



هنگام بازنشتگی تامین و تضمین می‌کند. به این معنی که وقتی کارخانه و شرکتی، کارگر یا کارمندی را استخدام کرد، دیگر تحت هیچ شرایطی قادر به اخراج یا برکناری او نیست. مگر آنکه در موارد اتهامهای کیفی کارگر و یا ورشکستگی شرکت باشد.

بر اساس این نظام، شرکت از بدو استخدام کارمند و کارگر، تضمین و تعهد می‌کند که در همه احوال، اعم از سود و زیان و رونق و کساد (تا زمانی که شرکت ورشکست و تعطیل نشده است) از کارکنان خود حمایت کرده و امکانات رشد و پیشرفت آنان را فراهم سازد.

بدیهی است در چنین شرایطی، کارکنانی که با این اطمینان خاطر مشغول کار می‌شوند، دیگر نگرانی و اضطراب از آینده و امکان بیکاری و مضمیفه زندگی را ندارند. بنابراین، با فراغت فکر و اندیشه‌ای آسوده و روشن، به هدفهای شرکت و مسائل اساسی و برنامه‌های

نظام مدیریتی ژاپن به گونه‌ای است که کارکنان ژاپنی هدف سازمان را هدف خود می‌دانند و با تلاش و همبستگی در راه اجرای این هدفها به پیش می‌روند. علت تلاش پیگیر کارکنان آن است که باور دارند هدفهای شخصی آنها در صورتی به دست خواهد آمد که شرکت محل کارشان به هدفهای خود برسد.

از سوی دیگر، اطمینان دارند که وقتی شرکت به هدفهای خود رسید، در سایه این توفیق، کارکنان را نیز همراه و هماهنگ با خود به هدفهای شخصیشان نایل خواهند ساخت. پیدایش و وجود چنین باور و اطمینانی در بین کارکنان ژاپنی، بدون زمینه و علت نیست. در نظام مدیریت ژاپن برای تحقق این باور، اطمینان پیش‌بینی‌هایی را به عمل آورده و ابزارهایی را اعمال کرده است که عمده‌تاً به شرح زیر می‌باشند:

۱- استخدام مادام‌العمر: ۱۳

نظام مدیریتی ژاپن، کار تمام کارکنان را تا

ساختار شرکتهای ژاپنی و روشهای نظام مدیریتی آن، به گونه‌ای عمل می‌کند که کارکنان را با هدفهای شرکت به طور دقیق هماهنگ و همسو می‌سازد، به طوری که کارکنان ژاپنی، هدف سازمان را هدف خود می‌دانند و ضمن احساس غرور و سربلندی و رضایت از کاری که انجام می‌دهند، با تلاشی پیگیر و با همبستگی و سختکوشی در راه اجرای این هدفها پیش می‌تازند. علت تلاش پیگیر و مستمر کارکنان، آن است که آنان به این باورند که هدفهای شخصی و ملیشان در صورتی به دست خواهد آمد که شرکتهای محل کارشان به هدفهای خود برسند.

درازدت آن فکر می‌کند و تمامی توان و هوش و استعداد و ابتکار خود را در خدمت شرکتی که زندگی و آینده‌ی آنان را تضمین کرده است، به کار می‌گیرند.

۲- نظام ارشدیت: ۱۴

این نظام نیز با استفاده از روش ارزیابی متساوی برای همه کارکنان، سرنوشت آنان را با سرنوشت سازمان پیوند می‌دهد. براساس این روش، ملاک ارتقای کارکنان و رسیدن به پست‌ها و مسئولیت‌های داخل شرکت میزان سابقه و تجربه افراد است. بنابراین همواره با سابقه‌ترین و مجرب‌ترین کارکنان در راس امور و بالاتر از سایر کارکنان قرار می‌گیرد و افراد تازه وارد و کم سابقه، هرگز نمی‌توانند زودتر از افراد ارشد خود ارتقاء یابند. حتی اگر افراد تازه وارد، از لیاقت و کاردانی بیشتری هم برخوردار باشند، باز هم طبق نظام ارشد بودن، باید زیر دست افراد با سابقه‌تر کار کنند.

