

کار خود را با بررسی و شناخت شخصیت، ویژگیها و تواناییهای کارمندان آن سازمان میبایست آغاز کنند. یعنی: باید بدانند که چه عاملهایی کارمندان را به حرکت وامی دارد. سپس، برنامه ریزیهای لازم را جهت بهسازی، پرورش و نگهداری کارمندان میباید به عمل آورند.

شاید لازم باشد قبل از شروع بحث، به عاملهایی اشاره شود که به نظر بسیاری از صاحب نظران در پیشرفت و موفقیت مدیریت در آن کشور، موثر بوده اند، این عاملها به طور عمده عبارتند از:

۱- فقیر بودن ژاپن از نظر منابع طبیعی و معدنی، شاید خود عاملی باشد برای تلاش بیشتر مردم آن کشور در مقابله با کمبودها و رفع نیازهای داخلی.

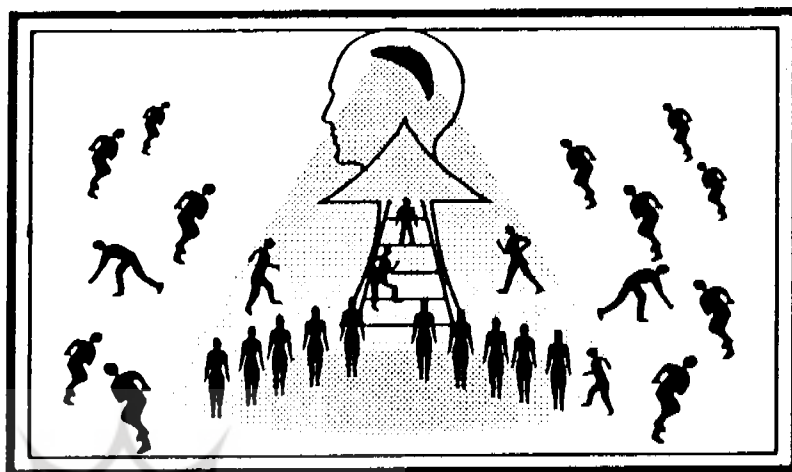
۲- سخت کوش بودن و عادت به کار مداوم، یکی از ارکان فرهنگ آن کشور است، به طوری که آمریکاییها به ژاپنیها صفت Work holic یعنی افراد معتاد به کار داده اند.

۳- ژاپن، جزیره ای است دور افتاده با زبان و مذهب واحد که با نژادهای دیگر نیامیخته و هیچ مهاجری را نپذیرفته است، این عاملها با توجه به مساحت کم و جمعیت زیاد، تشکیل یک جامعه ای خالص و یکدست با آرمانها و انگیزه های ژاپنی را داده که باعث وحدت جامعه و در نتیجه پیشرفت شده است.

۴- جنگ دوم جهانی: بمب اتمی، فشارها و سختیهای جنگ، سبب جهش ژاپن به سوی دانشهای فنی پیشرفته ای امروزی گردید.

۵- استفاده از شیوه های جدید مدیریت منطبق با روحیه، آداب رسوم مردم آن کشور. برخی از صاحب نظران ژاپنی معتقدند که عاملهای یاد شده هیچ گونه ارتباطی با موفقیت مدیریت در آن کشور نداشته است. به نظر آنان، برنامه ریزی و اعمال شیوه ای جدید مدیریت که منطبق با روحیه، آداب و رسوم مردم این کشور انجام شده و دادن آموزشهای لازم به کارمندان عامل اصلی این موفقیت بوده است.

در این تحقیق، سعی شده است. نکاتی که



مدیریت رفتار سازمانی در ژاپن

از: فریده حق شناس کاشانی

انسان تواناییهای متفاوت و ناشناخته ای دارد. افراد با یکدیگر متفاوت اند. در یک محیط مناسب و در شکل مناسب، توانایی کار دو انسان ممکن است برابر کار ۳ یا حتی ۵ انسان باشد، همچنان که در شرایط و شکل نامناسب کارایی ثمربخش همان دو نفر می تواند صفر باشد.

مقدمه

به عقیده «ژاپنی»ها موفقیت هر سازمانی به طور عمده بستگی به خصوصیات ویژگیها، تلاش و دانش کسانی دارد که در آن کار می کنند و رشد آن سازمان بر محور کارکنان آن قرار دارد.

وقتی دستگاهی را به کار می اندازید. آنچه را می باید انجام دهید، چرخاندن کلیدی است تا آن را به کاری که برای انجام دادن آن برنامه ریزی شده است وادارد. لکن زمانی که از انسان صحبت می شود. چنین نیست! او

تواناییهای متفاوت و ناشناخته ای دارد. انسان موجودی پیچیده و حساس است. افراد با یکدیگر متفاوت اند و درک آنان آسان نیست. در یک محیط و در شکل مناسب، توانایی کار دو انسان ممکن است برابر کار ۳ یا حتی ۵ انسان باشد. همچنانکه در شرایط و شکل نامناسب، کارایی ثمربخش همان ۲ نفر می تواند صفر باشد. در این میان وظیفه ای مدیران در سازمانها بسیار مهم است مدیران و سرپرستانی که در سازمانها نظام اداره ای امور را در دست می گیرند. برای موفقیت در کار، ابتدا

مدیر ژاپنی با شناخت نیازهای کارکنان خود و احتیاجات رو به رشد خانواده‌های آنان و نیز حمایت از ایشان در برابر اخراج، و همچنین افزایش با ضابطه حقوقشان، نقش خود را به کمال ایفا می‌کند.

