

# زندگی کاری بهتر، عاملی در افزایش بهره‌وری<sup>۱</sup>

ترجمه و اقتباس: دکتر داود محب‌علی  
عضو هیئت دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

در این مقاله نویسنده به تأثیر عامل نیروی انسانی بر افزایش بهره‌وری ژاپن پس از جنگ بین‌الملل دوّم تأکید می‌کند و می‌گوید عامل اصلی موفقیت ژاپن "فقط پیاده کردن به موقع مدیریت کاملاً معمولی در سازمان‌های ژاپن است که بر مبنای آن مدیریت و کارکنان یکدیگر را درک نموده و در هدف مشترکی که به همه آنها تفهیم شده است سهیم هستند" نویسنده برای اثبات مدّعی خود مثال‌هایی را از برخورد شرکت هوندا در مواجهه با پدیده‌های نوین تکنولوژیک مطرح می‌کند، از جمله برخورد این شرکت با مسأله ربات تجزیه و تحلیل می‌شود و اینکه چگونه هوندا، با صرف وقت بیشتر و حوصله بیشتر موفق به بهره‌گیری از ربات می‌شود بدون آنکه کوچکترین مقاومتی در کارکنان ایجاد شود.

نویسنده بر این باور است که برای مواجهه با تغییرات در دنیای که مرزهای ملی در آن روزبروز کمرنگ‌تر می‌شود نمی‌توان فقط به تلاش فکری مدیران اتکاء نمود، بلکه می‌باید برای جلب مشارکت همه کارکنان و همسو نمودن افکار ایشان در راستای تحقق اهداف سازمان اقدام بایسته انجام شود.

۱ - این مقاله با بهره‌گیری از سخنرانی‌های هیدئو سوجیورا سخنگوی سازمان بهره‌وری آسیائی و رئیس هیأت مدیره سابق شرکت هوندا در سمینار بین‌المللی بهره‌وری سال ۱۹۹۱ تهیه شده است.

در سمینار بین‌المللی بهره‌وری که در شهر بانکوک پایتخت تایلند تشکیل گردید، آقای هیدئو سوجیورا<sup>۱</sup> به عنوان سخنگوی سازمان بهره‌وری آسیائی سخنرانی بسیار جالبی تحت عنوان "زندگی کاری بهتر عاملی در افزایش بهره‌وری" ایراد نمود. نامبرده که چهل سال از عمر خود را با شرکت خودروسازی هوندا گذرانده و آخرین سمتش در آن شرکت ریاست هیأت مدیره بوده است، اکنون که بازنشسته شده و سخنگوی سازمان بهره‌وری آسیائی است آنچنان با غرور از موفقیت‌های شرکت هوندا صحبت می‌کند که هر شنونده‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نامبرده در این سخنرانی نخست مفهوم نوینی از کار مطرح نموده و ضمن بیان راه‌حل عملی برای ایجاد زندگی کاری بهتر اضافه می‌کند که:

"دکترین اصلی هوندا که با استراتژی‌های سازمان سازگار بوده است، موجب استواری این باور در من شده است که این موفقیت در خط‌مشی‌های کلی سازمان در دهه‌های آینده نیز تداوم خواهد داشت". نکته بسیار مهم در این پاراگراف این است که آقای هیدئو سوجیورا در حالی که بازنشسته شده و شرکت هوندا را ترک نموده است، چگونه با اطمینان و غرور در مورد موفقیت هوندا در دهه‌های آینده صحبت می‌کند. سؤالی که برای شنونده و یا خواننده مطرح می‌شود، این است که این اطمینان نسبت به آینده در دنیای امروز که همه‌چیز در حال تغییر است چگونه می‌تواند در یک شخصیت بوجود آید؟ مطالعه کامل سخنرانی آقای سوجیورا پاسخگوی این سؤال خواهد بود.

### □ زندگی کاری بهتر، عاملی در افزایش بهره‌وری - ماجرای هوندا

موضوع این مقاله "زندگی کاری بهتر، عاملی در افزایش بهره‌وری است". در این مقاله من سعی خواهم کرد نقطه‌نظرات خود را از جایگاه مدیریت سازمان تا حد ممکن روشن کنم. این مهم با وضوح بیشتر و چگونگی انجام آن در شرکت خودروسازی هوندا مورد بررسی قرار می‌گیرد، جایی که من اخیراً از آنجا بازنشسته شده و چهل سال در آنجا خدمت کرده‌ام. این شرکت سیاست اهمیت‌دادن به کیفیت

زندگی کاری را پیگیری نموده و سعی کرده است که آن را از طریق افزایش بهره‌وری تأمین کند.

### □ تغییرات در جامعه صنعتی

جنگ بین الملل دوم موجب از هم پاشیدگی نظم دنیای قدیم شده و از نظر سیاسی، نظامی و اقتصادی، نظم نوینی را در سراسر دنیا برقرار نمود. این نظم نوین، بخصوص در سه دهه اخیر ساختار خود را بدست آورده است. با توجه به ساختار کلی که نمود آن تقابل شرق و غرب بود، هر یک از دو طرف بر مبنای ایدئولوژی خود به توسعه اقتصادی و اجتماعی دست یافتند. اگرچه هم اکنون برای ما از هم پاشیدگی نظام شرق مشهود شده است، بخصوص از نظر اقتصادی، حرکت برای جستجوی یک نظام کلی جهانی سرعت گرفته است. در عین حال تغییرات عمده‌ای درون جوامع صنعتی غرب رخ داده است که از بازار آزاد اقتصادی تبعیت می‌کند. یکی از ویژگی‌های مهم این تغییرات، دادن نقش به سازمان‌های خصوصی است.

### □ اولین قدم

در گذشته وظیفه اصلی هر سازمان، به حداکثر رساندن بازده اقتصادی به صاحبان سازمان یعنی سهامداران آن بود. برای تحقق این امر، مدیریت اهداف مختلفی نظیر توسعه بازار، تقلیل بهای تمام‌شده، سرمایه‌گذاری برای بهبود بهره‌وری و آموزش کارکنان را پیش روی داشت. در موارد مشخصی، بعضی سازمان‌ها تا حد بدعت‌گذاری در جامعه خود پیشرفته یا در مواردی کارگران ناگزیر به از خودگذشتگی می‌شدند. چنین نظام اجتماعی موجب شد که کارگران تمام توان خود را بر بدست آوردن شرایط کاری بهتر و حقوق بیشتر متمرکز کرده و در نهایت، علاقه آنها فقط متوجه ارتقاء کیفیت زندگی خودشان در خارج از محیط کار شود.

