی بنگاه، و نیز با در نظر گرفتن عملکرد دایره و انتخاب موضوع فعالیت آن، تصمیم به مشارکت موقت می‌گیرند.



گسترش دایره کیفیت

در دهه ۶۰ شرکت‌های بزرگ ژاپن، تا حدی برای پاسخگویی به کمبود مهندس و تکنسین در شاخه‌هایی از صنعت که در حال شکوفایی سریع بودند، ایجاد دایره‌های کیفیت را آغاز کردند. در اواخر سالهای دهه ۷۰ فعالیت گروه‌های کوچک عمومیت یافت. کارآیی قابل ملاحظه بعضی از شرکت‌هایی که برنامه کنترل کلی کیفیت داشتند، مثلاً برنامه خودگردانی^(۶) صرفه‌جویی در انرژی و کاهش هزینه‌ها، منافع قابل ملاحظه‌ای عایدشان کرد، در این مدت میانگین سطح آموزش نیروی کار ژاپن افزایش یافت. کارگران جوان ژاپنی در حال حاضر، دست کم دوره دوم دبیرستان را گذرانده‌اند، و تعداد تحصیل‌کرده‌های دانشگاه در سازمان‌های اقتصادی رو به افزایش است. در حال حاضر حتی کارگر ساده بخش تولید می‌تواند مشکلات کار خود را تحلیل کند و راه‌حلهای آنها را به تصور آورد؛ این امر گسترش سریع دوایر کیفیت را تسهیل کرده است. افزایش مهارت و کسب دانش‌های فنی مختلف و چند حرفه‌ای شدن کارگران، از راه گردش و چابجایی فعالیت‌های شغلی، در موقعیت دایره‌های کیفیت موثر بوده است، زیرا علاوه بر آشنایی با فعالیت‌های بخش، آشنایی و شناسایی کلیه عملیات در بخش‌های دیگر در موفقیت یک دایره کیفیت نقش اساسی دارد. یکی از مشکلات به

کارگیری روش‌های کار ژاپن در کشورهای اروپای غربی و آمریکای شمالی، پایین بودن سطح آموزش نیروی کار آنان، به‌ویژه عدم آشنایی آنان با اصول اولیه ریاضی است.

افراد عضو دایره‌های کیفیت حداقل دویار در ماه که در ساعات کار گردهم می‌آیند، اعضا هر دایره بین ۵ تا ۸ نفر است. یک بنگاه بزرگ ممکن است چندین هزار دایره کیفیت داشته باشد. هر جلسه گردهمایی به مدت یک ساعت است. و کارفرمایان برای ساعات اضافی پاداش می‌پردازد. در آغاز کار که برنامه دوایر هنوز مشخص نیست اعضاء وقت زیادی را از دست می‌دهند که به آنان مزد پرداخت نمی‌شود. سود حاصل از بهروری و بهبود کیفیت دو هدف بزرگ برنامه‌های کیفیت هستند.

دایره کیفیت و پیشرفت صنعتی

یکی از وجوه چشمگیر صنایع ژاپن، ساده کردن روش‌های تولید و به‌کارگیری مواد ساده و ارزان است. بهبودهای کوچک و کم‌اهمیتی که به وسیله دایره کیفیت یا جعبه پیشنهادها و یا دفتر پیشنهادها به‌طور مستمر در ساخت و روش‌های ساخت حاصل می‌شود، به مراتب بیشتر از بهبودی است که فنون خودکارسازی دستگاهها، بر اساس میکروالکترونیک در بنگاهها به وجود می‌آوردند. تاثیر دوایر کیفیت و جعبه