با اعمال این روش، یک نوع همبستگی قوی بین مدیران و کارکنان سازمان به وجود می‌آید. کارکنان احساس تعلق، دلسوزی و دلبستگی عمیق شخصی نسبت به سرنوشت سازمان می‌کنند و مدیران ژاپنی نیز سعی می‌کنند تا از این علاقه و دلبستگی کارکنان در جهت مشارکت آنان در مسائل مختلف مدیریتی استفاده کنند.

نکته قابل توجه اینکه، مدیران شرکت، زمانی جزو کارکنان معمولی و عادی شرکت بوده‌اند. در آمریکا و اکثر کشورهای غربی، به ندرت اتفاق می‌افتد که شخصی به عنوان یکی از کارکنان معمولی وارد شرکت شود و مدارج ترقی خود را تا سطح مدیریت همان شرکت طی کند.

امکانات و امتیازهای کارکنان و نقش آنان در پیشرفت صنایع ژاپن:

همان‌طور که گفته شد، قلب تپنده موسسه‌های ژاپنی، کارگران و کارکنانی هستند که در تمام امور موسسه همفکری و مشارکت دارند. در ژاپن، هر کدام از کارکنان و

سهامداران از وضع و شرایطی برخوردار می‌باشند که در کشورهای غربی، مختص طرف مقابل است.

کارگران و کارکنان صنایع و کارخانه‌های ژاپنی، یعنی گروه عظیمی که چرخهای صنعت و تولید را به حرکت درمی‌آورند، اعضای اصلی شرکت‌های ژاپنی به شمار می‌روند و از وضعیت خاصی برخوردارند. وضعیت این کارکنان، با مجموع شرایط کار و محیط آنان و عاملها و امکاناتی که در اختیار دارند، درست نقطه مقابل وضعیت سهامداران ژاپنی است که ناچیز می‌باشد و این برخلاف وضع صاحبان سرمایه و سهام در کشورهای غربی است که به نسبت سرمایه خود، در امور شرکت مداخله مستقیم می‌کنند و مدیریت شرکت را اصولاً حق انحصاری خود می‌دانند.

معیارهای ترفیع در موسسه‌های ژاپنی:

از آنجا که کارکنان جزو جدانشدنی از جامعه زمان هستند، ترفیعا به گونه‌ای انجام می‌شود که همه آن را منصفانه و عادلانه بدانند. در ژاپن، معیار ترفیع معمولاً شامل ترکیبی از موارد زیر است:

- ۱- استحقاق.
- ۲- ارشدیت (ارشد بودن).
- ۳- سوابق تحصیلی.

عامل پاداش و تشویق:

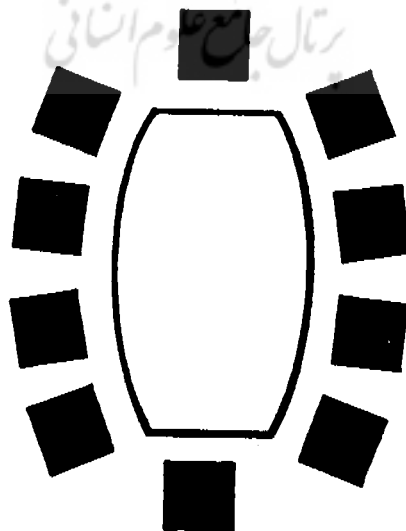
اعطای پاداش‌های غیرنقدی در نظام بهره‌برداری ژاپنی جایگاهی ویژه داشته، عاملی برای دلگرمی کارمندان و کارگران به شمار می‌آید. تحقیقات بیشتر، حاکی از آن است که بسیاری از سازمانها و شرکت‌های ژاپنی، موفقیت خود را اکثراً مرهون پاره‌ای از تقویت‌های روحی، چون تشویق‌ها از قبیل تشویق‌های حضوری و شخصیت دادن به کارمندان و کارگران می‌دانند برخی از شرکتها نیز به کارگران و اعضای گروه‌های کنترل کیفیت، پاداش‌های نقدی می‌دهند هر چند میزان این پرداختها، گهگاه ناچیز نیز هست.