سخت‌کوش بودن و عادت به کار مداوم یکی از ارکان فرهنگ ژاپن است، به طوری که آمریکایی‌ها به ژاپنی‌ها لقب افراد معتاد به کار داده‌اند.

سبب موفقیت مدیریت ژاپنی در جهان شده است مورد بررسی قرار گیرد. لازم به توضیح است که:

اگر چه کوشش شده که مطالب مطرح شده، از جنبه‌ی مدیریت رفتار سازمانی مورد بررسی واقع شود، لکن با توجه به اینکه سایر عاملها نیز در ایجاد زمینه‌ی مناسب برای این موفقیت نقش داشته‌اند، لذا موارد یاد شده نیز، مورد اشاره قرار گرفته است.

ویژگیهای نظام مدیریت ژاپنی:

- ۱- استخدام تضمین شده و مادام‌العمر
- ۲- مشارکت کارکنان در مسائل سازمان
- ۳- اهمیت کیفیت کار
- ۴- کنترل کیفیت به عنوان مسئولیتی فردی
- ۵- حاکمیت قوی مدیریت
- ۶- توجه تقریباً پدرانیه‌ی مدیران نسبت به رفاه کارکنان
- ۷- برنامه‌ریزی دقیق
- ۸- تصمیم‌گیری و مسئله‌ی مسئولیت گروهی
- ۹- دستیابی سهل و آسان به مدیران ارشد
- ۱۰- عدم وجود فاصله‌ی طبقاتی قابل توجه بین مدیر و کارمند^۱

ویژگیهای مدیران کارآمد ژاپنی:

- ۱- مدیران ژاپنی، کار خود را از رده‌های پایین سلسله‌ی مراتب سازمانی شروع کرده‌اند.
- ۲- تحقیق و بررسی دقیق در امور و صرف وقت بیشتر جهت بررسی مسائل نسبت به سایر کشورها^۲
- ۳- ابتکار و خلاقیت
- ۴- اعطای حق اظهار نظر به دیگران
- ۵- توجه خاص به کارمندان به عنوان بزرگترین سرمایه‌ی سازمان

- ۶- داشتن قدرت تصمیم‌گیری
- ۷- درس گرفتن از تجربیات گذشته به عنوان چراغی فراسوی آینده.

شرکتهای ژاپنی را به مثابه خانواده‌ای بزرگ باید در نظر آورد که ایفای نقش مدیریت به عهده انسانی دلسوز و خیراندیش است که کارگران را همچون فرزنداناش دوست دارد و آنان نیز تابع او هستند.

مدیر ژاپنی، با شناخت نیازهای کارکنان خود و احتیاجهای روبه رشد خانواده‌های آنان و نیز حمایت از ایشان در برابر اخراج و همچنین افزایش با ضابطه‌ی حقوقشان، نقش خود را به کمال ایفاء می‌کند. مدیران ژاپنی با حضور در میان کارگران و بازدیدهای پیاپی از واحدها، شرکت در مسابقه‌های ورزشی ایشان



و تعیین رابطه بین خود و گروههای کنترل کیفیت، به جهت ایجاد تسهیلات و حل مشکلاتی آنان و... به گسترش و تقویت فضای دوستی و تفاهم در محیطهای کارگری می‌پردازند.

سازمانها با گردآوری مستمر اطلاعات تخصصی و عمومی و نیز با به کارگیری نمودارها به انتشار اخبار مربوط به بهره‌وری می‌پردازند و با ارائه‌ی اطلاعاتی کلی از وضعیت مالی شرکت و روند تولید و جایگاه آن در میدان رقابتها و همچنین استراتژی (راهبرد) بلندمدت آن در زمینه‌ی همکاریهای آینده در کارمندان خود، این احساس را پدید می‌آورند که خود را جزئی از سیستم (نظام) به حساب آورده نه تنها در سود بلکه در زیان آن نیز خویشتن را شریک بدانند.

آقای «تاکوچی» استاد مدرسه بازرگانی دانشگاه «هاروارد» می‌گوید:

هدف از اجرای این گونه برنامه‌ها، ایجاد زمینه برای رشد همه جانبه‌ی کارگران است تا در پرتو آن، «استعدادهای مخلفه ایشان شکوفا شود و شرکت را در حل مشکلاتش یاری کند»^۴

بررسی عمیقتر این فعالیتها، این نتیجه را می‌دهد که موفقیت سیستم (نظام) بهره‌وری ژاپنی را تنها حاصل پشتکار و خوش‌فکری کارگر و کارمند ژاپنی نمی‌توان به حساب آورد، بلکه آن را می‌باید بیشتر نتیجه کوششهای صادقانه مدیریت شرکتهایی دانست که با ایجاد یک شبکه ارتباط با مردم در محیط خود، نظام رهبری واحدها را با مدیریتی دلسوزانه به نحوی سامان داده‌اند که موجب شکل‌گیری این باور برای کارگر ژاپنی شده است که بالاترین سود را برای شرکت و بیشترین منفعت را نیز برای خود بدانند.