پیشنهادها تردیدناپذیر است. در سال ۱۹۸۹، در شرکت موتورسازی تویوتا نزدیک به ۶۸۰۰ دایره کیفیت وجود داشت. پس از سردادن شعار «برای خوب ساختن خوب فکر کنیم» نزدیک به ۱/۹ میلیون پیشنهاد از سوی کارگران داده شده، چیزی در حدود هر کارگر ۳۴/۸ پیشنهاد. از کل این پیشنهادها نزدیک به ۹۵ درصد آن پذیرفته شده است. منافع حاصل از فعالیت گروه‌های کوچک در شرکت فولادسازی نیپون نو^(۷) رقم چشمگیری بوده که همه جا بکرات از آن یاد شده است. قضیه از این قرار است، که پس از نخستین شرکت نفتی سال ۱۹۷۴، شرکت شمعاری تبلیغاتی به‌نام «حمله ۱۰۰۰» را سرداد، که هدف آن کاهش ۱۰۰۰ یکن از هزینه تولید در هر تن فولاد بوده. رکن اساسی این جمله برنامه JK^(۸) یا خودگردانی بوده است. برای اجرای این برنامه شرکت سالانه تقریباً ۷۰۰ میلیون یکن اختصاص داد و موفق شد نزدیک به ۴۰ میلیارد یکن صرفه‌جویی در سال داشته باشد. این مبلغ برابر با سود سالانه شرکت بود.

اختیارات دایره کیفیت

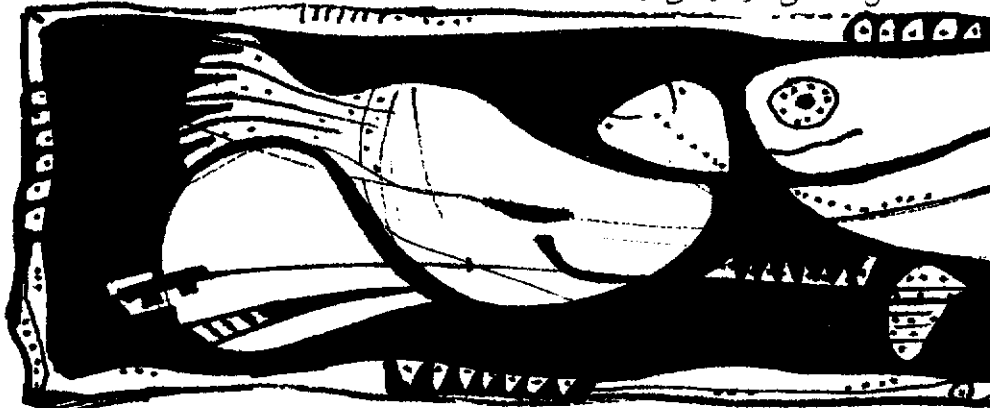
دایره‌های کیفیت اختیارات گوناگونی دارند:

- طراحی، آماده سازی و ساخت قطعات و دستگاهها با قیمت مناسب؛
- استفاده کار از امکانات موجود، مانند ایجاد تغییرات در وسایل و تأسیسات محل کار و روش‌های کار؛

- توسعه استعدادها و مهارت کارگران (آموزش حرفه‌ای)

- بهبودهای غیر قابل لمس مانند بهبود طرز تفکر یا نحوه سازماندهی کار.

در صنایع ژاپن، طراحی و ساخت ماشین ابزار و وسایل مورد نیاز کارگاه‌های



مختلف یک بنگاه اقتصادی در خود کارگاه، امری رایج است. کارخانه «مندا» واقع در سایاما در نیمه سالهای ۸۰ برنامه‌ای برای (خودکار کردن) داشت که حتی آدم‌واره‌ها^(۹) در چارچوب فعالیتهای دایره‌های کیفیت ساخته می‌شد؛ نتیجه ثانوی و مهم این نوع ساخت این است که، طراحی و ساخت ابزار و ماشین ساده به بنگاه امکان می‌دهد، سرمایه‌های خود را به بخشهای کلیدی اختصاص دهند.