همراه این تغییرات، نوآوری‌های تکنولوژیک در بسیاری از صنایع، زندگی راحت‌تر و مطبوع‌تری را برای کارگران فراهم آورد. ضمن آن که توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و افزایش سرعت سیستم‌های حمل و نقل جمعی، برای انسان‌ها در بسیاری از نقاط دنیا امکان مبادله اطلاعات را فراهم آورده و این امر موجب همسان‌سازی

ارزش‌های مردم در نقاط مختلف دنیا شد. انعکاس این امر به صورت گسترده، افزایش موج دمکراسی در جوامع صنعتی دنیا بود.

#### □ دومین قدم

در مقایسه با گذشته که الگوی مردم برای کار این بود که در جایی استخدام شده و پولی دریافت کنند که بتوانند زندگی بهتری برای خود فراهم آورند، روند جدیدی آغاز شد که قدمی فراتر نهاده تا بتواند ارزش‌های جدیدی برای مردم ایجاد کند که بهبود زندگی شخصی خود را از طریق کار و بهبود زندگی خود را از طریق عملکرد بهتر در کار خود بدست آورند. این امر تغییر زندگی در نحوه تفکر انسان در مورد زندگی بود.

به عبارت دیگر محل کار دیگر فقط جایی برای بدست آوردن حقوق نبوده بلکه تبدیل به مکان مهمی برای نظام‌دادن به کیفیت زندگی اشخاص شد. هنگامی که طرز فکر و ارزش‌های جوامع انسانی که سازمان‌ها در آن قرار دارند به شرحی که گفته شد تغییر پیدا کرد، تغییرات ویژه‌ای نیز در نقش سازمان‌ها ایجاد گردید.

#### □ سومین قدم

به‌طور اخص، اکنون سازمان‌ها باید فعالیت‌های زیر را انجام دهند:

- ۱ - برای مالکین یا سهامداران خود بازده اقتصادی بیشتری را تأمین کنند.
- ۲ - برای کارکنان خود زندگی بهتری تأمین کنند. چرا که، این کارکنان هستند که نیروی محرکه همه فعالیت‌های سازمان بوده و می‌باید از طریق کارشان، زندگی بهتر برایشان تأمین شود.
- ۳ - برای مشتریان خود کالاها و خدمات بهتری عرضه نمایند.
- ۴ - برای توسعه اقتصادی و حل مشکلات جامعه‌ای که سازمان در آن قرار دارد همکاری لازم مبذول نمایند.

کار درستی نیست که تلاش کنیم تا ببینیم کدامیک از این چهار وظیفه مهمتر از دیگران هستند. آنچه مهم است این است که توجه داشته باشیم، تحقق این اهداف است که موجب می‌شود جامعه خواستار موجودیت سازمان باشد نه آنکه آن را بنحوی

پذیرد. واضح است که این هدف فقط در صورتی تحقق می‌یابد که عملکرد کارکنان پشتیبان فعالیت‌های سازمان باشد. با استاندارد شدن زندگی مردم در مقیاس کلی و تبادل اطلاعات در نقاط مختلف دنیا، بنحوی که قبلاً اشاره کردیم، کار در سازمان‌ها معنای جدیدی یافت. مردم شروع کردند که فرصت‌های بیشتری برای نشان دادن توانائی‌هایشان برای بدست آوردن رضایت از عمل به وظایفشان بدست آورند. باور من بر این است که چنین تمایلی، جزئی از طبیعت انسان‌ها بوده که خواسته طبیعی‌شان به عنوان یک انسان پیدا کردن لذت در انجام کارشان است.

نتیجه این امر توجه بیشتر به بهبود زندگی کاری بود، در حالی که در گذشته فقط تأکید بر زندگی شخصی (غیرکاری) بوده است. بنابراین در جامعه امروزی، بهبود کیفیت زندگی کاری یکی از مهمترین اهداف سازمان و کسانی که برای سازمان کار می‌کنند است.

اگر یک کارگر واقعاً احساس کند که کیفیت زندگی کاریش بهبود یافته است، اعم از این که نتیجه عملکرد خودش باشد و یا سیاست‌هایی که از طرف سازمان در جهت افزایش بهره‌وری اتخاذ می‌شود، این مطلب به کارگر نیروی بیشتری در جهت انجام کارش می‌بخشد.

نتیجه طبیعی این فرآیند، ایجاد نیروی زندگی و جو فعال در داخل گروه یا سازمان است و بالمآل موجب افزایش بهره‌وری، فراتر از نتایج مورد انتظار با توجه به استانداردهای تکنولوژیک یا تجهیزات می‌شود و همین مطلب خود موجب انگیزه بیشتر برای کار بهتر و در نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتر می‌شود.

بنابراین می‌توان به‌طور کلی چنین نتیجه گرفت که افزایش بهره‌وری و زندگی کاری بهتر تحت شرایطی خاص اثر متقابل بر یکدیگر داشته و هر کدام در عین حال که می‌تواند علت باشد، معلول نیز می‌تواند باشد.

### □ نتیجه کیفیت زندگی کاری بهتر

واضح است که کیفیت زندگی کاری بهتر نمی‌تواند خودبخود حاصل شود. بهمین لحاظ بود که من بر لفظ "شرایط خاص" تأکید نمودم. منظور من از این تأکید، رابطه متقابل بین تمایل کارگران برای بدست آوردن کیفیت زندگی کاری بهتر و خواسته

مدیریت برای ایجاد انگیزش در آنها برای بدست آوردن آن است. از آنجائی که تمایل به طور طبیعی در اشخاص وجود دارد، مهمترین شرطی که مدیریت باید فراهم آورد، ایجاد محیطی است که این انگیزه راحت تر ایجاد شود. بخصوص من بر این باور هستم که در این مورد باید چهار شرط ایجاد شود:

۱ - باید در سازمان یک هدف مشترک بین همه افراد سازمان وجود داشته باشد که توسط همه بخوبی درک شده و پذیرفته شده باشد. برای مدیریت، این مطلب از واجبات است که در اولین قدم چنین هدفی را ایجاد کند.