روح فلسفه‌ی مدیریت ژاپنی و یکی از مشخصه‌های این تفکر، خودباوری و اعتقاد به آزادی در بیان آنچه به نظر درست می‌آید است. در تبیین این مفهوم، باید اضافه کرد که هر مسؤلی می‌بایست به گونه‌ای در حل دشواریهای واحد خود مداخله کند که افزایش

هر مسئول باید به گونه‌ای در حل دشواریهای واحد خود مداخله کند که
افرادش به توانمندی او در برخورد با این قبیل مسایل ایمان آورده نظرات
وی را صرفاً فرضیه‌های خالی از عمل نیابند، بلکه آمیختگی عمل با حرف در
اعمال و رفتارهای وی احساس شود.

۲- تصمیم‌گیری در مدیریت آمریکایی،
به صورت انفرادی و در ژاپن به صورت
گروهی و با موافقت عموم است.

۳- جریان اتخاذ تصمیم در مدیریت
آمریکایی از بالا به پایین منتقل می‌شود و در
مدیریت ژاپنی، این جریان از پایین به بالا و
مجدداً از بالا به پایین انتقال پیدا می‌کند.

۴- در مدیریت آمریکایی زمان اتخاذ
تصمیم متوسط و زمان اجرای آن زیاد است،
در صورتی که در مدیریت ژاپنی زمان اتخاذ
تصمیم زیاد ولی زمان اجرای تصمیم بسیار کم
است.

۵- نوع مسئولیت در آمریکا فردی و در
ژاپن جمعی است.

۶- نوع سازمان در آمریکا رسمی و در
ژاپن غیررسمی است.

۷- ژاپنی‌ها دارای فرهنگ مشترک و
روحیه جمعی هستند.

۸- رقابت نیز در مدیریت آمریکایی

طبقات پایین، آغاز خواهد شد. جدول شماره
(۱)، دستمزد و پاداش مدیران در ژاپن را نشان
می‌دهد. چنانچه همه این گامها بی‌اثر بود، به
عنوان آخرین تدبیر، شرکت به برکناری
مدیران دست خواهد زد و زمانی که مدیر عامل
شرکت تصمیم به اخراج کارکنان می‌گیرد، او
می‌باید پیش از دیگران از کار کناره‌گیری کند.

مقایسه مدیریت در آمریکا و ژاپن مدیریت را می‌توان از نظر جنبه‌های زیر مقایسه کرد:

۱- جهت‌گیری برنامه‌ها در ژاپن به
صورت بلندمدت و در آمریکا کوتاه‌مدت
است.

به توانمندی او در برخورد با این قبیل مسائل
ایمان آورده، نظرات وی را صرفاً فرضیه‌های
خالی از عمل نیابند، بلکه آمیختگی عمل با
حرف در اعمال و رفتارهای کاری وی حس
شده، الگویی برای دیگران شود. بنابراین،
آنچه می‌گوید می‌باید عمل کند و آنچه عمل
می‌کند به روشنی توضیح دهد. به طور کلی
وظیفه مدیران، آن است که زمینه را طوری
فراهم آورند که تواناییهای فنی و استعدادهای
علمی افراد به کار گرفته شود.

تاکید بر نقش مدیران نظام ژاپنی، ریشه در
نوع آموزش و تربیتی دارد که آنان در آن
سیستم (نظام) می‌بینند، تقریباً تمامی مدیران
ژاپنی زندگی حرفه‌ای خود را از ساده‌ترین
مشاغل آغاز کرده‌اند.

مدیران ژاپنی، نظام رهبری واحدها را با
چنان مدیریت دلسوزانه‌ای سامان داده‌اند که
موجب ایجاد این باور در کارگران آن کشور
شده است که بالاترین سود را برای شرکت و
بیشترین منفعت را برای خود بدانند.

مدیران ژاپنی کارگران و کارمندان خود را
بزرگترین سرمایه‌های خویش به حساب
می‌آورند. توانمندی یک مدیر به تعداد
کارمندان تدارکات و بنیه اقتصادی سازمان
وی بستگی دارد که البته اخیراً میزان اطلاعات
و وقت‌شناسی را نیز به آن افزوده‌اند که تحت
عنوان ۵ عامل مهم در مدیریت ژاپن معروف
است.

اگر شرکت ژاپنی زیان ببیند، مدیر شرکت
ابتدا از حقوق خود خواهد کاست، لذا وقتی
وی حقوق خود را نصف کرد، دیگر مدیران
همتراز وی نیز تا ۴۰٪ و مدیران میانی تا
۲۰٪ با کاهش حقوق خود موافقت خواهند
کرد.

اگر عملکرد شرکت علیرغم این اقدامها
بهبود نیافت. آن‌گاه، تقلیل دستمزد و حقوق

جدول شماره (۱) - دستمزد و پاداش ماهیانه مدیران در ژاپن

واحد: هزار «ین»

مدیران واحدها (مدیران کل) bucho

سن	شرکتهائی با ۴۹۹ - ۱۰۰ کارمند			شرکتهائی با بیش از ۱۰۰۰ کارمند		
	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل
۳۵-۲۹	۴۵۸/۷	۱۷۵۳/۵	۷۲۵۷/۹	۵۳۹/۶	۲۵۱۲/۱	۸۹۸۸/۳
۴۰-۴۴	۴۶۱/۰	۱۹۰۹/۹	۷۴۴۱/۹	۵۲۰/۰	۳۰۴۸/۱	۹۲۸۸/۱
۴۵-۴۹	۴۸۹/۰	۲۲۴۶/۵	۸۱۱۴/۵	۵۶۰/۵	۳۶۴۲/۷	۱۰۳۶۸/۷
۵۰-۵۴	۴۹۱/۳	۲۳۴۳/۶	۸۲۳۹/۲	۶۱۳/۰	۳۹۷۳/۴	۱۱۳۲۹/۴
۵۵-۵۹	۵۰۸/۴	۲۳۰۵/۲	۸۴۰۶/۰	۶۲۵/۵	۳۸۳۹/۱	۱۱۳۴۵/۱

