

بازسازی روحیه کارکنان حسابداری

مترجم: کامران مظاهری

منبع: MANAGEMENT ACCOUNTING JUNE 1995



شرایط اقتصادی چند سال گذشته موجب همکاری بیشتر واحدهای مالی گردیده است. شرکتها با کاهش کارکنان و افزایش اضافه کاری کارمندان باقی مانده، هزینه‌ها را کاهش داده و تلاش می‌کنند از این طریق کارایی را نیز افزایش دهند. متأسفانه فشار این اقدام موجب تزلزل روحیه کارکنان گردیده و وضعیتی را به وجود آورده که بهره‌وری و تولید را به مخاطره می‌اندازد. طبق بررسی‌های به عمل آمده توسط مؤسسه بین‌المللی «ربرت هاف»^(۱) که از یک هزار شرکت انجام شده است، ۸۵ درصد مدیران آنها اظهار داشته‌اند سیاستهای استخدامی با توجه به عملیات بازرگانی در شرایط رکود موجب احساس دلهره در کارکنان می‌شود. به خاطر تزلزل روحیه، بهره‌وری و نوآوری نیز دچار مشکل شده، به عبارت دیگر، دو عنصر حیاتی در محیط رقابت یعنی بهره‌وری و نوآوری به مخاطره خواهد افتاد.

در اوضاع اقتصادی دشوار مدیران بخشهای مالی رؤسای خود را مسئول تمرکز بر عملیات روزمره می‌کنند، از ایده‌های جدید و روشهای کار نو نیز استقبال نکرده و در پایین‌ترین سطوح سازمانی نیز مشاهده می‌شود که خلاقیت کارکنان از بین رفته و بیان نمی‌شود.

هنگام بهبود و بازسازی اقتصاد که با رقابت کامل و نوسان همراه است مدیران مالی باید به بازسازی روحیه از دست رفته و ایجاد خلاقیت در کارکنان پردازند البته احتمال این خطر نیز وجود دارد که کارکنان خلاق را هم از دست بدهند. طبق آمار و اطلاعات تهیه شده از استخدام‌های کارکنان

تکنیک‌ها، بسیار مؤثر و با کمترین هزینه نیز قابل اجرا است. اجرای آنها نیز موجب پرورش نوآوری و خلاقیت نیز می‌گردد.

انگیزش^(۴)

اعتماد خود را به کارکنان ابراز کنند. مؤسسه سالم براساس روح اعتماد بنا می‌شود. هنگامی که به تاریخ تحولات مدیریت رجوع می‌کنیم، می‌بینیم «مک کرمیک»^(۵) در سالهای ۱۹۳۰ طی یک تحول بی‌سابقه روش ساعت کار را منسوخ کرد. این قدم به کارکنان نشان داد که می‌توانند بدون ثبت ساعت ورود در محل کار حاضر شده و در یک محیط کاملاً صادقانه، بدون آنکه نظارت مدیریت را بالای سر خود احساس نمایند کار کنند. «نورد»^(۶) نیز در مؤسسه مشهور «سی تل»^(۷)

مالی این نتیجه به دست آمده که کارمندیابی براساس اجرای پروژه‌ها بسیار افزایش یافته است. اخیراً در برخی از نواحی آمریکا از جمله «نیوانگلند»^(۲) و «مونتین»^(۳) پروژه‌های بزرگ را نیز به این روش انجام می‌دهند، همچنانکه شغل اشخاص و امنیت شغلی آنها دچار مخاطره می‌گردد احتمال از دست رفتن کارمندان ورزیده و با ارزش نیز زیاد گردیده است. با این وضعیت مدیران پیشرو چگونه باید برخورد کنند؟ لازم است با افزایش سطح رضایت و اشتیاق کارکنان موجب آزاد شدن انرژی آنها و افزایش خلاقیت و بهره‌وری گردند. تشویق‌های مؤثر باعث تجدید روحیه بسیاری از کارکنان می‌گردد. در پی، پیشنهادات کاربردی در جهت ارتقاء روحیه و خلاقیت ارائه گردیده است، علیرغم سادگی این

در بخش خرده‌فروشی آن به کارکنان گفت: «برای واژه خدمات‌رسانی به مشتری»^۸ یک مفهوم جدید به وجود آورد و به آنها نیز کاملاً اعتماد کنید. قانون شماره یک وی این بود که «همواره باید با دید مثبت قضاوت کنید، در این صورت به قانون دیگری نیاز ندارید».