به طور نمونه، در کارخانه‌ی تلویزیون‌سازی «ماتوشیتا» کارگری وسیله‌ای را ابداع کرد که تحولی در عمل لحیم‌کاری بردهای تلویزیون بود. پیشنهاد او با کسب ۵ امتیاز از مجموع ۸ امتیاز، تنها، پاداشی معادل ۱۳ دلار نصیب وی کرد. کارگر دیگری در ازای ۶۰ پیشنهاد پذیرفته شده در عرض ۱ سال، در مجموع ۱۰۰ دلار پاداش گرفت. یعنی: کمی بیشتر از ۱/۵ دلار برای هر پیشنهاد.

پاداش‌های نقدی به عنوان نشانه و سمبل از تقدیر، کاربردی عمومی دارد و سطح آن برای بهترین پیشنهادی که ممکن است به تثبیت نیز برسد از ۶۰۰ دلار تجاوز نمی‌کند.

برخی از شرکتها بر انواع دیگری از پاداشها نیز تاکید دارند^{۱۵}. به عنوان مثال در کارخانه‌ی «هوندا»، در بالای سر هر کارگر کارت‌های کوچک مستطیلی شکلی از سقف آویزان است که در ازای ارائه هر پیشنهاد به وی داده می‌شود. زمانی که مجموع کارتها به ۵۰ رسید، یک کارت طلایی به آنان اهدا می‌شود^{۱۶}. مدال، پلاک، کارت تشویق و... از جمله چیزهایی است که برای ایجاد انگیزه در افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

آیا کارتهای آویخته از سقف، مدالها و پلاکها، ملاقات با مدیران رده بالا، چاپ فعالیتها در نشریات و... به واقع می‌توانند مکانیسمی برای انگیزش باشند؟



در نظام مدیریت ژاپنی ملاک ارتقای کارکنان و رسیدن به پستها و مسئولیتهای بالاتر، میزان سابقه و تجربه افراد است. بنابراین همواره با سابقه‌ترین و محبوبترین کارکنان در راس امور و بالاتر از سایر کارکنان قرار می‌گیرند و افراد تازه وارد و کم سابقه هرگز نمی‌توانند زودتر از افراد ارشد خود ارتقاء یابند.

تهیه شده است، به صبح می‌رسانند. هر چند دستمزدشان بر مبنای ارشد بودن، افزایش پیدا می‌کند، اما دریافتی آنان کمتر از همکارانشان از بخش خصوصی است. اتاق کارشان نیز ساده است.

سن بازنشستگی برای اداریان نخبه بدون استثنا، حداکثر اواسط ۵۰ سالگی است. اداریان عادی، گاهی حتی بعد از ۶۵ سالگی نیز به کار خود ادامه می‌دهند.

آن روحی که ۵۰۰ نخبه وزارتخانه‌ای را به هم پیوند می‌دهد^{۲۳}، بر این احساس مبتنی است که همگی رسالت و مأموریتی گروهی برای خود قایلند. این نخبگان از فشارهای سیاسی درامان نیستند، اما به هیچ وجه تردیدی به خود راه نمی‌دهند، که باید در برابر سیاستمدارانی که سد راه تحقق رسالتشان می‌شوند، با یکدیگر متحد شوند. مسئولیت توفیق در هر امر مهمی، با واحدی است که مسئول آن کار است و همه‌ی افراد واحد، براساس سهمی که واحد آنان در پیشبرد امور وزارتخانه‌ها داشته‌اند، مورد داوری قرار می‌گیرند، مقامهای بالاتر، به فردی که علاقه و همکاری همکاران را نمی‌تواند به خود جلب کند، ترفیع نمی‌دهند. زیرا ارزش هر فرد برای واحدش را توانایی وی در همکاری موثر با همکاران، با مقامهای بالاتر و با زیردستان تعیین می‌کنند.