روسای بخشها kacho

سن	شرکتهائی با ۴۹۹ - ۱۰۰ کارمند			شرکتهائی با بیش از ۱۰۰۰ کارمند		
	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل
۳۵-۳۹	۲۳۱/۵	۱۴۴۸/۲	۵۴۶۹/۴	۴۱۸/۵	۲۴۷۸/۷	۷۵۰۰/۷
۴۰-۴۴	۳۷۱/۱	۱۷۲۳/۱	۶۱۷۶/۳	۴۶۰/۲	۲۷۴۰/۴	۸۲۶۲/۸
۴۵-۴۹	۴۰۵/۹	۲۰۷۲/۶	۶۹۴۳/۳	۴۹۹/۲	۲۹۳۷/۶	۸۹۲۸/۰
۵۰-۵۴	۴۲۶/۹	۲۲۶۶/۴	۷۳۸۹/۲	۵۱۷/۵	۲۹۹۴/۰	۹۲۰۴/۰
۵۵-۵۹	۴۰۶/۷	۲۱۱۲/۸	۶۹۹۳/۲	۴۷۰/۹	۲۵۰۲/۱	۸۱۵۲/۹

Source: Myton. J. Roomkin. Managers as Employees (USA. Oxford
University Press 1989) P: 268

مدیران ژاپنی کارگران و کارمندان خود را بزرگترین سرمایه‌های خویش به حساب می‌آورند. توانمندی یک مدیر به تعداد کارمندان، تدارکات و بنیه اقتصادی سازمان وی بستگی دارد و اخیراً میزان اطلاعات و وقت‌شناسی را نیز به آن افزوده‌اند و به پنج عامل مهم در مدیریت ژاپن معروف شده است.



فردی است و در مدیریت ژاپنی جمعی است.
۹- در مدیریت آمریکایی استخدام از سایر کمپانیها رواج دارد، ولی در مدیریت ژاپنی به ندرت انجام می‌پذیرد و در عرف جامعه، تغییر شغل خلاف شان اجتماعی فرد است.

۱۰- در ژاپن، ترفیع‌ها به کندی و با طی مراحل سازمانی صورت می‌پذیرد ولی در آمریکا تمایل و تقاضای ترقی سریع وجود دارد.

۱۱- در آمریکا افراد به حرفه خود وفا دارند و در ژاپن به کمپانی خود.

۱۲- استخدام در آمریکا با ارزشیابی کارایی متقاضی همراه است ولی در ژاپن متقاضیان بدون ارزشیابی کارایی استخدام می‌شوند.

۱۳- امنیت شغلی در آمریکا وجود ندارد، ولی در ژاپن به صورت قوی هست.

۱۴- آموزش و رشد کارکنان در مدیریت آمریکایی با محدودیت همراه است ولی در مدیریت ژاپنی به عنوان سرمایه بلندمدت محسوب و تشویق می‌شود.

۱۵- روش برخورد در مدیریت آمریکایی به صورت آمرانه و از موضع قدرت و بدون انعطاف است ولی در مدیریت ژاپنی برخوردها گرایش پدرانانه دارد.

۱۶- عناصر سازمانی در آمریکا اغلب دارای اعتقادهای متفاوت بوده و فردگرا هستند، که برخی اوقات مانع همکاری می‌شود، در حالی که عناصر فعال در سازمانهایی به سبک ژاپنی، دارای ادراک مشترک هستند که موجب تسهیل همکاری است.

۱۷- نحوه برخورد با زیردستان در آمریکا بصورت مستقیم و با تاکید بر صراحت است و در مقابل مدیریت ژاپنی تاکید بر هماهنگی داشته و از برخورد مستقیم اجتناب می‌کند.

۱۸- ایجاد رابطه در مدیریت آمریکایی از بالا به پایین است و در مدیریت ژاپنی برعکس آن.

رهبر گروه به عنوان جایگزین هر یک از افراد گروه:

رهبر گروه، بر کسی ریاست نمی‌کند. رهبر گروه همانند بازیکن رزرو بیس بال که سخنان تند و پر حرارت او به تمام گروه امیدواری می‌دهد، روح امید را در گروه می‌دمد و در خلال غیبت هر یک از بازیکنان، جای او را پر می‌کند. او راهنمایی و خدمت می‌کند نه اینکه دستور بدهد و خدمت بخواهد.

رهبر بودن گروه یک ترفیع است و دستمزد ساعتی او اندکی بیش از سایر همکارانش می‌باشد. حد متوسط تعداد همکاران وی، ۱۲ نفر است. اعضای یک

۱۹- کنترل در نظام‌های آمریکایی توسط مافوق انجام می‌شود و در نظامهای ژاپنی توسط همکاران.
۲۰- تمرکز کنترل و ارزشیابی در آمریکا روی کارایی فردی است و در ژاپن روی کارایی گروهی.
۲۱- روش مؤاخذة در مدیریت آمریکایی به صورت مستقیم و شخصی است. ولی در نظام ژاپن اساس حفظ آبروی فرد است.