حسابداران مدیریت و کنترل‌کنندگان نیز باید در سازمان خود فضایی مورد اطمینان ایجاد کرده و با این فرضیه حرکت کنند که کارکنان به صورتی عقلایی و کارآ مشغول به کار هستند. چنانچه به کارهای پایان سال مالی مشغول هستید و فرصت نیز اندک است و دچار تنش هستید، باید به کارکنان خود اطمینان کنید و اهمیت کار را به آنها -البته در یک دامنه زمانی معقول- القا نموده، به طوری که کارکنان نیز این احساس را داشته باشند که باید به موقع کار را به اتمام رسانند. به گونه‌ای رفتار کنید که آنها اهمیت کار را درک نموده ولی از تکرار و یادآوری این مطلب خودداری کنید. همچنین در عمل نوعی از اعتماد را ایجاد کنید بطوریکه تعهد فعال کارکنان را به منظور ارتباط دربر داشته باشد. لازم است مدیران هر سه ماهه و یا شش ماه یکبار، یک جلسه هدایتی با مشارکت کارکنان داشته باشند، و در ارتباط با فعالیت‌های گذشته و حال، اهداف سازمان، موضوعات مربوط به مسائل مالی (مانند: سود، آموزش، سرمایه‌گذاری و...) توضیحاتی داده شود. اطلاعات مذکور به کارکنان بخش مالی تصویر بزرگی از موسسه ارائه داده و به آنها فرصت می‌دهد که درباره آن اظهار نظر کنند. اهمیت ارتباط فوق این است که احساس و روحیه غیررسمی را نیز نسبت به سازمان بوجود می‌آورد. «هولت پاکارد»^۹ ابداع‌کننده مفهوم «مدیریت همه‌جانبه‌نگر»^{۱۰} است؛ علی‌رغم موفقیت ثابت شده مفهوم مذکور هنوز مدیران تفاوت لازمه را به آن ندارند. «زیچارد اندرسون»^{۱۱} مدیر سابق «لندز اید سی-ای-او»^{۱۲} که اکنون بازنشسته شده است، ماهانه دو بار با کارکنان هر واحد جلسه جداگانه تشکیل می‌دهد و برگزاری جلسات مذکور اهمیت کارکنان را نشان داده و بیانگر آن

● افزایش مسئولیت کارکنان در شغل محوله اگر بدون افزایش حجم کار باشد، احساس مشارکت بیشتر را در آنها القاء و روحیه آنان را قوی‌تر می‌سازد.

است که مدیریت به سخنان کارکنان گوش فرا می‌دهد و این روش در عمل مشخص کرده است که روحیه و تعهد کارکنان را نسبت به موسسه افزایش می‌دهد. البته این روش همیشه ساده بنظر نمی‌آید مخصوصاً توسط مدیران جدید حسابداری که بیشتر عادت دارند خودشان اطلاعات را جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند تا آنکه این عملیات را سرپرستی کنند.

اهمیت مهارت کارکنان هیچگاه نباید از آنچه که هست کمتر مورد ارزیابی قرار گیرد. هنگامی که کارکنان در ارتباط با سرپرستان احساس راحتی کنند احساس وفاداری آنها به سازمان بسیار قوی‌تر می‌گردد.