۲ - این هدف می باید نه تنها برای سازمان بلکه برای جامعه محیط بر آن نیز موجب شادی و خوشحالی شود. به عبارت دیگر، یک کارگر یا کارمند که در سازمانی کار می کند می باید احساس کند که با انجام کارش و کمک به تحقق اهداف سازمان، او نه تنها در تحقق اهداف شرکت بلکه در تحقق اهداف جامعه سهیم شده است.

۳ - شاید مهمترین کار این است که کارکنان را قادر سازیم که درک کنند چگونه کاری که انجام می دهند یا هدف سازمانی را که دنبال می کنند به تحقق اهداف کلی جامعه کمک می کند. به طور اخص آنها را در مورد نقش شان در جهت تحقق اهداف مشترک خودشان و سازمان آگاه سازیم.

۴ - مدیریت باید به اشخاص، توان تشخیص دقیق میزان نقش شان در تحقق اهداف سازمان را بدهد.

کوتاه سخن این که مدیریت باید اهداف سازمان را مشخص و اعلام نماید و همه کارکنان می باید در این هدف سهیم باشند و همه باید با اشتیاق نقش خود را اجرا کنند. پس از آن است که بهره وری بهبود یافته و کیفیت محصولات افزایش می یابد، فرهنگ ویژه سازمان بوجود آمده و فعالیت سازمان درون جامعه صنعتی دارای هویت می شود.

در طول پانزده سال گذشته مطالب زیادی در مورد عواملی که صنعت ژاپن را قادر ساخته است که پیشرفت سریع داشته باشد، گفته شده است. در مورد این که چگونه ژاپن توانسته است بهره وری بالایی داشته و در عین حال کیفیت محصول خود را ظرف ۴۵ سالی که از جنگ بین الملل دوم می گذرد ارتقاء دهد، نظر بعضی ها متوجه

نظام‌های صنعتی خاص ژاپن نظیر استخدام مادام‌العمر، نظام ارشدیت و نظام اتحادیه‌های کارگری داخلی شده است. در مقابل، بخصوص در سال‌های اخیر بعضی‌ها پاسخ را در نظام فکری ژاپنی، نظام اجتماعی و حال و هوای اجتماعی ژاپن و ژاپنی که کاملاً متفاوت از سایر نقاط دنیاست دانسته‌اند.

معدالک بنظر من علل اصلی این امر، هیچ عامل خاصی که مربوط به ژاپن به عنوان جایی متفاوت از بقیه دنیا باشد، نیست. من بر این باور هستم که جواب واقعی فقط در پیاده کردن به موقع مدیریت کاملاً معمولی در سازمان‌های ژاپنی است که بر مبنای آن مدیریت و کارکنان یکدیگر را درک نموده و در هدف مشترکی که به همه آنها تفهیم شده است سهیم هستند و هر عضوی از سازمان، در نهایت تلاش می‌کند که مسئولیت‌های محوله به خود را تا تحقق اهداف سازمان به خوبی به انجام برساند. نتیجه این امر افزایش نیروی زندگی هر یک از کارکنان سازمان و بالمآل افزایش توان حیات کل سازمان است.

به عبارت دیگر موفقیت صنایع ژاپنی به سه عامل زیر بستگی دارد :  
 نخست این که صنعت ژاپنی قادر بوده است که خود را با تغییرات اقتصادی و اجتماعی که قبلاً اشاره کردم تطبیق دهد، ثانیاً شکست ژاپن در جنگ بین‌الملل دوم موجب دمکراتیزه شدن سریع جامعه صنعتی ژاپن شد، ثالثاً سازمان‌های ژاپنی خط‌مشی‌های مدیریتی خود را بر منابع انسانی متمرکز نموده‌اند.

### □ دکترین و استراتژی هوندا

من اخیراً از شرکت خودروسازی هوندا بازنشسته شدم. جایی که بالغ بر ۳۸ سال در آن کار می‌کردم (از سال ۱۹۵۳). در طول این سال‌ها، هوندا از یک شرکت کوچک که در حدود هزار نفر در آن کار می‌کردند به شرکتی با صد هزار پرسنل و بیش از سه هزار میلیاردین گردش عملیاتی، بالغ بر هشتاد مرکز تولید و بازاریابی که در ۳۹ کشور دنیا پراکنده هستند تبدیل شده است. با رشد شرکت، من قادر بودم که تجربه‌اندوزی کنم.

در بین سازمان‌های ژاپنی، شرکت هوندا یکی از موفق‌ترین‌ها بوده است و هوندا این سعادت را یافته است که قادر باشد روابط خوبی با کارکنان و جوامع بومی در جای

جای دنیا برقرار کند که این امر سهم بسزایی در موفقیت‌های سازمان به‌طور کلی داشته است.

دکترین اصلی هوندا که با استراتژی‌های سازمان سازگار بوده، موجب استواری این باور در من شده است که این موفقیت در خط‌مشی‌های کلی سازمان در دهه‌های آینده نیز تداوم خواهد داشت. از آنجایی که این مطلب رابطه‌ی نزدیکی با موضوع این مقاله دارد، مایلم نمونه‌های ویژه‌ای ارائه کنم، چرا که با این کار شما بهتر متوجه خواهید شد افکار انتزاعی که تا به حال مطرح کرده‌ام چه انعکاس‌هایی ممکن است داشته باشد.

اول این مطلب که چگونه اهداف می‌توانند به‌طور مشترک بین مدیریت و کارکنان تسهیم شوند.

دو هدف است که در تمام مراکز عملیاتی هوندا در سراسر دنیا بین مدیریت و کارکنان مشترک است. نخست این که همه در جستجوی بدست آوردن نهایت رضایت مشتریان هستند. نکته دیگر این که هوندا در هر جایی که واحدی ایجاد می‌کند نه تنها تمام فعالیت‌های آن واحد را، بلکه ماهیت آن را بومی می‌کند برای این که هوندا در هر جایی که هست به‌طور طبیعی بومی شده و جذب شود.