۲۲- در سیستم (نظام) آمریکایی کمتر از حلقه‌های کنترل کیفیت استفاده می‌شود ولی بهره‌گیری از این روش برای کنترل کیفیت در ژاپن رواج زیادی دارد.

مدیریت ژاپنی برای بهترین بهره‌گیری از منابع انسانی چنان عمل می‌کند که به ویژگیها، مهارتها و نقاط مثبت افراد اجازه جلوه کردن کامل را بدهد. گماشتن افراد به کارهایی که بهترین تناسب را برای آنان دارد، باید با نگاهی خالی از تعصب باشد.

در نظر می‌گیرد و منتظر نمی‌ماند تا تنها در پی بروز اختلاف به دیدار آنان برود. به عبارت دیگر، این اتحادیه‌ها در ژاپن بخشی از نظام به شمار می‌آیند و مدیران آن کشور این اتحادیه‌ها را به عنوان دوستان خود به حساب می‌آورند که در مواقع بحرانی به کمک مدیران هم می‌شتابند.

لازم به توضیح است که در طی سالهای ۶۵-۱۹۵۵ که ژاپن در حال رشد سریع اقتصادی بود، این اتحادیه‌ها به منظور اجرای تعهدهای دولت در زمینه تجاری و با مشاوره دولت تاسیس شدند. در آن زمان توجه خاص به اقدامهای بهداشتی، رفاه مردم و اصلاحات زیربنایی، لازم بود اما، در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی ژاپن، ضروری است بر روی تعداد اتحادیه‌های عمومی و تعهدهای آنها بررسی مجدد انجام گیرد.^۷

اعمال سیاست شخص مناسب جای مناسب:

الف) با توجه به دایره فرد محوری افراد:

توجه به فرد محوری اشخاص در نظام مدیریت ژاپن، امر مهمی است. برای بهترین بهره‌گیری از منابع انسانی، مدیریت ژاپن چنان عمل می‌کند تا به ویژگیها، مهارتها و نقاط مثبت فردی، اجازه جلوه کردن کامل را بدهد. برگماری افراد به کارهایی که بهترین تناسب را برای آنان دارد، باید با نگاهی خالی از تعصب باشد. هر انسانی از تعدادی نقاط قدرت یا صفات با ارزش برخوردار است و بسیار مهم است باور کنیم که آن خصوصیات را می‌توان پرورش داد و با این روش در راه اعتلای فردی و سازمان، گام برداشت. نظام مدیریت ژاپن به «شخصیت» در انتخاب مناسب افراد توجه می‌کند.

ب) با توجه به تواناییهای افراد:

یافتن فردی که در همه موارد، خوب باشد، همانقدر دشوار است که بتوان فردی را یافت

اشغالگر، دستور گسترش سریع اتحادیه‌های کارگری را صادر کردند. مدیران اجرایی شرکت‌های ژاپنی به سرعت کارگران خود را به عضویت این اتحادیه‌ها در آوردند. مدیریت شرکت‌ها، کارکنان وفادار خود را به مشارکت در فعالیتهای اتحادیه و عضویت در آن تشویق کردند به این امید که اعتصابهای بالقوه و برانگیز را آرام سازند. این کارکنان بعد از پایان ماموریت خود در اتحادیه، بدون از دست دادن سابقه‌های کاری، به همان رده شغلی خود بازگشتند.

اگر چه مدیریت ژاپن در اواخر دهه ۱۹۴۰ اتحادیه‌ها را خطری برای خود می‌دانست، لکن امروز این اتحادیه‌ها را دوستان خود می‌داند و معتقد است که آنها به تثبیت شرکت کمک می‌کنند ضمن اینکه اتحادیه‌ها نیز با انرژی تمام در جهت منافع کارگران و برای گرفتن مزایای لازم برای آنان فعالیت می‌کنند. در غیر این صورت، رهبران اتحادیه حمایت کارگران را از دست می‌دهند. مدیریت شرکت‌های ژاپنی نیز برای جلوگیری از ایجاد رابطه خصمانه، وقت کافی برای معاشرت و گفت و شنود با رهبران اتحادیه

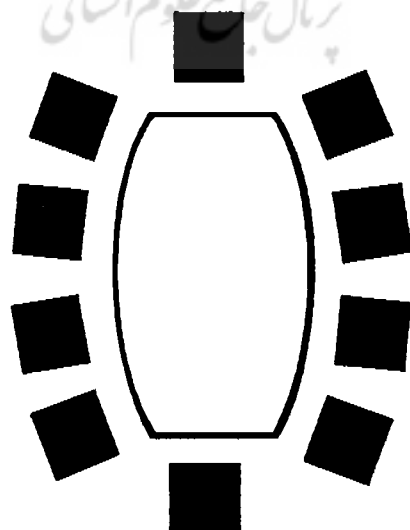
گروه در محل مشخصی از کارخانه با یکدیگر کار می‌کنند. رهبران گروه، گزارش کار خود را به هماهنگ کنندگان می‌دهند و هر هماهنگ کننده معمولاً بر کار ۴ یا ۵ گروه نظارت دارد. هر گروه وظیفه‌ای خاص بر عهده دارد.