در انتخاب تکنولوژی و طراحی فرآورده‌های جدید، در صنایع ژاپنی روی نظرات کارگران ساخت و کارکنان بازاریابی بیشتر تکیه می‌شود. قبلاً گفتیم که عامل مهم گسترش دایره‌های کیفیت، بهبود کیفیت نیروی کار ژاپن بوده است. فعالیت در دایره‌های کیفیت نوعی آموزش و افزایش مهارت و کارآیی به شمار می‌آید. بنگاههای بزرگ که بیشتر کارکنانشان در استخدام دائم هستند، اهمیت بسیاری برای اثرات آموزشی برنامه‌های دایره کیفیت قایلند. از هر کارگر می‌خواهند که فرآیند تولید قبل و بعد از شغل خود را مطالعه و بررسی کند و به تذکرات سرپرستان و سیاستهای مدیریت توجه داشته باشند. برنامه‌های دایره کیفیت به کارگر امکان می‌دهد با تحلیل داده‌های عددی آشنا شود. مجله مهندسان و دانشمندان ژاپنی در آمارگیری نمونه‌ای که درباره اثرات دایره کیفیت انجام داده، نتایج زیر را اعلام داشته است:

۳۶/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان اعلام داشتند که فعالیت این دایره موجب شده تا آشنایی بهتری با مشکلات بنگاه پیدا کنیم، ۲۴ درصد به بهبود بهره‌وری و کیفیت و شرایط کار اشاره کردند، ۲۲/۸ درصد به بهبود روابط انسانی اشاره کردند و ۱۰ درصد نیز آن را موجب افزایش استعداد و

دانسته‌های کارگران دانستند.

انگیزه کارگران

اینکه می‌گیرند فعالیت‌های گهگاه رایگان کارگران ژاپنی در دایره‌های کیفیت، نشان‌دهنده علاقمندی و وفاداری آنان به بنگاهایشان و فداکاری و وابستگی به کارشان بوده و ناشی از تربیت فرهنگی - اجتماعی آنان است، تا حدی درست است، منتهی تربیت فرهنگی - اجتماعی به‌طور غیرمستقیم موثر است، در واقع انگیزه کارگران اقتصادی است. با این همه می‌توان گفت به‌طور کلی کارگران ژاپنی بیشتر از همسایان اروپایی و آمریکایی خود وفادارند، ولی انگیزه و منشاء این وفاداری و وابستگی، ملاحظات اقتصادی است.

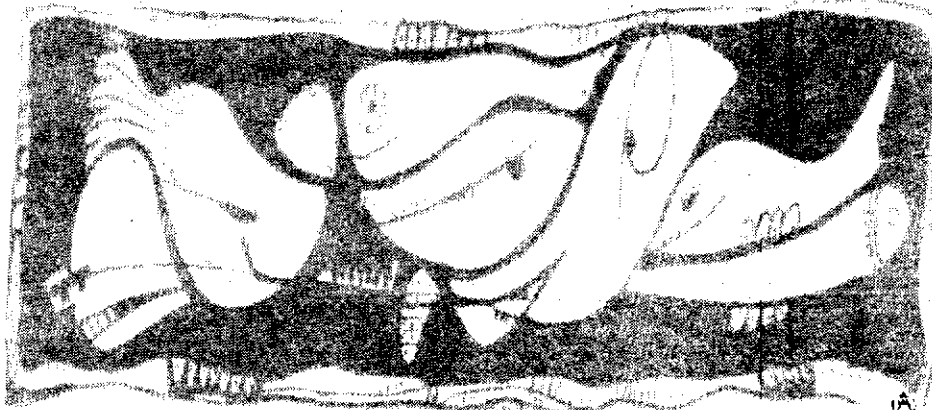
انگیزه دراز مدت

می‌توان از این سه عامل به عنوان مشخصه صنایع ژاپنی نام برد: نظام استخدام دائم، نظام پرداخت برابر، نظام ارتقاء.