با توجه به نکته اول، مایلم تأکید کنم که کلمه "مشتریان" با معنای گسترده خود مطرح شده است. به عبارت دیگر منظور من از مشتریان نه فقط آنهایی هستند که محصولات هوندا را خریده و بکار می‌برند بلکه همچنین شامل تمام نمایندگان فروش، تأمین‌کنندگان مواد، سرمایه و نیروی انسانی، دولت محلی و در حقیقت همه اعضای جوامعی که عملیات هوندا در آن قرار دارد می‌شود.

دو هدف ذکر شده در تمام واحدهای عملیاتی هوندا در سراسر دنیا، توسط همه کارکنان هوندا بخوبی درک شده و مورد قبول قرار گرفته است. به‌نظر من دلیل اصلی این امر که موجب سهیم شدن همه کارکنان در اهداف مورد اشاره است را می‌باید در دکترین هوندا که به انسانیت احترام می‌گذارد جستجو کرد. با توجه به اینکه رضایت مشتریان بالطبع منافع سازمان را تأمین می‌کند، طبیعی است که می‌باید عضو سازمان به دنبال این باشد که برای انجام مسئولیت‌هایش در محل کار چه باید بکند و چگونه با چالش‌ها برخورد نموده و مسائل و مشکلات کاری را به چه نحو حل کند.



بر اساس آنچه که بیان گردید، مدیریت هر یک از مراکز عملیاتی هوندا روش های کاری خود را آن طور که مناسب آن سازمان باشد ایجاد می نماید. یکی از مؤثرترین روش هایی که موجب تحقق این امر شده است فعالیت های گروه های کوچکی است که ما آن را دواير NH می نامیم. ذیلاً معنای دواير NH را شرح خواهیم داد.

### □ فعالیت های دواير NH بخش مهمی از مدیریت هونداست

حال مایلیم فعالیت های دواير NH را به عنوان دومین نمونه از موضوع این بحث مطرح نمایم. این مفهوم وقتی ایجاد شد که مدیریت هوندا که من عضوی از آن بودم به این نتیجه رسید که در انجام فعالیت های خود در مقیاس کلی ضرورت دارد تمام نیروی کاری هوندا در دکتیرین هوندا سهیم بوده و به عنوان اساس و بنیان فعالیت های هوندا در سراسر دنیا در آن مشارکت داشته باشد. لازم به ذکر نیست که فعالیت های دایره NH باید طوری می بود که تلاش های نیروی کاری برای تحقق اهداف ایشان که با اهداف مدیریت یکی است در جهت بهبود بهره وری و افزایش سطح کیفی زندگی کاری هر یک از کارکنان سازمان متمرکز شود.

فعالیت های دایره NH آن طور که در هوندا فهمیده شده است، گسترش فعالیت های دایره کنترل کیفی است که در بخش های مختلف هوندا در سراسر دنیا ریشه داشته است.

فعالیت های دایره NH هوندا در نیمه دوم سال های ۱۹۶۰ آغاز شد. در مرحله ابتدایی، این فعالیت ها بیشتر شامل دواير فنی بود که مستقیماً مسئول ارتقاء کیفیت محصول بودند، هم در تأسیسات تولیدی هوندا و هم تأمین کنندگان مواد که وظیفه شان حل مشکلات مربوط به تولید بود.

اوایل دهه هفتاد پس از چند سال تجربه، مدیریت متوجه شد که این فعالیت ها نمی باید فقط مختص حل مسائل ویژه ای نظیر بهبود کیفیت و بهره وری باشد، بلکه می تواند به عنوان یک ابزار خیلی مؤثر در سطح وسیعتری گسترده شده و شرایط تحقق اهداف مشترک مدیریت و نیروی کاری را فراهم آورد. پس از رسیدن به این نقطه، مفهوم اصلی برنامه کلی از فعالیت در جهت کنترل کیفیت به سمت فعالیت هایی برای ایجاد هوندای جدید ("New Honda") که دایره "NH" از آن آمده است تغییر نمود.

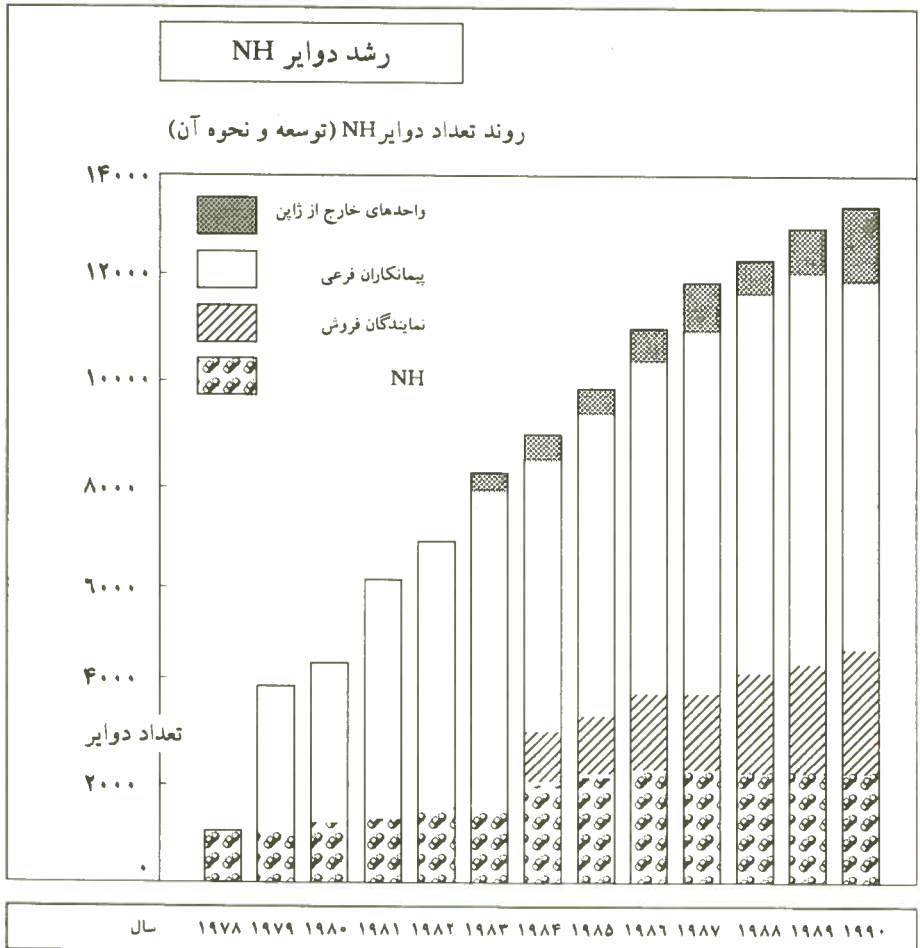
با مفهوم جدید، این فعالیت‌ها دیگر فقط مربوط به گروه‌های خاصی نبوده بلکه تمام فعالیت‌های سازمان را از جنبه‌های مختلف تحت پوشش خود گرفت. در سال ۱۹۷۷ اولین جلسه دایره NH که تمام عملیات هوندا را تحت پوشش خود داشت تشکیل گردید، در این موقع بود که مفهوم کلی کنترل کیفی نقش محکم‌تری برای اولین بار برای خود پیدا کرد.