مسئولیتهای رهبران گروه، بسیار و استعدادهای آنان متفاوت است. یک رهبر گروه، قابلیت انجام هر کاری را در واحد خودش دارد و همکاران تازه خود را نیز به همین ترتیب آموزش می‌دهد. رهبر گروه در صورت لزوم به عنوان یک بازیکن ذخیره خدمت می‌کند و جایگزین همکار غایب می‌شود. رهبر گروه در جریان تمام مسائل قرار دارد و چنانچه اشکالی به وجود آید وی با داشتن درک مناسبی از آن، معمولاً راه‌حلی برای این دشواری پیدا می‌کند.

رهبر گروه (در صنایع)، ۳۰ دقیقه قبل از آغاز نوبت کاری در محل کار خود حاضر می‌شود و ضمن بررسی گزارش کار رهبر گروه نوبت قبلی، محل کار گروه را بررسی می‌کند تا مطمئن شود تمام ابزارها و قطعات، در دسترس قرار داشته باشند، سپس تجهیزات را بازرسی می‌کند و پس از اتمام کار و قبل از ترک محل، گزارشهای روزانه خویش را برای استفاده رهبر گروه نوبت دوم کار، تهیه و تنظیم می‌کند.

رابطه دوستانه مدیران و اتحادیه‌های کارگری:

موفقیت مدیران شرکت‌های ژاپنی در پرهیز از ناآرامیهای کارگری، در قالب همانندسازی درازمدت با شرکت قابل درک است. اما نحوه رفتار مدیریت شرکت با اتحادیه‌های کارگری نیز آن را تقویت کرده است. بعد از جنگ دوم جهانی، وقتی متفقین

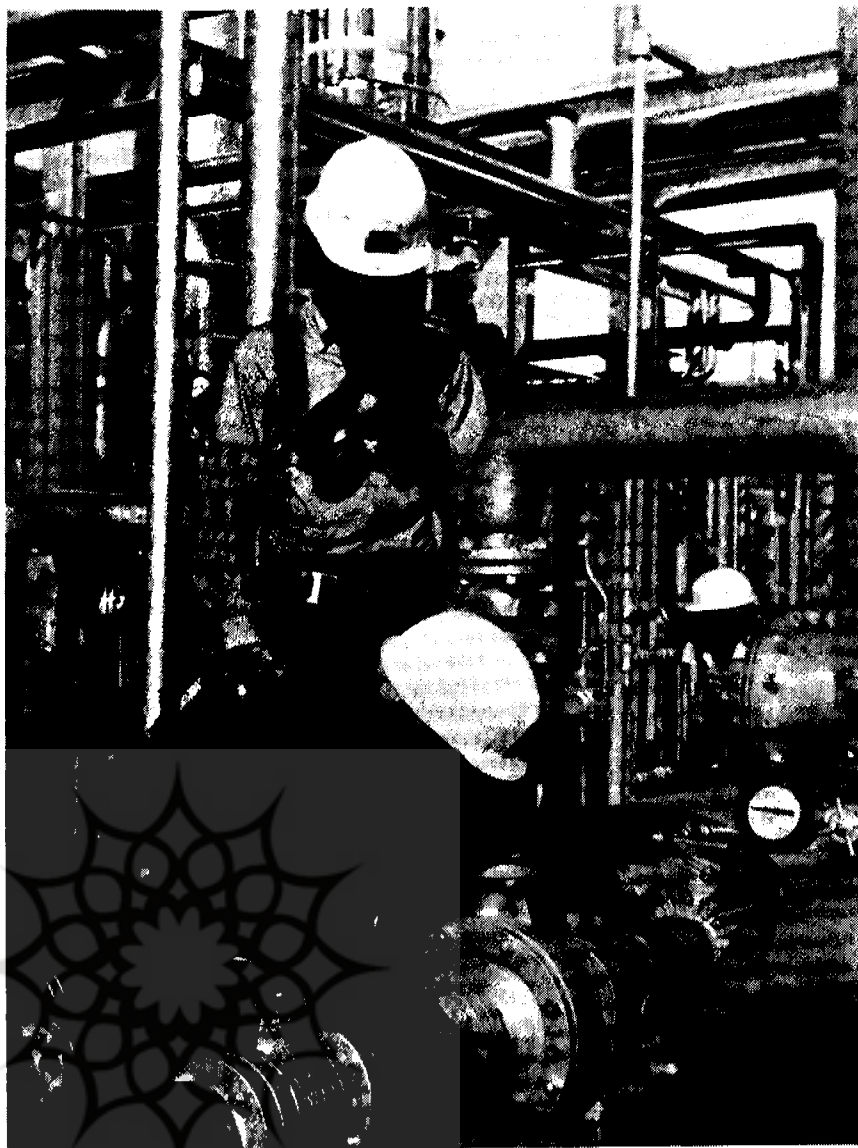


در مورد اعمال تغییر، به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند. «ژاپنی‌ها معتقدند در مدیریت ناهنجاری‌ها که امکان دارد، پنهان کاری باید کمتر باشد و در سازمانها باید کارکنان را از وضع داخلی آن آگاه کرد» و ایجاد ارتباط در این مورد بین مدیریت کارمندان سبب می‌شود تغییر، امری طبیعی تلقی شود که همه کارکنان در آن مشارکت دارند.