در طول سالیان متمادی، اداریان تراز اول با همسالان خود در دیگر وزارتخانه‌ها و وزارتخانه خود، مدارج ترقی را همزمان می‌پیمایند و روابط نزدیکی برقرار می‌کنند. در بسیاری از موارد، این ارتباط بین هم‌دوره‌ای‌های دانشکده حقوق دانشگاه «توکیو» یا حتی بین همشاگردیهای معدودی از دبیرستانهای نخبه، آغاز می‌شود. البته نزدیکی و صمیمیت میان اداریان وزارتخانه‌های مختلف به ندرت در همان سطح نزدیکی و صمیمیت میان اداریان داخل وزارتخانه است. وقایع و جلسه‌های رسمی و غیررسمی امکان می‌دهد تا نخبگان وزارتخانه‌ها همدیگر را بهتر بشناسند. این امر، سطحی از تفاهم و تبادل

در معابر عمومی، از جامعه‌ی ژاپن ریشه‌کن شده است.

۹- کارکنان تراز اول^{۲۴}، بدون استثنا از بهترین دانشگاهها فارغ‌التحصیل شده‌اند. فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشکده حقوق^{۲۱} از معتبرترین وزارتخانه‌ها (دارائی، صنایع و بازرگانی بین‌المللی و امور خارجه) و سازمان (برنامه‌ریزی اقتصادی، محیط‌زیست و سازمان ملی زمین) به کار مشغول می‌شوند. البته به شسروط آنکه در امتحان ورودی کتبی وزارتخانه‌ها قبول شوند و در مصاحبه‌ها از خود وقار، تعادل، وسعت‌نظر و توان تعهدپذیری نشان دهند.

۵۰۰ اداری که در سطح نخبگان خاص یک وزارتخانه قرار دارند، برحسب ارشدیت طبقه‌بندی شده‌اند. ارشد بودن بر مبنای سال ورود به وزارتخانه است. طبق سنت اداری در ژاپن، آنان هر صبح ساعت ۱۰، یک ساعت یا بیشتر، دیرتر از کارکنان عادی وزارتخانه در محل کار خود حاضر می‌شوند. کارکنان معمولی ساعت ۵ یا ۶ محل کار خود را ترک می‌کنند در حالی که نخبگان به ندرت قبل از ساعت ۹ یا ۱۰ شب از محل کار خود خارج می‌شوند.^{۲۲}

به سختی یک اداری معمولی را می‌توان واداشت شنبه‌ها (اولین روز تعطیل آخر هفته) بدون دریافت امتیاز خاصی کار کند. اما اداریان نخبه که رسماً از آنان انتظار نمی‌رود روزهای تعطیل کار کنند، به ندرت شنبه‌ها غیبت می‌کنند و کمتر پیش از ساعت ۲ یا ۳ بعداز ظهر محل کار خود را ترک می‌کنند. آنان همیشه برای انجام مسئولیت و کار اضافی آمادگی دارند و هرگاه کار، بسیار سنگین شود، حتی شب را در وزارتخانه بر روی تخت خوابهای سفری خاص که به همین منظور

به نظر آقای «هیرو تاکاتا کوچی»^{۱۷} «از آنجا که اعطای پاداش برای تشویق و نیز شخصیت دادن به کارگر به عنوان یک اصل، جزو جداناپذیر از نظام بهره‌وری ژاپنی شده، بدیهی است که در تاثیر آن به افزایش بهره‌وری و ارتقای روحی کارکنان تردیدی وجود ندارد»^{۱۸}

خصوصیات کارکنان ژاپنی:

