

تجربه ای از مدیریت موفق

مونا اسماعیل زاده

@yahoo.com۶۳۱۶m_esmailzadeh

مقدمه

شرکتها، سازمانها و بنگاههای اقتصادی امروزی در فرایند جهانی شدن ضمن روبه رو شدن با چالشهای بی شماری می باید با رقبای قدرتمند رقابت کنند. از آنجایی که رقابت پذیری، نیازمند برنامه ریزی صحیح همه جانبه برای استقرار سیستم های مدیریتی به منظور ارتقای بهره وری و کیفیت محصولات و خدمات است، لازم است موسسات با شیوه های صحیح مدیریت آشنایی کامل را داشته باشند. مکتبها و نظریه های بسیاری از جمله: مکتب کلاسیک، نئوکلاسیک، تئوری اقتضایی، نظریه های انگیزشی، تئوری Z (مدیریت ژاپنی) و... در علم مدیریت مطرح شده است که هر یک از آنها شیوه خاصی از مدیریت را به همراه خواهند داشت، ولیکن چنین به نظر می رسد که ژاپن و شیوه مدیریتی آن از آغاز دهه ۶۹۱ میلادی به این سو توانسته است توجه همگان را به خود جلب کند. ژاپن در دو جنگ جهانی شرکت جسته، در یکی کامیاب و در دیگری ناکام گشته است. بر فراز خرابه ها و ویرانیهای پس از جنگ جهانی دوم، با دگرگون کردن جهت گیری سیاسی خود، در راهی تازه گام گذاشته است و با دست آویختن به نظام نوین مدیریتی، فراگرد پیشرفت اجتماعی و اقتصادی را در زمانی بسیار کوتاه می پیماید. این کامیابی همه جهانیان را بر آن داشته است که به بررسی دقیق این نوع مدیریت بپردازند و تجربه ای از آن حاصل کنند.

الگوی شغلی

تئوری Z (مدیریت ژاپنی)، چگونگی اداره سازمانهای ژاپنی را توضیح می دهد. ویلیام اوچی (WILLIAM OUCHI) بنیانگذار تئوری مزبور معتقد است که حمایت از کارکنان در تمام دوران خدمت، ایجاد صمیمیت و تفاهم عمیق در میان آنان، اشتراک مساعی در تصمیم گیری، مسئولیت مشترک و خودداری از کنترل و نظارت نزدیک به کار اعضای سازمان سبب می شود که کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند و صادقانه تمام نیروی فکری و تواناییهای خود را به منظور بازدهی بیشتر به کار گیرند. برای به دست آوردن تصویر کامل تری از این تئوری، ویژگیهای آن را به شرح ذیل مورد بحث قرار می دهیم.

۱ - استخدام مادام العمر: هنگامی که فردی به استخدام یک شرکت درمی آید، درحقیقت او در آن شرکت تولد می یابد و همچنان که هرگز ولادت خود را در خانواده از دست نمی دهد، از حقوق و مزایای استخدام شدن نیز هرگز بی نصیب نمی ماند که از آن به «استخدام مادام العمر» تعبیر می شود.

۲ - نظام رینگی: واژه رینگی در اصل از دو بخش «رین» به معنی «پیشنهاد دادن به بالادست و جلب نظر وی با آن «و» «کی» به معنی «اندیشه کردن و تصمیم گرفتن» تشکیل شده است. در نتیجه نظام رینگی مفاهیم هر دو بخش را در بر گرفته است و به معنی تصمیم گرفتن از راه نوشته و سند به کار گرفته می شود. بدین صورت که: مدیران رده های پایین سازمان روزانه با شماری از تصمیم ها روبرو هستند، آنان در سند یا برگه تصمیم گیری موضوع مورد نظر را به روشنی توصیف می کنند و توصیه خود را نیز برای گشودن آن مشکل عنوان می سازند و سپس آن را به تمام بخشها و دفاتر گوناگون می فرستند که این تصمیم با کار آنها پیوستگی پیدا خواهد کرد و مدیران این بخشها پس از بررسی، چنانچه با آن موافق باشند، مهر خود را در کنار آن برگه نقش می زنند. این برگه آرام آرام با گذشتن از مسیر گوناگون به میز ریاست می رسد، هنگامی که ریاست شرکت هم مهر خود را بر برگه تصمیم گیری نهاد، آن برگه به صورت یک تصمیم درمی آید و برای اجرا به مدیری که آن را در تمام آغاز تهیه کرده بود، بازگردانده می شود.