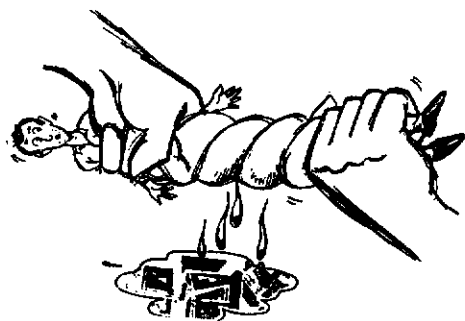
عملیات هدفمند^{۱۳}

یکی دیگر از تجربیات مهم در جهت ساختن روحیه کارکنان است. اطمینان از اینکه اهداف واحدهای سازمان کاملاً روشن و قابل حصول است اهمیت ویژه‌ای دارد. شرکت‌های ژاپنی مانند

نيسان، تویوتا از طریق مشارکت کارکنان در فرآیند تولید، در صنعت خودروسازی انقلابی برپا کرده‌اند. مشارکت فوق از طریق گروه‌های کار و حلقه‌های کنترل کیفیت انجام شده که هم‌اکنون نیز هزاران شرکت آمریکایی از روش مزبور استفاده می‌کنند، یکی از بهترین روشها بمنظور حصول اطمینان از فعال و با روحیه بودن کارکنان در گروه‌های کاری این است که کلیه کارکنان هر روز و یا حداقل هر هفته یکبار با مدیر خود در رابطه با اهداف واحد ارتباط کلامی داشته باشند. بطور مثال اگر واحد شما مسئول مکانیزه کردن سیستم حسابداری شرکت است لازم است خط ارتباطی مدیر واحد با کارکنان کلیه سطوح باز باشد تا کارکنان بتوانند خود را با پیشرفت کار و اهداف واقعی آن هماهنگ کنند.

القاء احساس مشارکت^{۱۴}

فرصت به کارکنان، جهت انجام کارهای باارزش که امتیاز نیز محسوب می‌شود قوی‌ترین عامل انگیزش است. اکثریت مردم دوست دارند کارها را به نحو احسن انجام دهند و هنگامی که مولد محسوب شوند احساس رضایت می‌کنند. افزایش مسئولیت کارکنان در شغل محوله اگر بدون افزایش حجم کار باشد، احساس مشارکت بیشتر را در آنها القاء و روحیه آنها را قوی‌تر می‌سازد. یکی از روشهای پیشنهاد مسئولیت این است که واحد را به چند گروه کاری تقسیم کرده و

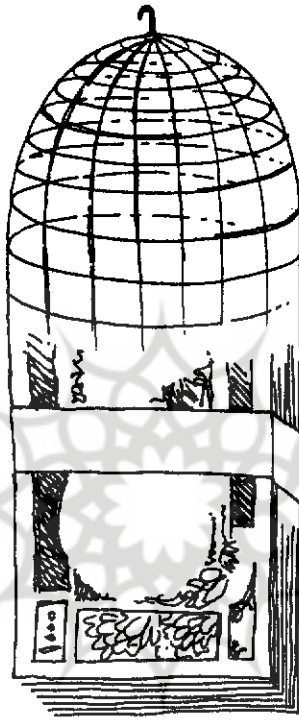


از این طریق مسئولیت را به آنها آموزش داد. «دوپونت»^{۱۵} در این زمینه به وسیله «کسفرانس هدایت هماهنگ»^{۱۶} گام بلندی برداشت یعنی در یک سمینار اشخاص مسئول کار گروهی به سایر کارکنان مطالب را ارائه می‌کنند، در بخش حسابداری این مسئولیت می‌تواند بین کارکنان بصورت چرخشی انجام شود. اخیراً موسسه بین‌المللی «ربرت هاف» مطالعه‌ای در ارتباط با دامنه و وسعت اختیار کارکنان در اتخاذ تصمیمات و عمل به آن انجام داده است، موضوع جالب توجه این است که مطالعات فوق نشان می‌دهد علی‌رغم آنکه مدیران اختیار را تفویض کرده‌اند، هنوز فاصله زیادی بین تصور مدیران و کارکنان در این زمینه وجود دارد و طی پرسش به عمل آمده ۸۸ درصد مدیران و ۶۴ درصد کارکنان بر این باورند که به کارکنان اختیار بیشتری تفویض گردیده است. ولی هنوز بین این دو فاصله وجود دارد، بنابراین لازم است هدایت و رهبری مشارکتی انرژی و استعداد بیشتری در این زمینه به منظور جلوگیری از لغزش‌های سهوی به کارگیرد.