- ۱- علاقه‌ای به محدود کردن کار خود ندارند.
- ۲- ابتکار را دوست دارند.
- ۳- فاقد تکبر و جاه‌طلبی هستند.
- ۴- رعایت و اجرای قوانین و احترام به مقررات کشور را به صورت یک عادت درآورده‌اند.
- ۵- احترام به بشریت و انسانها و همکاران.
- ۶- تشنه فراگیری و به کارگیری تجربه‌های مفید می‌باشند - یک کارمند در خارج از محیط کار خود به طور دایم در جستجوی فرصتی است تا آنچه را که به درد کارش می‌خورد، بیاموزد.
- وی، در عین حال سعی دارد چیزهای مهمی را که به ظاهر، رابطه‌ی فوری به کارش ندارد، اما ممکن است در درازمدت مفید باشد یاد بگیرد. این تمایل شدید به یادگیری را از تیراهای زیاد روزنامه‌های آن کشور می‌توان دریافت. هر کدام از ۲ روزنامه پرفروش ژاپن، تیراژی حدود ۶ میلیون دارد که از پرفروش‌ترین یومیه‌های آمریکایی هم، بالاتر است.^{۱۹}
- ۷- از تجربه‌های تلخ سایر کشورها استفاده می‌کنند و مانع تکرار آنها در کشور خود می‌شوند.
- ۸- می‌توان گفت: اعتیاد، اختلاس، نزاع

اطلاعات را ممکن می‌سازد و پیش‌بینی صحیح اعمال و واکنشهای دیگر وزارتخانه‌ها را آسان می‌کند. اداریان تراز اول هر وزارتخانه، با رسیدن به سن ۴۰ سالگی، سعی می‌کنند فرصتهایی برای معاشرت با اداریان تراز اول همسان گروه سنی در دیگر وزارتخانه‌ها، فراهم آورند. زیرا این امر باعث می‌شود کارها با سهولت بیشتری انجام شود. این افراد وقتی به پستهای به واقع بالا، دست یافتند. این امر اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

چگونگی ایجاد انگیزه و بالا بردن روحیه در میان کارکنان

امنیت شغلی، استعداد و ریشه‌های فرهنگی و قومی ژاپن، نخبگان را قادر می‌سازد آنچه را که صلاح ملت است به طور کلی مدنظر داشته باشند. همچنین اداریان ژاپنی، دائماً با روزنامه‌نگاران، سیاستمداران و شوراهای رسیدگی تشکیل جلسه می‌دهند. این جلسه‌ها آنان را وادار می‌کند که عملکرد و برنامه‌ریزی وزارتخانه‌ی خود را توجیه کنند.

غالباً رهبران تراز اول، در جلسه‌های بین وزارتخانه‌ای گردهم جمع می‌شوند. مانند، جلسه‌های هفتگی معاونان اداری وزارتخانه‌ها که در آنجا مسائل مشترک مطرح می‌شود. معاونان اداری وزارتخانه‌ها برای حفظ اعتبار و حیثیت وزارتخانه خود در چنین جلسه‌هایی باید پاسخگوی خواسته‌های مردم و دیگر وزارتخانه‌ها باشند. آنان کلاً از چنان اقتدار و موقعیتی برخوردارند، که نیازی نیست حالت دفاعی به خود بگیرند. عملکرد آنان در حوزه فعالیتشان دائماً ارزیابی می‌شود و هر وزارتخانه‌ای تلاش می‌کند تا دستاوردهایش را به اطلاع عموم برساند.

ژاپنی‌ها چگونه روحیه کارکنان خود را افزایش می‌دهند؟
از آنجا که نخبگان در سنین پایین بازنشسته

می‌شوند، قدرت، بدون استثنا در دست مقامهای جوانی باقی می‌ماند که در جوانی انتظار دارند آنقدر زنده بمانند تا آثار فعالیتها و سیاستهای خود را به چشم ببینند. همچنین در گروه کوچک نخبگان که تماسهای شخصی نزدیکی دارند، اعتبار و حیثیت همکاران از اهمیت ویژه‌ی برخوردار است و حفظ این حیثیت، تنها از طریق کار سخت و حساس بودن نسبت به دیگران ممکن است.