عدم وجود فاصله طبقاتی قابل توجه، بین مدیر و کارمند:

نداشتن سدهایی که طبقات کارمندان و مدیران را از یکدیگر جدا می‌سازد، نتیجه مستقیم وجود فلسفه‌ای است که زیربنای کار بسیاری از شرکتها و سازمانهای ژاپنی است. آقای سوئی چیر و هوندا بنیان‌گذار شرکت هوندا، در فلسفه رفتار با مردم، به عنوان افرادی برابر، او می‌گفت:

«من با همه کس همکاری می‌کنم، ثروتمند یا فقیر، فرقی نمی‌کند، من ترجیح می‌دهم به اصل برابری و مساوات پایبند باشم. نه تمایز طبقاتی مردم، مهمترین چیزها در جهان طلا و الماس نیست بلکه انسانها هستند. و هر کس باید در مورد انسانها بیاموزد، به این منظور، ما باید تماس گسترده‌ای با مردم داشته باشیم.» سوئی چیر و هوندا، آنچه را بیان می‌کرد خود عمل می‌کرد. او اعتقاد داشت که مدیران باید رهبری خوب را از طریق اجرای نامطلوب‌ترین کارها در سازمان خود، دست‌کم برای یکبار نشان دهند. از این رو او به جاروب کردن کف کارخانه، خالی کردن زیر سیگاری و جمع کردن دستمال کاغذی از کف محوطه دستشویی مشهور بود.



اگر چه راز موفقیت مدیریت ژاپنی توجه به عاملهای پنجگانه: نیروی انسانی، کیفیت، گروههای کنترل کیفیت، پاداش و تشویق و مدیریت دلسوز می‌باشد، لکن هنر اصلی مدیریت ژاپنی را در طرز چیدن عاملها در کنار هم و استفاده بهینه از آنان باید دانست.

ج) برقرار ارتباط با کارمندان درباره اعمال تغییر:

کارکنان فی‌نفسه در مقابل تغییر، مقاومت می‌کنند، زیرا احساس می‌کنند که با شیوه قدیمی، راحت‌تر می‌باشند و نمی‌خواهند خطر چیزی را بپذیرند که ممکن است به خوبی روش موجود نباشد، هرگونه تغییر، احتمالاً با مقاومت همراه است. مدیران ژاپنی، برای جلوگیری از این مقاومت، قبلاً با کارکنان خود

که در همه موارد ناتوان باشد. سرای به کار گرفتن موثر کارکنان، به نقاط قدرت و ضعف کارمندان خود باید توجه کنند. مدیری که بر نقاط قوت کارکنان می‌تواند بنگرد، بدون شک بر کارکنان بیشتری می‌تواند مدیریت کند. همچنین مدیر می‌کوشد تا هوشمندترین افراد را با هم جور کرده و در اختیار داشته باشد. اگر چه چنین افرادی ضرورتاً کارآمدترین و سازگارترین افراد نباشند.^۸

گروه گرایی:

مدیران شرکتهای ژاپنی علاوه بر فراهم آوردن انگیزه‌های اقتصادی جهت کسب وفاداری درازمدت کارکنان، تا سرحد امکان می‌کوشند همانندسازی کارکنان با شرکت را

تقویت کنند. آنان هر سال جشنی برپا می‌کنند تا کارکنان جدیدی که بی‌فاصله بعد از اتمام تحصیلاتشان وارد شرکت شده‌اند، با شرکت و افراد آن آشنا شوند. برنامه کارآموزی رسمی کارکنان ممکن

است از چند هفته تا چند سال به طول انجامد، در این دوره‌ها، نه تنها اطلاعات زمینه‌ای عرضه می‌شود، بلکه بر آگاهی‌هایی که بیشتر زمینه عاطفی ایجاد می‌کند، همچون تاریخچه شرکت و هدفهای آن نیز تاکید می‌شود. برای آموزشهای معنوی و انضباطی، کارکنان را وادار می‌کنند تا به خلوت بنشینند و یا از معبدها بازدید کنند و یا با انجام کارهایی سخت و توانفرسا، طاقت و بردباری خود را بیازمایند. برای تحکیم همبستگی گروهی، به کارکنان جدید، احتمالاً در خوابگاههای شرکت جا می‌دهند که تجربه‌ای است آموزشی، حتی اگر این آموزش به معنای جدایی از همسر یا والدین باشد.

سوئی چپرو هوندا، بنیان‌گذار شرکت هوندا اظهار می‌داشت: من با همه کس همکاری می‌کنم، ثروتمند یا فقیر فرقی نمی‌کند. من ترجیح می‌دهم به اصل برابری و مساوات پایبند باشم نه تمایز طبقاتی مردم. مهمترین چیزها در جهان طلا و الماس نیست بلکه انسانها هستند. بنابراین باید تماس گسترده‌ای با مردم داشته باشیم.



مدیریت قاطع و دلسوز:

مدیران در ژاپن، فارغ از هرگونه مزاحمتی، به صورتی کاملاً مختار و مصمم، اصل توسعه و پیشرفت موسسه را پیگیری می‌کنند و این ویژگی، شاخص مدیریت ژاپنی است که در سایر نقاط جهان، یا اصلاً وجود ندارد و یا نمونه‌های نادری از آن را می‌توان یافت.

در نظام سرمایه‌داری غربی، یک موسسه که مدیریت و سرمایه‌گذاران و سهامداران آن به سهولت قابل تفکیک از یکدیگر نیستند، به طور دائم، در معرض دخالت و اعمال نظر سهامداران قرار دارد. مدیر آمریکایی، همیشه با خطر اخراج از کار مواجه است. در حالی که اخراج مدیر ژاپنی، کاری بسیار دشوار و چیزی شبیه محال است و نه سهامداران و سرمایه‌گذاران و نه اعضای هیات مدیره، چنین قدرت و امکانی را دارند.