دامنه تمجید و پاداش^{۱۷}

شناخت عوامل برانگیزاننده اولیه خود یک مسوقیت محسوب می‌شود، یک تعریف در حضور فرد، یک ارتقاء و یا یک پاداش ممکن است عوامل اولیه باشند، هنگامی که یکی از کارکنان امتحان «حسابدار رسمی»^{۱۸} را با موفقیت طی می‌کند، اجازه دهید که سایر کارکنان نیز از این موضوع مطلع شوند. وقتی منابع مالی موسسه در مضیقه است می‌توان از ابزارهای جایگزین برای جبران آنها استفاده کرد، به طور مثال لازم است نظام بخش‌های یک موسسه طوری طراحی شود که مهارت و توان عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار گیرد، و نه سیستم‌های سنتی که تعداد کارکنان و بودجه را در نظر می‌گرفتند، اما اهمیت استفاده از عناوین متخصصان مالی و مدیران حسابرسی جهت ارتقاء روحیه آنها حتماً باید در نظر گرفته شود. حتی شناخت نسبی از برنامه‌ها می‌تواند روحیه کارکنان را ارتقاء بخشد، ترتیب میهمانی‌های کم‌هزینه غیررسمی به صورت ماهانه و یا هفتگی می‌تواند مفید فایده واقع شود، اهداء جوایز باعث تشویق می‌گردد به عبارت دیگر، فلاسفه در ایام قدیم اعتقاد داشتند «اگر از دیگران انتظار احترام دارید به آنها احترام بگذارید».

● استفاده از کارکنان موقت در پایان دوره مالی و یا تهیه گزارش‌های فصلی و یا هنگام افزایش حجم کار روحیه کارکنان دائمی را افزایش و اضطراب را در میان آنان از بین می‌برد.



حفظ موازنه^{۱۹}

بسیاری از مدیران آموخته‌اند که در شرایط رکود کار، انعطاف‌پذیری برای حفظ روحیه کارکنان به منظور نگهداری فضای رقابتی ضروری است. همچنین مدیران این موضوع را در نظر دارند که شرکت‌ها در دوران رکود سالهای ۱۹۹۰ از استخدام کارکنان به روش‌های منسوخ‌شده ممانعت کرده، به‌ویژه واحدهای حسابداری در فصل‌های کاری نیز به این مساله با شک و تردید نگرسته، در این شرایط مدیران باید آگاه باشند که به جای «کاهش شدید پرسنل»^{۲۰} آن‌را در حالت «موازنه و بهینه» نگاه دارند. مطابق این روش مدیران لازم است نیازهای بلندمدت و کوتاه‌مدت شرکت و کارکنان را در نظر گرفته و باتوجه به اهداف بلندمدت واحد مالی و شرکت از

مهارت‌های پرسنل به‌نحو احسن در جهت نیازهای سازمان بهره‌برداری کنند. استفاده از کارکنان موقت در پایان دوره مالی و یا تهیه گزارش‌های فصلی و یا هنگام افزایش حجم کار روحیه کارکنان دائمی را افزایش و اضطراب را در میان آنها از بین می‌برد.

خلاصیت^{۲۱}

بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند بیشتر سخن بگویند تا گوش فرادهند. هنگامی که کارکنان احساس کنند سرپرست آنها به گفتار آن‌ها گوش می‌دهد در ابراز عقاید جدید و حل مشکلات انگیزه پیدا می‌کنند. بنابراین بسیار اهمیت دارد که از سیاست درهای باز نسبت به کارکنان استفاده شود و مجرای برای شنیدن درد دل‌های آنها وجود داشته باشد یکی از بهترین راهها برای انجام این کار «برنامه ایده‌های باارزش»^{۲۲} است که مانند بسیاری از شرکت‌ها می‌تواند از طریق صندوق پیشنهادات انجام پذیرد، ولی یادآوری این نکته حائز اهمیت است که چنانچه سرپرستان بخش‌ها با موضوع پیشنهادهای فعال برخورد نکنند. این کار نتیجه نخواهد داد.