شکل (۱)

علامت شکل ۱ نماینده فعالیت‌های "NH" است. همان‌طوری که مشاهده می‌شود حرف N و H و C به صورت بزرگ هم‌زمان نشان‌دهنده افرادی هستند که دست در دست یکدیگر داشته و در سایه کار گروهی فعالیت می‌کنند.

شکل ۲ - تعداد کارکنان ۱۱۰۰۰ نفر در سال ۱۹۷۸ بودند که ۱۰۶۲ دایره NH را تشکیل می‌دادند.



نمودار شکل ۲ نشان می‌دهد که تعداد شرکت‌کنندگان در فعالیت‌های NH از سال ۱۹۷۸ که اولین جلسه NH تشکیل شده بود تا سال ۱۹۹۰ افزایش یافته است. اعداد بالایی مشخص‌کننده تعداد دایره در واحدهای تولیدی و عملیاتی خارج از ژاپن بوده و اعداد پائینی نماینده واحدهای بازاریابی است.

در سال ۱۹۷۹ دومین جلسه هماهنگی NH هوندا تشکیل شد که برای نخستین بار گروهی از خارج از ژاپن در آن شرکت داشتند. این تیم از واحد تولیدی هوندا در

تایلند بود که در شهر بانکوک قرار دارد. به آنها به عنوان نماینده ۱۵۰۰ نفر از کارکنانشان خوش آمدگفته شد. من هنوز به روشنی خاطرات آن جلسه و حضور گروه هوندای تایلند را در خاطر دارم.

حال که به مسئله نمایندگان هوندای تایلند اشاره شد مایلم چند کلمه‌ای درباره این واحد توضیح دهم.

دو گروه از این کارکنان انتخاب شدند تا در جلسه کلی (بین‌المللی) هوندا که در اکتبر ۱۹۹۰ در ژاپن تشکیل شده بود شرکت نمایند.

شکل ۲ نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌های دوایر NH توسعه یافته است. باور من بر این است که گسترش این فعالیت‌ها، عمق این فعالیت‌ها را در تمام واحدهای عملیاتی ژاپن چه در داخل ژاپن و چه خارج از آن نشان می‌دهد.

در سال ۱۹۹۰ تعداد گروه‌هایی که در فعالیت‌های دوایر NH شرکت داشتند به ۱۳۳۵۱ گروه که شامل ۱۷۱۲ واحد خارج از ژاپن بود رسید. این گروه‌های مشارکت‌کننده که شامل نمایندگان فروش و تأمین‌کنندگان نیز هستند ۱۰۸ نفر از کارکنان را تحت پوشش خود داشتند، این رقم نشان‌دهنده این است که ۷۰٪ از کل نیروی انسانی واحدهای هوندا در فعالیت‌های دوایر NH مشارکت دارند.

در چهاردهمین کنفرانس جهانی دوایر NH، در حدود سه هزار عضو از ۸۳ دایره NH از بیست کشور مختلف حضور داشتند که فعالیت‌های انجام‌شده خود را برای یکدیگر تشریح نمودند. با عنایت به فعالیت‌های کلی شرکت‌های خصوصی، تصور می‌کنم این اعداد قابل توجه باشند زیرا که سایر سازمان‌ها چنین موفقیتی نداشتند. البته هنوز مدیریت هوندا از این ارقام رضایت نداشته و امیدوار است که در آینده نزدیک درصد نیروهای کاری را که در فعالیت‌های این دوایر مشارکت دارند به ۸۵٪ تا ۹۰٪ برسانند.

همان‌طوری که در این نمودار شکل ۲ مشاهده می‌شود این ارقام در آخرین چهار سال تقریباً متوقف شده است که به لحاظ مشکلات ویژه‌ای بوده است.

اول این که بر نتایج مشخص فعالیت‌های گروه بیش از حد تأکید شده است؛ برای مثال این که تا چه حد نتایج حاصله اثربخش بوده است. ثانیاً بعضی از رهبران دوایر

بقدری فعال بودند که در بیش از یک دایره خود را درگیر نموده بودند، در نتیجه وقت کم تری برای تمرکز بر فعالیت‌های یک دایره خاص داشته‌اند.  
ثانیاً مدیران میانی سازمان گاهی اوقات تمایل داشته‌اند که بر فعالیت‌های آزاد و تفکر آزاد اعضای دوایر خارج از تمایل آنها کنترل داشته باشند تا بدین ترتیب مطمئن باشند که نتایج ملموسی ایجاد می‌شود.

ممکن است منطقی به نظر بیاید که فرض کنیم این روندها در فرآیند فعالیت‌های گروه‌های کوچکی که ریشه گرفته و فعالیتشان توسعه می‌یابد اجتناب‌ناپذیر باشد.  
برای این که چنین روندهای ناخواسته از بین برود گروه مدیران رده بالای سازمان که من تا همین اواخر عضوی از آن بوده‌ام، شاخص‌های مختلفی را در نظر گرفت تا با اندازه‌گیری آنها مطمئن شود که فعالیت‌های گروه‌های کوچک به صورت ریشه‌ای عمق یافته و اهداف مورد نظر ایشان تحقق یافته است، با در نظر داشتن این هدف که تحرک سازمانی از این طریق افزایش یابد. این شاخص‌ها بر ۷ محور زیر تأکید داشتند.