۳ - ارزشیابی و ترفیع بطئی: در شرکتهای بزرگ ژاپنی مسیر ترفیع و پیشرفت شغلی از یک کارمند جوان با استعداد تا مدیریت شرکت معمولاً گذر از همه مشاغل عمده داخل را دربرمی گیرد. به عبارت دیگر، ترفیع به کندی صورت می پذیرد. در مقابل

ارزیابیها نیز به صورت جمعی و در درازمدت انجام می‌شود. بدین ترتیب که گروهی از سرپرستان که کارمند را می‌شناسند به طور ضمنی وی را مورد ارزیابی قرار خواهند داد.

۴ - توجه به تمام جنبه های زندگی کارکنان: توجه به کارکنان به معنای نگرشی است که سرپرست نسبت به کارمندانش دارد. در سازمانهای آمریکایی، سرپرست کارمند را از دیدگاه کار و وظیفه اش می‌نگرد و ممکن است تفحص در زندگی خصوصی او را معقول نداند. برخلاف این نگرش محدود، توجه عمیق نسبت به کارکنان براساس تئوری Z قسمتی از نقش مدیریت را تشکیل می‌دهد. به این معنی که مدیر به آگاهی یافتن از تمام خصوصیات شخصی کارکنان علاقه مند است.

براساس چهار ویژگی مذکور الگوی شغلی مدیریت ژاپنی به صورت زیر تدوین گشته است: در ابتدای شرکتهای ژاپنی کارمندان خود را از میان فرهیختگان دبیرستانها یا دانشگاهها برمی‌گزینند. آنان در یک روز مشترک و عمومی و با حقوق و دستمزد مشابه کار خود را آغاز می‌کنند و پس از آنکه در مجموعه متنوعی از فعالیتهای شرکت در بخشهای مختلف آن به کار پرداختند و لیاقت و کاردانی خود را برای گروهی از سرپرستان آشکار کردند، به مقام بالاتر دست خواهند یافت. به عبارت دیگر، تازه واردان تنها زمانی از نردبان ترقی بالا خواهند رفت که اولاً: در بخشهای مختلف آن فعالیت کرده باشند و ثانیاً " موافقت همگانی را در زمینه شایستگی شغلی به دست آورده باشند. بنابر آنچه ذکر شد، سه عامل اساسی برای دستیابی به پایگاههای بالای سازمان به ترتیب اهمیت عبارتند از: پیشینه تحصیلی دانشگاهی، سابقه ارشدیت در خدمت، لیاقت و کاردانی فردی. در این الگو بین مسئولیت مدیر و زیردستانش خطی به روشنی کشیده نشده است و همه اعضای شرکت در تمام سلسله مراتب سازمانی به صورت یک مجموعه به هم پیوسته برای دستیابی به اهداف سازمانی به فعالیت می‌پردازند. در شکل شماره یک اهمیت این مسئله در سلسله مراتب سازمان های ژاپن نشان داده شده است.

مدیریت در محل

رابطه عاطفی میان مدیران ژاپنی و کارمندان به قدری وسیع است که هیچ مدیری در موسسات ژاپنی در یک مجموعه دفتری دورافتاده و پشت درهای بسته مخفی نمی‌گردد. بلکه همراه با کارمندان خود در قسمتهای مختلف کارخانه به فعالیت می‌پردازد و از انجام امور و مشکلات و نواقص کار، آگاه می‌گردد. این شیوه رهبری، «مدیریت در محل» نامیده می‌شود. «هوندا»، مدیر بزرگترین شرکت ژاپنی پس از جنگ جهانی دوم معتقد است که: «در کف کارخانه دانش بیشتری وجود دارد تا در دفتر کار». مدیران ژاپنی می‌دانند که دشواریهای کارخانه به ندرت در پشت میز یا در اتاق کنفرانس حل می‌شود. به آنان توصیه می‌گردد: «جایی بروید که عمل باشد». مدیران به محل پدید آمدن مشکل در کارخانه می‌روند تا به طور دست اول آن را مشاهده کنند. در آنجا، آنان واقعا می‌توانند بخش ناقص کار را لمس کنند و با همکاران درگیر در این دشواری صحبت کنند. تنها پس از آن است که مدیران می‌توانند به طور موثر به حل مشکلات کمک کنند.