موسسه بین‌المللی «ربرت هاف» برنامه شناخت بهترین ایده‌ها را توسعه داده است، هر سه ماه یکبار کارکنان پیشنهادهای خود را در زمینه نوآوری، روش‌های جدید اجرای کار که به نظر آنها وضعیت شرکت را بهبود می‌بخشد، ارائه می‌کنند. ایده‌ها ممکن است ایجاد یک ستون خیری در خبرنامه شرکت باشد یا در رابطه با روند فروش، و یا اصلاح مراحل کار حسابداری و جمع‌آوری اطلاعات باشد.

شناخت روحیه‌های خلاق^{۲۳}

بسیار اهمیت دارد که در نظر داشته باشید که کارکنان خلاق مطابق میل خود رفتار می‌کنند به همین دلیل شما باید رفتاری متفاوت با سایر کارکنان نسبت به آنها داشته باشید. روح و روان این‌گونه اشخاص را با آنچه بدان نیازمندند تغذیه کنید. برای آن‌ها ساعت کار قابل انعطاف تنظیم کرده و مکان کار آنها مخصوص و توأم با آرامش باشد. البته در این زمینه باید طوری عمل کرد که موجب بیگانگی سایر کارکنان نگردد. روش دیگر این است که به این گونه کارکنان خلاق «زمان اندیشه»^{۲۴} داده شود. مدیران می‌توانند

ساختار روحیه کارکنان را در محیط شرکت خود آزمایش کنید

- اگر می‌خواهید بدانید آیا واحد حسابداری شرکت شما روحیه خلاقیت را پرورش می‌دهد یا خودتان پرسش‌های ذیل را مطرح نمایید:
- ۱ - آیا برنامه‌های انجام کار در بخش شما به اندازه کافی انعطاف پذیر بوده که با اندیشه‌های خلاق وفق کند؟
 - ۲ - آیا کارکنان فرصت آن را دارند که معقولاته به فضای کار عادت کرده و بتوانند شیوه و منش فردی مخصوص به خود را بهتر منعکس کنند؟
 - ۳ - آیا شرکت شما کتابخانه و یا اتاق کنفرانس دارد تا هنگامی که کارکنان می‌خواهند دور از محیط کار به تفکر پردازند، از آن استفاده کنند؟
 - ۴ - آیا هیات مسئولی وجود دارد که در اندیشه کارکنان، احساس مشارکت و یگانگی با شرکت را فراهم آورد؟
 - ۵ - آیا اهداف شرکت و بخش‌های آن با کارکنان طوری مطرح شده که آنها بتوانند حل مشکلات شرکت را نشانه ببرند؟
 - ۶ - آیا جلسات دوره‌ای و منظم به منظور کاوش ذهنی برای کشف ایده‌های نو و ایجاد خطوط ارتباطی توسعه یافته تشکیل می‌گردد؟
 - ۷ - آیا برنامه‌ای برای پاداش‌های مادی به منظور ایجاد انگیزه آفرینشی و نوآوری تنظیم گردیده است؟
 - ۸ - آیا کارکنان خطرپذیر که ایده‌های جدید ارائه می‌دهند بدون انتقاد مورد حمایت قرار می‌گیرند؟

- 6 - NORD
- 7 - SEATTLE
- 8 - CUSTOMER SERVICE
- 9 - HEWLETT - PACKARD
- 10 - MANAGMENT BY WALKING AROUND
- 11 - RICHARD ANDERSON
- 12 - LANDS' END CEO
- 13 - ACTION - ORIENTED GOALS
- 14 - INSTILL A SENSE OF CONTRIBUTION
- 15 - DU PONT
- 16 - CORPORATE LEADERSHIP CONFERENCE
- 17 - SPREÁD REWARDS AND PRAISE
- 18 - CPA OR CMA
- 19 - RIGHTSIZING
- 20 - DOWNSIZING
- 21 - CREATIVITY
- 22 - VALUED IDEAS PROGRAM
- 23 - RECOGNIZE GREATIVE SOULS
- 24 - THINK TIME
- 25 - REWARD RISK TAKER-WINOR LOSE
- 26 - 3M'S GENESIS PROGRAM
- 27 - ASK, "WHAT IF"