- ۱ - فعالیت‌های دوایر NH به صورت داوطلب و مستقل و با تداوم باشد.
- ۲ - برای این که اعضای گروه آزادی کامل برای انتخاب هر موضوعی داشته باشند به هیچ وجه نباید موضوعات حول محورهایی که مستقیماً بستگی به کیفیت محصول یا بهره‌وری دارد محدود شود.
- ۳ - مطمئن شویم که بوسیله مدیریت پشتیبانی شده ولی کنترل نمی‌شود و در موارد معینی ترغیب‌کننده مشارکت مدیران هستند.
- ۴ - برای ایجاد یک جو کار گروهی بین اعضای دوایر اهداف روشنی برای آنکه اعضای گروه در تحقق آن سهیم شوند تدوین شود.  
به طوری که نقش هر فرد در آن مشخص باشد و هر فرد برای انجام فعالیت‌های خود به روشنی هدایت شود.
- ۵ - فقط به نتیجه کار توجه نشده بلکه علاوه بر آن به زوایای ملموس کار مثل کار گروهی و تسهیم اهداف و این که چه کاری باید انجام شود و چگونه، اهمیت داده شود.

۶ - فعالیت‌ها به قسمی سازماندهی شوند که هر یک از اعضاء از مشارکت خود در هر فرآیند لذت ببرد.

۷ - فعالیت‌های هر گروه تا حد داشتن دید کلی در بازاریابی و خدمات بعد از فروش توسعه داده شود.

□ «یک مثال: ایده‌های جدید کارکنان در مورد همبازی‌هایشان در گلف»

برای تشریح نقطه‌نظر مایلم مطلبی را که در کنوانسیون جهانی NH در اکتبر سال گذشته مطرح شد، بیان کنم. گروهی از کارکنان که عضو باشگاهی در هاوایی که توسط یکی از شعب هوندا اداره می‌شود بودند این موضوع را مطرح کردند.

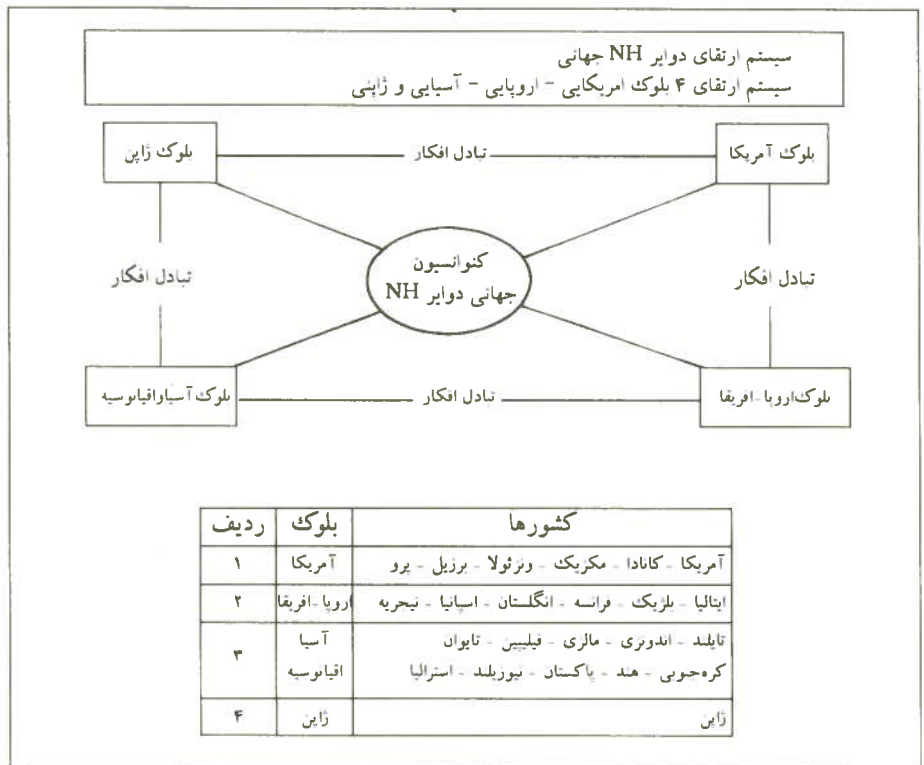
مضمون صحبت آنها این بود که چگونه می‌توان تعداد بازیکنانی که در بازی گلف کند حرکت می‌کنند را کاهش داد. عقل متعارف این طور می‌گوید که چنین مسئله‌ای فقط باید توسط خود بازیکنانی که کند حرکت می‌کنند حل شود. ولی اعضای این باشگاه گلف شروع کردند به تعمق در این مسئله و راه‌حلهایی برای ایجاد تحرک بیشتر در این قبیل بازیکنان مطرح کردند که سایر بازیکنان کمتر ناراحت شوند. اهمیت این مطلب برای گروه، هیچ تفاوتی با این مسئله که چگونه رضایت بیشتر مشتریان را بدست آوریم، نداشت.

اعضای دایره ایده‌های مختلفی مطرح کردند مثل تغییر طول علف‌ها، پوشاندن دور درخت‌ها با توری فلزی و بهبود وضع رستوران زمین گلف. اگر چه من دقیقاً به‌خاطر ندارم که چه نتیجه‌ای حاصل شد ولی واقعاً تحت تأثیر این حقیقت قرار گرفته بودم که کارکنان بدون توجه به نوع کار می‌توانند افکار خود را ترکیب نموده و تا حد مسائل مهمی نظیر حصول رضایت بیشتر مشتریان تصمیم‌گیری نمایند.