اینکه کارگر ژاپنی فعالیت در دایره کیفیت را می‌پذیرد، و آن را چیزی که دیگران به آن صداقت و وفاداری نام نهند، تا حد زیادی بستگی به عنوان فوق دارد. هر چند که نظام استخدام دائم بیشتر در بنگاههای بزرگ رایج است، اما به تدریج در موسسه‌های کوچک نیز نفوذ کرده است. نظام استخدام دائم دو مشخصه را از کارگر

می‌خواهد: آشنایی با چند حرفه^(۱۰) نرمش^(۱۱) او برای انجام کار معینی استخدام نمی‌شود، انتقال از یک فعالیت به فعالیت دیگر یا از یک واحد به واحد دیگری امری رایج است. ارتقاء او ارتباط نزدیکی با گردش شغلی دارد. از این روست که مدیریت و کارگران، به‌ویژه در واحدهای بزرگ صنعتی، تا بدین حد برای نقش سازنده دایره کیفیت ارزش قایلند.

با توجه به اینکه دامنه تعریف هر شغل بسیار گسترده است، و تلاشها بین تعداد زیادی از کارکنان تقسیم شده است، کارگر ژاپنی همواره آماده است، هر بار که لازم باشد، به همکاری کمک کند. فکر کارگر ژاپنی بیشتر متوجه واحدی است که در آن کار می‌کند نه به شغلی که دارد. همچنین نظام اقتصاد دائم افق دیدهای کارگر را در محاسبات اقتصادیش وسعت می‌بخشد، حتی در مواردی که بی‌درنگ به او پرداخت نمی‌شود، او می‌تواند به آنچه که در مسیر شغلی‌اش به آن دست می‌یابد، بیاندیشد، به امنیت شغلی به ویژه به ارتقاء شغلی. او می‌داند هیچ نوع ضمانتی در این باره ندارد مگر ادامه حیات و اعتلای واحدی که در آن کار می‌کند. رقابت سختی که بین بنگاههای بزرگ ژاپنی و کارگران ژاپنی در محل کار وجود دارد، موجب تقویت این طرز تفکر می‌شود. رقابت بین کارگران مانع همکاری آنان در دایره‌های کیفیت نمی‌شود. در واقع اگر در رفتار و کردار کارگر همکاری و تعاون



نباشد، گزارش ناموافق مافوق سلسله مراتبی او، موجب می شود که افزایش سالانه فرد یا پاداش سرمایه و یا ارتقاء او به مخاطره بیافتد. نظام مزد برابر در روحیه کارگران بسیار مؤثر است. اختلاف بین درآمد کارگران ساده و بالاترین مقام سلسله مراتب بنگاه اقتصادی در ژاپن بسیار کم است.

انگیزه کوتاه مدت

ممکن است انگیزه ها و محاسبات درازمدت به تنهایی در ایجاد و نگهداشت شور و شوق کارگران، برای شرکت در دایره های کیفیت کافی نباشد، موسسه های کوچک نیز نمی توانند برای کارگزارانشان شغل دایمی فراهم کنند، برای تکمیل انگیزه های درازمدت، انگیزه های کوتاه مدتی نیز وجود دارد. با ایجاد رابطه بین برنامه دایره کیفیت با نظام جعبه پیشنهادها یا دفتر پیشنهادها، بنگاه های ژاپنی موفق شده اند، انگیزه هایی ایجاد کنند. طبق این نظام، همه پیشنهادهایی که پذیرفته شده و به اجرا گذارده می شود، خواه کارگر آن پیشنهاد را کرده باشد خواه دایره کیفیت، به پیشنهاد کننده پاداش تعلق می گیرد. در بسیاری از بنگاهها، نظام پیشنهادها قبل از دایره کیفیت به وجود آمده است.