اداریان نخبه از اعتبار اجتماعی برخوردارند. که در نتیجه‌ی آن، از پرداختن به منافع شخصی خود فراتر می‌روند. البته خانواده‌های این نخبگان از مزایای پایگاه اجتماعی ایشان بهره می‌برند و در موقعیت آنان شریک می‌شوند. در مقابل، حمایت خود را

هم نسبت به ایشان نشان می‌دهند و ساعت‌های کار طولانی و فوق‌العاده زیاد آنان را تحمل می‌کنند.

داشتن هدف کار با کیفیت برتر و ایجاد غرور در کارمندان:

«تمامی عملکردهای خوب با هدفهای خوب آغاز می‌شود.»

هدف ژاپنی‌ها، ارائه کار و محصول با کیفیت بالا می‌باشد. از سوی دیگر، یکی از مواردی که مدیران می‌توانند در بین کارمندان خود ایجاد کنند که به افزایش کارایی و کار با کیفیت کارمند منجر خواهد شد، ایجاد احساس غرور و افتخار از کار می‌باشد. این غرور چه موقع حاصل می‌شود؟

از دیدگاه مصرف‌کننده، داشتن غرور نسبت به کیفیت و طرز کار، با ارائه فرآورده‌هایی برتر و خدمات‌هایی بهتر، آغاز می‌گردد که این موارد برای هر شرکتی، هدفهایی مطلوب است. از دیدگاه مدیر،

یک کارمند در خارج از محیط کار خود به طور دائم در جستجوی فرصتی است تا آنچه را که به درد کارش می‌خورد بیاموزد. این تمایل شدید به یادگیری را از تیراژهای زیاد روزنامه‌های آن کشور می‌توان دریافت.

اعطای پادشاهی غیرنقدی در نظام بهره‌برداری ژاپنی جایگاهی ویژه داشته، عاملی برای دلگرمی کارمندان و کارگران به شمار می‌آید. کارمندان ژاپنی تشنه فراگیری و به کار بستن تجربه‌های مفید می‌باشند.

کارکنانی که به خودشان امیدوارند و غرور ذاتی و حس احترام به نفس دارند، افراد مولدتری می‌باشند. میان کیفیت فرآورده‌های یک شرکت و غرور کارکنان و همان‌طور کار با کیفیت کارکنان یک سازمان و غرور کارمندان آن، پیوندی آشکار وجود دارد. کنترل کیفیت فراگیر (TQC) یکی از شیوه‌های پر سروصدای مدیریت ژاپنی است که بیشتر کشورهای صنعتی و یا در حال صنعتی شدن جهان، در صدد انتقال آن به کشور خود می‌باشند. کسب توفیق چشمگیر در زمینه کنترل کیفیت، ناشی از روحیه گروه‌گرایی به عنوان خصلت برجسته ژاپنی است.

ژاپن، از سال ۱۳۶۹ به عنوان یکی از پیشرفته‌ترین و موفق‌ترین کشورهای جهان از نظر کنترل کیفیت درآمد. صنایع ژاپن و موسسه‌های این کشور با برگزاری دوره‌های کارآموزی تخصصی متعدد و داشتن هدف کار با کیفیت برتر، سعی دارند این حس غرور را در کارمندان خود ایجاد کنند.

میزان افتخار اشخاص به کارشان، به‌طور مستقیم متأثر از این واقعیت است که جامعه چگونه آنان را درک می‌کند. همچنین این حس غرور سبب می‌شود که کارمندان نیز ضمن داشتن رضایت از اشتغال در این گونه سازمانها و موسسه‌ها و عضویت در گروه‌کاری آن، از هر فرصتی که برای صحبت در مورد شرکتشان پیش می‌آید استقبال کنند. موسسه جی.دی پاورز^{۲۵} که یک موسسه تحقیقاتی در صنایع اتومبیل‌سازی است می‌گوید:

«اتومبیل‌های هوندا از لحاظ دستیابی به رضایت مشتری در مقام اول سال ۱۹۸۶ قرار دارند، در حالی که این مقام در سال قبل به اتومبیل‌های مرسدس‌بنز تعلق داشت.»
معاون تدارکات هوندا در این باره می‌گوید:

«نتایج این رده‌بندی موجب می‌شود تا به

خود بیالم و بگویم واقعاً افتخار می‌کنم که اینجا هستم^{۲۶}». به قول کارمندان یکی از شرکتهای اتومبیل‌سازی ژاپن:

«ما موفقیت و امنیت شغلی خودمان را از طریق دستیابی به رضایت مشتری تحقق می‌بخشیم. کارکنان ما با این شعار زندگی می‌کنند: هر کس خود یک بازرس کیفیت است و به این دلیل است که در خط تولید اینقدر کم مشکل پیش می‌آید.