با توسعه فعالیت‌های دوایر NH واحدهای عملیاتی هوندا در سراسر دنیا (شکل ۳) و تعمیق ریشه‌ای آن، نظام بهبود و اداره آن فعالیت‌ها مجبور بود که خود را با پی‌آمدهای طبیعی تغییرات هماهنگ سازد. بطور اخص با جهانی‌شدن فعالیت‌های هوندا، فعالیت‌های این دوایر از این پس نمی‌توانست در ژاپن محدود شود. لذا دنیا به چهار بلوک برای این فعالیت‌ها تقسیم شد و هر بلوکی خط‌مشی منحصر به فرد و مستقل

خود را برای پیاده کردن دکترین هوندا داشت. در کنفرانس بین‌المللی، مدعوین چهار بلوک مجدداً برای یکدیگر مطرح و تأیید نمودند که دکترین و اهداف مشترک هوندا را در سراسر دنیا عمل نموده و بدین طریق حس انسجام خود را برای اعضای گروه هوندا عرضه نمودند. حال اجازه بدهید مثال سوم را مطرح کنم. قبلاً گفته بودم که هوندا دو هدف اساسی دارد که مدیریت و کارکنان در آن سهم بوده و هر دوی این اهداف بخوبی درک شده و مورد قبول کارکنان قرار گرفته است چرا که این اهداف با توجه به حرمت بشریت و نه نیازهای اقتصادی تدوین شده‌اند.

شکل ۳ - توسعه فعالیت‌های دوایر NH



ناگفته پیداست که دکترین احترام به بشریت اگر فقط در حد کلمات شعارگونه باشد

نمی‌تواند تفاهم کارکنان را بدست آورده یا وسیله‌ای برای تحرک کارکنان به انجام کارهای داوطلبانه شود. بنابراین مهمترین مطلب این است که مدیریت چگونه این تفکر را به صورت منسجم به مرحله عمل در آورد.

□ «هنگامی که ربات‌ها سر رسیدند علایق کارگران هوندا اهمیت نخست را داشت»

شرکت‌های مختلف راه‌های متفاوتی را برای به عمل در آوردن این تفکر طی می‌کنند. در این مورد مایلم مثال دیگری از هوندا برای شما بیاورم. این مطلب مربوط می‌شود به آمدن ربات‌ها در کارخانجات هوندا. در اوایل دهه هفتاد تغییرات اقتصادی مهم، شرایط جدیدی را به جوامع صنعتی تحمیل نمود. با افزایش تنوع محصول در بازار، صنایع از عصر تولید و بازاریابی انبوه ناگزیر شده‌اند به عصر تولید در مقیاس‌های کوچکتر و تنوع بیشتر قدم بگذارند تا بتوانند نیازهای متنوع بازار را تأمین نمایند.

علاوه بر آن، با فرارسیدن نوآوری‌های تکنولوژیک در کارخانجات همراه با مواجهه سازمان‌ها با این نیاز که مستمراً توان رقابتی خود را افزایش دهند، اشکال مختلفی از "سیستم‌های تولید منعطف" با استفاده وسیع از ربات مطرح گردید. در این فرآیند بعضی از تولیدکنندگان با تقلیل این هزینه‌های تولید مواجه شدند، که صرفاً بر اساس محاسبات عددی بهای تمام شده قرار داشت و در نتیجه به‌طور وسیع سعی کردند ربات‌ها را جایگزین نیروی انسانی نموده و به درجه بالایی از اتوماسیون دست یابند. نتیجه این امر شکست درهم زیستی بین انسان و ربات در فرآیند تولید بود. علاوه بر آن، عدم تمایل به کار کارگران آغاز شده و پی‌آمد آن تقلیل بهره‌وری و کیفیت محصول و همین‌طور مواجهه تلخ اتحادیه‌های کارگری و مدیریت بود.

در هوندا ما فکر کردیم که بهبود بهره‌وری بر افزایش توان رقابتی یک کارخانه رجحان دارد ولی در این رابطه باید اشخاصی که در یک کارخانه کار می‌کنند نقش محوری ایفا کنند. این مطلب موجب شد که مدیریت هوندا خط‌مشی جدیدی را اتخاذ کند که به‌طور تصادفی و بدون فکر، ربات‌ها را جایگزین نیروی انسانی ننموده، بلکه عواملی که به واسطه استفاده از نیروی انسانی مانع افزایش بهره‌وری می‌شوند را



شناسایی نموده، سپس در این موارد ربات‌ها را برای حذف آن عوامل بکار گیرد. اگر بخواهم مشخص‌تر مطلب را عرض کنم، در هوندا همه کارهایی که بوسیله نیروی انسانی انجام می‌شود به سه گروه تقسیم شد: اول گروه کارهایی که می‌باید بوسیله نیروی انسانی انجام شوند، دوم کارهایی که نباید بوسیله نیروی انسانی انجام شود و سومین گروه کارهایی هستند که نباید فقط بدست نیروی انسانی انجام شود. در گروه سوم نحوه جایگزینی ربات‌ها بدین صورت بود که با مشاوره زیاد بین مهندسين صنايع و کارگران انجام شد. این نحوه آغاز اتوماسیون در مؤسسات تولیدی هوندا بود.

انواع مختلف کارهایی که انجام آنها مناسب کارگران نبود در سطح کارخانه مشخص گردید، این کارها شامل بلندکردن چیزهای سنگین، کارهایی که به کارگر حالت ناخوشایندی می‌دهد، کارهایی که باید در حرارت‌های بالا انجام شود، کارهایی که در محیط‌هایی که رنگ وجود دارد و بالاخره کارهایی که با یک تکرار منظم کار در طول روز توأم بود می‌شود.

اولین کار هوندا این بود که برای این کارهای ناخوشایند ربات‌ها را جایگزین نیروی انسانی نماید که در نتیجه کارگران در کارخانه کاملاً هنگام کارکردن احساس راحتی داشته باشند. به عبارت دیگر در پیاده کردن اتوماسیون در کارخانه هوندا مدیریت توجه به مسائل انسانی را به عنوان مهمترین عامل خود تلقی نمود.

به همین دلیل، فرآیند اتوماسیون در هوندا خیلی به کندی انجام شد و هوندا از نظر میزان اتوماسیون و تعداد ربات‌های به کار گرفته شده مدت‌های مدید از سایرین عقب‌تر بود. ولی هنوز من بر این باورم که هوندا از نظر ثبات و بهبود بهره‌وری بین رقبای خود مقام بالایی دارد، این مطلب در تمام تأسیسات تولیدی هوندا در جای جای دنیا مشهود است.