باید گفت نظام پیشنهادها اگر «نیروی گروهی» پشت سر آن نباشد تاب نمی آورد و از میان می رود. آمارگیری نمونه سال ۱۹۸۹ وزارت کار ژاپن نشان می دهد که درصد بنگاههایی که یکی از نظام های پیشنهاد را به اجرا گذارده بودند تقریباً برابر بنگاههایی بوده است که نظام دایره کیفیت را پذیرفته بودند. طی سال پیش از آمارگیری، به طور متوسط در هر بنگاه نزدیک به ۹۰۰۰ پیشنهاد از سوی کارکنان ارایه شده بود. در بنگاه های بزرگ تعداد پیشنهاد نزدیک به ۱۵۰۰۰ و در بنگاه های کوچک ۳۴ پیشنهاد در سال بوده است.^(۱۲) این پیشنهادها در

زمینه های گوناگونی بوده از جمله: عقلایی کردن تولید یا کار دفتری، حوادث ناشی از کار یا بیماریهای حرفه ای، رفاه کارکنان، طراحی یا قابل عرضه کردن فرآورده های جدید در بازار، آموزش نظری و حرفه ای کارکنان، بهبود شیوه های سازماندهی، ...

یکی دیگر از انگیزه های مهم دایره کیفیت، در میان گذاردن و عرضه نتایج کار دایره های مختلف است. بنگاهها به طور منظم این گردهمایی ها را در سطح بخشهای مختلف یا در سطح بنگاه سازمان می دهند. «مدیریت کل دوایر کیفیت» مسابقه های محلی برای این دوایر برگزار می کند و دوایر برنده به کنگره های مختلفی در سطح ملی دعوت می شود. هدف این گردهمایی، آنست که تجربه های شرکت کنندگان به آگاهی همه برسد. برای برندگان تدبیرهای انگیزشی دیگر نیز پیش بینی شده است، مانند پرداخت پاداش یا امکان مسافرت.

عوامل اجتماعی - فرهنگی

گفتیم که انگیزه کارگران ژاپنی در اصل اقتصادی است. با این همه عوامل اجتماعی - فرهنگی روی کارگران ژاپنی مؤثر است. در واقع می توان گفت نظام استخدام دایره، نظام فرد عادلانه و برابر نشان دهنده فرهنگ خاص ژاپن است. در دایره های کیفیت نیز هر عضو به دقت مراقب است تا سایر اعضا به تعهدهای خود عمل کنند. کارگر ژاپنی روحیه همکاری و کار گروهی دارد.

نتیجه آنکه:

شزکتهای بزرگ ژاپنی تصدیق می کنند که فعالیتهای کارگزارانشان در دایره های کیفیت اثری به مراتب بیشتر از تکنیکهای پیشرفته مانند آدم وارها داشته است. دایره کیفیت در کارآیی نقش مستقیم دارد؛ امکان می دهد که با هزینه ناچیز روشها، تأسیسات تولید، انتخاب سودآورترین فن آوری، توسعه

استعداد و شایستگی کارگران، روشهای سازماندهی، عقلایی گردد. مواردی که به دایره های کیفیت چیزی پرداخت نمی شود، بسیار نادر است.

غالباً بنگاههای دایره های کیفیت را در چارچوب «کنترل فراگیر کیفیت» یا «کنترل کلی کیفیت» سازماندهی می کنند، که در این صورت همه کارکنان، از کادر فوقانی تا کارگر ساده تولید، در آن مشارکت دارند. عملکرد این دوایر، از جمله انتخاب موضوع، فعالیت تا حد زیادی به تصمیم های آنی اعضا آن بستگی دارد.

و بالاخره، اشتباه است اگر دلایلی که کارگر ژاپنی را به سوی مشارکت در فعالیت های دایره کیفیت می کشاند، صرفاً ناشی از عوامل اجتماعی - فرهنگی بدانیم یا ناشی از صداقت یا فداکاری نسبت به کار کاهش یا نسبت به کارش بدانیم. انگیزه کارگر ژاپنی، بیش از همه محاسبات مادی است. نظام های اشتغال دایره پرداختهای برابر و ارتقاء شغلی، عوامل تعیین کننده برای عضویت کارکنان در دایره های کیفیت و شور و شوق آنان است.

1. Les circuits intégrés
2. robot
3. quasi autonome
4. multifonctionnelle
5. cercle de qualite
6. autogestion
7. New Nippon steel corporation
8. JK = jishu karni = autogestion
9. robots
10. Polyvalence
11. Souplesse
12. 1LR 1991.1 P83