بحث راجع به ایده جدید بین موافقین و مخالفین در جمع کلیه کارکنان جالب است. در حقیقت بهترین راه این است که کارکنان با احساس راحتی راه‌حل‌های بسیار خطرپذیر را برای مشکلات ارائه کنند. ایده‌های بسیار خلاق ممکن است در وهله اول مضحک بنظر برسند ولی باید کارکنان یاد بگیرند که شما برای کشف افکار خلاق همیشه آمادگی دارید. البته لازم به توضیح است که احیاء انگیزه خلاقیت در کارکنانی که هنگام رکود اقتصادی روحیه آنها تضعیف شده مشکل است ولی با روش‌ها و برنامه‌های صحیح می‌توان آن را انجام داد، به وسیله تغییر در اندیشه می‌توان به‌طور مثبت در کارکنان نفوذ نمود، با کشف مجدد اشتیاق و توان کارکنان می‌توان آنها را با ارزش‌ترین دارائی‌ها در سالهای بعد از ۱۹۹۰ پنداشت. □

پانویس:

- 1 - ROBERT HALF INTERNATIONAL
- 2 - NEW ENGLAND
- 3 - MOUNTAIN
- 4 - MOTIVATION
- 5 - MC CORMICK

فعالیت‌های فکری را ارج نهاده و زمان لازمه را به آنها اختصاص دهند، لازم است به آنها فرصت داده شود که از کار روزانه حسابداری فراغت یافته و در یک مکان آرام در رابطه با مسائل کاری که ورای مسئولیت روزانه آنهاست اندیشه کنند.

پاداش کارکنان خطرپذیر^{۲۵}

مطابق بررسی‌های به‌عمل آمده در چندسال اخیر توسط موسسه «ربرت هاف» مشخص گردیده است که ۶۹ درصد مدیران، کارکنان خطرپذیر را تشویق می‌کنند، کارکنانی که دارای انگیزه خطرپذیری هستند مدیران باید روحیه نوآوری و ابتکار را در آنها تقویت کنند. کارکنان خلاق باعث می‌شوند که شرکت خود ساخته شود و برای انجام کارهای جدید جرأت پیدا کند. «برنامه مدیریت ایجادکننده»^{۲۶} کارکنان را ترغیب می‌کند اجرای پیشنهادات خود را تعهد کرده و ایده پروژه‌های جدید را پی‌گیری کنند. پاداش این‌گونه برنامه می‌تواند تا مبلغ پنجاه هزار دلار باشد.

به‌خاطر داشته باشید اشخاص خلاق که بسیار خوب فکر می‌کنند و حساب همه موارد را نیز نموده ممکن است خطا هم انجام داده، اجازه دهید آنها متوجه باشند که شما این موضوع را به‌خوبی درک می‌کنید و در این رابطه پاداش منفی نخواهند گرفت. همچنین از ابراز ایده‌های جدید کارکنان قدردانی و تشکر کرده و به آنها اطمینان دهید که با سرعت و روشنی درباره آنها فکر و پاسخ خواهید داد.

پرسش «اگرچه»^{۲۷}

مهم‌ترین موضوع شکوفائی خلاقیت در واحد شما است، بسیاری از مدیران عادت دارند پس از ابراز ایده جدید با عنوان نمودن «اگر» و «اما» آنها را مورد سوال و تردید قرار دهند. بطور مثال می‌گویند: «ایده بسیار خوبی است این روش موجب صرفه‌جویی در وقت کلیه کارکنان خواهد شد ولی تغییر، باعث آشفتگی وضعیت می‌گردد» یا «ایده بسیار عالی است اجازه دهید با تلاش همگانی چگونگی اجرای آن را کشف کنیم». لازم است از ایده‌های که به‌شما پیشنهاد می‌شود حمایت کنید باید به پیشنهادکننده نشان دهید که اگر سوالی مطرح می‌شود بخاطر کارکنان فوق‌العاده محافظه‌کار در شرکت است. که ممکن است در مقابل ایده جدید ایستادگی و مقابله کنند.