در سال‌های اخیر، هوندا قدمی فراتر از افزایش فرآیند اتوماسیون و استفاده از ربات برداشته است، بدین صورت که شروع کرده است به تشویق کارکنان که در اتوماسیون کار خودشان نقش فعال داشت باشند تا اتوماسیون بتواند برای آنها یک امر مطلوب و خود خواسته باشد. علاوه بر آن برنامه‌ریزی شده است که این کار نه فقط با هدایت واحدهای مهندسی بلکه از طریق نوآوری‌های کارگران انجام شود که کارگران بتوانند مشاهده کنند که کارشان چگونه اثربخش‌تر می‌شود.

هوندا این برنامه را "اتوماسیون دستی" می‌نامد. ده سال از اجرای این برنامه گذشته و در حال حاضر ماشین‌های زیادی در تأسیسات مختلف هوندا کار می‌کنند که نتیجه این پروژه هستند. روی هر ماشین جدیدی پلاکی نصب شده که نام تمام اشخاص که در طراحی و ساخت آن سهم بوده‌اند و تاریخ نصب آن نوشته شده است. در نتیجه کارکنان هوندا به لحاظ طراحی و ساخت ماشین‌ها با فکر و ایده خودشان، افزایش اتوماسیون در کارخانه با کمک خلاقیت خودشان و استفاده مؤثر از ماشین‌آلات ساخت خودشان، احساس غرور می‌کنند.

وقتی که یک کارگر "خود جدید"ش را در نقش یک "ابزار ساز" می‌بیند، کیفیت نوینی در زندگی کاریش می‌یابد. لازم به ذکر نیست که این فرآیند گاهی اوقات ممکن است با شکست مواجه شده و یا پرهزینه باشد و احتمالاً ممکن است راه پر دردسری برای تحقق اتوماسیون باشد، معذالک در درازمدت، این فرآیند برای تأسیسات تولیدی هوندا یک سرمایه عظیم غیر ملموسی ایجاد کرده است. این سرمایه به شکل پرورش نیروی انسانی، جمع آوری مهارت‌های تکنولوژیک و از همه بالاتر اثر عمیق بر کارکنان از نظر بازده کارشان، است.

تا اینجا من به طور اختصار خط‌مشی هوندا را در امر بکارگیری ربات‌ها در تولید و چگونگی پیاده کردن این خط‌مشی تشریح نمودم. اگر شما آنچه که گفته شد را با مطالبی که قبلاً در مورد فعالیت‌های دوایر NH به عرض رساندم کنار یکدیگر قرار دهید، متوجه خواهید شد که جامعه صنعتی هوندا به دنبال رسیدن به نقطه ایست که همه کارکنان هوندا در آن مشارکت داشته باشند.

در هوندا برنامه‌های دیگر برای جلب مشارکت کارکنان وجود دارد و همه آنها بر این اصل اساسی استوار است که اهداف مشترکی ایجاد شود که بوسیله مدیریت و همه کارکنان فهمیده شده و مورد قبول آنها واقع شده باشد.

در تمام مراکز عملیاتی هوندا در سراسر دنیا، کار داوطلبانه کارکنان برای ایجاد هدف‌های مشترک، به عنوان کلید اصلی برای جلب مشارکت آنها تلقی می‌شود؛ در حالی که این فرآیند خیلی وقت‌گراست، اثر چشمگیری بر موفقیت سازمان (فرا تر از فقط تولید) دارد. مهمترین اثر آن بهبود کیفیت زندگی کاری از طریق بهره‌وری است که موضوع اصلی صحبت امروز من است. بر این باورم که هوندا با ترویج فکر

"همه‌سونگری" در فعالیت‌های مختلف خود توانسته است یک "روش هوندایی" که در تمام مناطقی که فعالیت می‌کند منحصربفرد است ایجاد کند.

## □ نتیجه‌گیری

جامعه اقتصادی که ما در آن قرار داریم، در حال ورود به مرحله‌ی نوینی از توسعه می‌باشد، در حالی که این جامعه متأثر از تغییرات حساس و ظریفی از نظر تعادل سیاسی و نظامی جهانی است. در اینجا من می‌توانم به سه وظیفه‌ی اصلی که بخش خصوصی در مرحله‌ی انتقالی مواجهه است، اشاره کنم. اول این که چگونه نتایج نوآوری‌های تکنولوژیک در زمینه‌های مختلف را به عنوان وسیله‌ای برای تقویت سازمان جذب نماید. ثانیاً این که چگونه با تقاضاهای متنوع بازار خود را سازگار نماید. ثالثاً این که به چه نحو خود را با روند بین‌المللی شدن و فعالیت‌های اقتصادی همه‌سونگر در دنیا که موجب بی‌رنگ شدن مرزهای ملی شده است تطبیق دهد.

ما باید واقع‌بینانه این وظایف خود را درک نموده و پاسخ‌های منطقی برای آن بیابیم، این در حالی است که می‌باید برای هماهنگ‌سازی خود با جوامع مختلف در جای جای دنیا و تلاش برای حل فوری مشکلات محیطی، گام‌های مثبتی برداریم در نتیجه برای هر سازمانی فرض است که هویت خود را مشخص نموده و دینامیزی ایجاد نماید که سازمان را قادر به سازگاری خود با تغییرات محیط بنماید.

از چهار مورد منابعی که در اختیار مدیریت سازمان است، یعنی نیروی انسانی، تجهیزات، سرمایه و اطلاعات، مهمترین آنها نیروی انسانی است که می‌باید مدیریت سازمان فعالیت‌های آن را حول این محور متمرکز نماید.

رشد سازمان نمی‌تواند فقط توسط گروهی از مدیران و یا بوروکرات‌های عالی‌رتبه تأمین شود. بلکه هنگامی که فکر و ذهن هر یک از کارکنان سازمان در یک مسیر واحد جهت داده شده و به ایشان نیروی حیات و زندگی داده شده باشد، سایر منابع نظیر تجهیزات، سرمایه و اطلاعات می‌تواند بنحو مؤثرتری از ارزش ظاهری آنها بکار گرفته شود. چرا که منابع مدیریت فقط بوسیله‌ی انسان‌ها می‌تواند به کار گرفته شود.

در خاتمه یکبار دیگر تأکید می‌کنم که حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقاء کیفیت زندگی کاری ایشان کلید اصلی موفقیت مدیریت سازمان است.