یکی از روشهای مدیریت در میان مدیران ژاپنی، جهت تسریع و پیشبرد امور هدفهای شرکتها، استفاده از «سوکایا» می‌باشد. سوکایا، شخصی است که سهم ناچیزی در شرکت دارد ولی در حقیقت عاملی است برای سرعت بخشیدن به امور شرکت. به ویژه در مجامع عمومی.

مدیران شرکتها در مقابل پرداخت وجه

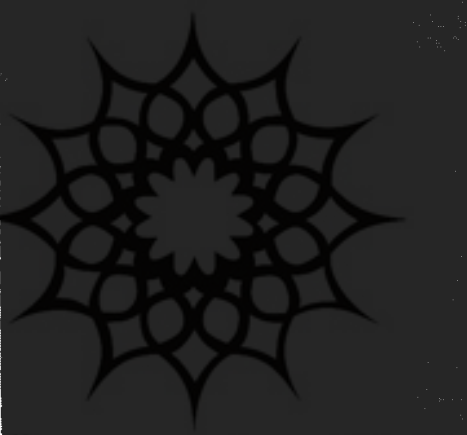
در سازمانهای ژاپنی مدیران و کارکنان با افراد تازه استخدام به نحوی رفتار می‌کنند که او احساس کند. جزئی از گروه است و همه به یک گروه تعلق دارند. نبودن دفاتر کار خصوصی و ناهارخوری اختصاصی مشخص می‌سازد که شرکتهای ژاپنی از تقسیم افراد خود به دو اردوگاه نخبگان و غیرنخبگان خودداری می‌کنند.

خاتمه پیدا می‌کند. لازم به توضیح است پرسشهایی که به واقع با مسائل شرکت ارتباط دارد و طرح و پاسخگویی آنها برای پیشبرد امور و هدفهای شرکت ضروری می‌باشد، بدون هیچگونه ممانعتی از سوی «سوکایا» مطرح می‌شود. در حقیقت نقش و وظیفه سوکایا، جلوگیری از طرح سوالهای بیجا و جلوگیری از هدر رفتن وقت جلسه‌های مجمع عمومی است. سوکایا، اجازه نمی‌دهد هیچ سرمایه‌دار و سهامداری، به صرف برخورداری از سهام و سرمایه، در سیاستهای مجمع عمومی اعمال نفوذ کند و جریان را به دلخواه خود و برخلاف منافع عمومی شرکت پیش برد.

نظر مدیران ژاپنی در مورد کارمندان خود؛

به نظر ژاپنی‌ها، یک کارخانه، هر اندازه هم مکانیزه شود، همچنان نیازمند کارمندان و کارگران مجرب و همکاری آنان با مدیران و سرپرستان می‌باشد. نظر مدیران شرکتهای ژاپنی در مورد کارمندان خود به شرح زیر است:

- ۱- کارمندان نه به صورت قسمتی از ماشین آلات، بلکه به صورت انسانهایی با شغل شایسته، به کار گرفته شده‌اند.
- ۲- کارمندان از فکر خود برای اختراع در حرفه خودی می‌توانند به خوبی استفاده کنند.
- ۳- کارمندان شرکت از یکدیگر مجزا نیستند و به صورت گروهی عمل می‌کنند و این خود باعث به وجود آمدن روابط انسانی هماهنگ بر مبنای اصل برادری است.
- ۴- کارمندان توانایی خود را می‌توانند توسعه دهند، فرصت استفاده از فکر را باید به آنان داد.
- ۵- کارمندان از تجربیات خود می‌توانند استفاده کنند.
- ۶- باید به کارمندان فرصت شناخت همکاران، روسا، زیردستان و به طور کلی افراد داخل و خارج سازمان داده شود.
- ۷- ایجاد محیط مناسب برای کارمندان حائز اهمیت است.



کارکنان به طور طبیعی در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند زیرا احساس می‌کنند با شیوه قدیمی راحت‌تر می‌باشند و نمی‌خواهند خطر چیزی را بپذیرند که ممکن است به خوبی روش موجود نباشد. مدیران ژاپنی برای جلوگیری از این مقاومت قبلاً با کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و معتقدند در مدیریت تا جایی که ممکن است باید پنهان کاری کمتر باشد.

سوکایا، بی‌درنگ وارد بحث می‌شود و با صدای بلند اعلام می‌کند که این پرسش خارج از دستور جلسه است و به این گونه سبب می‌شود که پرسش‌کننده، از پی‌گیری پرسش خود، دست بردارد. به طور معمول جلسه‌های مجمع عمومی، بدون هدردهی وقت و با سرعت و مطابق میل مدیران، یعنی منطبق با منافع عمومی شرکت

ناچیزی به عنوان هزینه رفت و آمد «سوکایا»ها، از آنان در مجامع عمومی شرکت استفاده می‌کنند. سوکایا، در هر یک از مجامع در ردیفهای جلو می‌نشیند و طبق روش موسوم، از تمام اقدامها و پیشنهادهای مدیریت، پشتیبانی و حمایت می‌کند و چنانچه، شخصی برخلاف معمول این جلسه‌ها، پرسشی را مطرح کرد^{۱۱}،