هیچ چیز جز تغییر ثابت نیست

گفتن این جمله که تغییر امری است ثابت، یک تناقض است؛ اما از نظر مدیریت موفق ژاپنی این صرفاً یک تناقض ناست. در سال ۸۴۹۱ میلادی، شرکت هوندا که نمونه کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکاست، با مسئولیت محدود پایه گذاری شد. در آن زمان شرکت، موتورهای بنزینی کوچک و کارکرده را خریداری و بازسازی می‌کرد تا روی دوچرخه ها نصب کند. سال بعد، شرکت موفق شد موتورهای ۵ سی سی دوهنگامه خود را بسازد و در سال ۱۵۹۱، با ساخت نمونه ای تازه از موتور چهار هنگامه، یک طرح پیشرفته و ابتکاری را ارائه کرد. هوندا، سال بعد شروع به تولید بدنه، زنجیر و چرخ دنده موتورسیکلت کرد و در آخر این دهه، هوندا به صورت بزرگترین شرکت سازنده موتورسیکلت دنیا درآمده بود. پس از این، در سال ۶۹۱، این شرکت وارد صنعت اتومبیل شد. هوندا نمونه ای است از تغییر ثابت و دائمی.

نتیجه گیری

بسیاری از محققان دلیل مشکلات موجود را قبل از هر چیز به ضعف مدیریت نسبت می‌دهند که البته کاملاً معقول و منطقی است. مدیران در واقع حیات دهندگان سازمان هستند و تصمیمات، استراتژی‌ها و شیوه عملکرد آنها می‌تواند موجب کامیابی و یا شکست سازمان گردد. لذا بر ماست که بهترین و صحیح‌ترین شیوه مدیریتی را در موسسات و شرکتهای مختلف آموزش دهیم. هم‌اکنون در سراسر جهان مدیریت ژاپنی به عنوان نمونه‌ای از مدیریت موفق برشمرده می‌شود. این الگو توانسته است به آنچه که مازلو در سلسله مراتب نیازها، نیاز به همبستگی می‌خواند تحقق بخشد. به عقیده مازلو تمام مردم برای همبستگی یا عشق و علاقه‌ای که می‌تواند به واسطه احساس تعلق به گروه یا سازمان ارضا شود نیاز دارند. در زندگی صنعتی امروز، کارکنان معمولاً نیاز به همبستگی‌شان ارضا نشده است، چنین می‌پندارند که هیچ تکیه‌گاهی ندارند و از این رو احساس سرگشتگی می‌کنند. به نظر «اوکی» این نیاز بر مبنای تئوری Z و با ایجاد همبستگی میان کارکنان و سازمان تامین می‌شود. البته باید توجه داشت که هر نوع الگوی مدیریتی با فرهنگ آن مرزوبوم مطابقت دارد و نمی‌توان آن را به سایر کشورها تعمیم داد. مدیریت آمریکایی با آن فرهنگ مطابقت دارد و مدیریت ژاپنی با فرهنگ ملت ژاپن و مدیریت ایرانی نیز بالطبع از الگوی فرهنگی این مرز و بوم نشأت خواهد گرفت.

منابع:

- ۱ - دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، پرویز ساسان گهر. «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل». موسسات عالی بانکداری، بانک مرزی جمهوری اسلامی ایران، ۰۸۳۱.
- دکتر محمدعلی طوسی، «فراسوی خواستن». نشر شباویز، ۴۸۳۱.
- ۳ - رابرت ال. شوک. «هوندا، داستانی از کامیابی مدیریت ژاپنی در آمریکا». ترجمه ایرج پاد، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ هارم، ۳۷۳۱.
- ۴ - <http://www.aban.persianblog.com>
- ۵ - <http://www.think.iranmrooz.net>
- ۶ - <http://www.alidostmohamdi.blogfa.com>