شعارهای کاری برنامه‌ی روزانه‌ی مدیران و کارگران ژاپنی:

شعار به اصطلاح هفت S (شامل موارد زیر) در مدیریت صنایع ژاپن حایز اهمیت است:

- ۱- کنار گذاشتن چیزهای غیرضروری (کلمه ژاپنی: SEIRI)
- ۲- گذاشتن هر چیز در محل خود (کلمه ژاپنی: SEITON)
- ۳- تمیز نگهداشتن محیط کار و تجهیزات

(کلمه ژاپنی: SEISO)

۴- بهداشت صنعتی (کلمه ژاپنی:

SEIKTSU)

۵- احترام به قوانین و مقررات و اجرای

دقیق آن (کلمه ژاپنی: SHITSUKE)

۶- برخورد احساسی و عاطفی در اجرای

قوانین (کلمه ژاپنی: SHIMARI)

۷- نپایش، هر روز صبح، قبل از شروع

کار، دور هم حلقه می‌زنند و ۱۰ دقیقه برای

نعمتهای اعطایی خدا را سپاس می‌گویند،

ضمن اینکه برای تحقق هدفهایشان با هم عهد

می‌بندند.

مزایای اعمال هفت اس (S)

- ۱- بالا رفتن روحیه و علاقه‌مندی کارمندان به محیط کار.
- ۲- بهبود ایمنی محیط کار.
- ۳- کاهش میزان خرابی ماشین‌آلات.
- ۴- کاهش هزینه‌ها.
- ۵- افزایش کارایی.
- ۶- تثبیت و بهبود کیفیت.
- ۷- اعمال و بهبود روش کنترل‌های مدیریتی، از طریق مشارکت گروهی، تقویت خودکنترلی همکاران.



آیا الگوی ژاپن همچنان موفق خواهد ماند؟

پرسشی که صاحب‌نظران ژاپنی و خارجی مطرح می‌کنند، این است که:

آیا، الگوی فعلی مدیریت ژاپنی در ۲۰ سال آینده نیز قابل اعمال و موفق است؟

آمریکاییها، معتقدند که رشد اقتصادی ژاپن با توجه به وجود رقاباتی مانند: کره، تایوان و... که سطح دستمزد پایینتری دارند و در نتیجه قادرند کالاها را با قیمت ارزانتر به بازارهای بین‌المللی عرضه کنند کاهش خواهد یافت و با کاهش نرخ رشد اقتصادی این کشور نظام مدیریتی آن شکننده خواهد شد و در نتیجه سازمانها و شرکتها قادر به استخدام تمام عمر کارمندان خود نخواهد بود. ضمن اینکه شرکتها بارشد کمتر، حتی کار کافی برای تمام کارمندان خود ندارند و بیکاری افزایش خواهد یافت.

از سوی دیگر، جمعیت بالای ۶۵ سال در طی ۲۵ سال گذشته در ژاپن، ۲ برابر شده است و اگر تصور کنیم که در طی ۲۵ تا ۳۰ سال آتی، جمعیت یاد شده دوباره ۲ برابر شود، هزینه‌های رفاهی آن کشور افزایش خواهد یافت. در نتیجه، لازم است مالیات بیشتری از مردم گرفته شود. لذا این دور تسلسل، باعث خواهد شد که مدیریت آن

کشور قادر به ادامه روند فعلی نگردد.

البته، تاکنون مدیریت ژاپن بسیار موفق بوده است و در ارتباط با مدیریت رفتار سازمانی، آن کشور توانسته جلوی نفوذ فرهنگ و طرز تفکر خارجی را بگیرد و آنچه به صلاح ژاپن می‌باشد در سازمانهای آن کشور اعمال کند.

نتیجه‌گیری

اصولاً، انسان، تحصیلات، وظیفه‌شناسی و کیفیت کار در فرهنگ ژاپن حایز اهمیت بسیاری است. این امر سبب شده که در محیط کار نیز مدیران و کارمندان هر یک در جایگاه خود منزلت خاصی داشته باشند و هر یک بدانند که بدون همکاری صمیمانه با یکدیگر کار پیش نمی‌رود. لذا می‌بینیم که مدیران، کارمندان خود را به عنوان بزرگترین سرمایه‌های خود محسوب می‌کنند و آنان را طوری آموزش می‌دهند که در آینده بتوانند مدیر باشند. کارمندان نیز معتقدند که پیروی از نظریه‌های مدیران به نفع سازمان در نتیجه به نفع خود آنان است. با این طرز تفکر، محیط کار، محیطی صمیمانه و سراسر توأم با تلاش برای بهبود کیفیت کار و افزایش بهره‌وری خواهد بود. به عبارت دیگر، موفقیت نظام بهره‌وری ژاپن را تنها حاصل پشتکار و

خوشفکری کارمندان کارگر ژاپنی نمی‌توان به حساب آورد، بلکه آن را بیشتر، نتیجه‌ی کوششهای صادقانه مدیریت سازمانها و شرکتها باید دانست.

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 چین‌دین عاملها در کنار هم و استفاده بهینه از آنان باید دانست. به طور کلی، ویژگیهای نظام مدیریت، رفتار سازمانی در ژاپن، شامل موارد زیر است:

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

بقیه از صفحه ۵۲

خالص چهار کیلو (۴۸ عدد) تهیه می‌شود، اما بسته‌بندی‌های ۲ تا ۵ کیلوگرمی نیز در بازار وجود دارد.

در مورد بسته‌بندی‌های فله (در حد نیاز مصرف‌کننده) ترجیح معینی در بازار وجود ندارد، اما اغلب بسته‌بندی‌های بزرگتر در حدود ۴ تا ۵ کیلوگرم بخاطر امکان تغییر رنگ آن از سبز به زرد، مورد استقبال کمتری واقع می‌شود. در بسته‌بندی لیموترش معمولاً از منقسم استفاده نمی‌شود اما به خاطر افزایش مقاومت عمودی در دوره انبارداری از منقسم‌های (H) استفاده می‌شود.

تقریباً هر چهار کیلوگرم لیموترش به حجمی در حدود ۵/۸ لیتر برای بسته‌بندی احتیاج دارد.

در مورد کیفیت لیموترش، ضوابط بین‌المللی استاندارد منتشر نشده است. علیرغم این امر در هر بسته، کالا باید تازه و از نظر شکل ظاهری یکپوخت و یک اندازه و یک رنگ باشد.

با توجه به کوتاهی زمان نگهداری لیموترش در فروشگاه و خصوصاً لزوم حفظ رنگ سبز آن اغلب لیموترش‌های وارداتی از طریق خطوط هوایی وارد شده و مقدار کمی از آن از طریق راههای دریایی وارد می‌گردد.

سازمان بین‌المللی استاندارد، ضوابط استاندارد این کالا را در راهنمای انبارداری مرکبات تحت شماره ISO ۳۶۳۱، منتشر نموده است.

شرایط بسته‌بندی و کیفیت

بسته‌های لیمو باید به طریقی ساخته شود که به مقداری امکان تهویه هوا موجود باشد. لیموترش معمولاً به طریق فله بسته‌بندی می‌شود، اما گاه ممکن است آنرا در بسته‌بندی یک ردیفه روی شانه نیز قرار داد. بسته‌بندی‌های فله لیموترش شیرازی معمولاً در بسته‌هایی به وزن