

مدیریت شفاف



مرجان فیاضی
Fayyazi474@yahoo.com
نسرین نیکزاد
Nikzadus@yahoo.com

ژوئیه ۱۳۹۵ - شماره ۸۷

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

در سالهای اخیر، بارها درباره مدیریت شفاف تبلیغ شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مهم دستمایه بسیاری از کتابها و مقاله‌های متعدد در زمینه تجربه‌ها و تشکیلات شغلی نیز قرار گرفته است. ادعاهای مبالغه آمیزی نیز درمورد توان بالقوه آن برای دگرگون سازی تجارت و کسب و کار بیان شده است. هرچند بسیاری از این ادعاها، همراه با شک و تردید است. ولی شواهد نشان می دهند که مدیریت شفاف، در صورت اجرای درست و مناسب، بسیار سود آور و مفید خواهد بود. با وجود مباحث متعددی که در مورد مدیریت شفاف عنوان شده است، نوعی تصور نادرست از آن وجود دارد و برخی از افراد بدون حتی درک آن، آن را رد می کنند. در واقع، مدیریت شفاف راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت تشکیلات شغلی است. در این مقاله به گونه اجمالی به بحث درباره مدیریت شفاف اطلاعاتی پرداخته می شود.



مقدمه

Open-Book در لغت به معنی باز کردن کتاب و جزوه است، ولی در اصطلاح مدیریتی، به معنای توزیع و تسهیم اطلاعات مالی، روندهای صنعت، گزارشهای کیفیت، گزارشهای خدمات مشتری و ... بین کارکنان شرکت است. با توزیع اطلاعات شرکت بین کارکنان، هنگام تغییر، مخالفت و مقاومتی از سوی کارکنان دیده نخواهد شد، زیرا آنها به طور کامل در جریان روند ها و اطلاعات مورد نیاز هستند.

مدیریت شفاف، برای مشاغلی که با چالش های جدی نظیر مشکلات مالی مواجه اند، یک راه حل آئی محسوب نمی شود، چرا که نیازمند تعهدی پایدار نسبت به آموزش کارمندان در زمینه های عملیاتی و مالی است. رهبر یک شرکت، بایستی تنها در بازه زمانی بلند مدت تصمیم به نهادینه کردن فرهنگ شفاف بگیرد. به طور قطع مدیریت شفاف، مقوله ای بحث برانگیز است. برای مثال تقسیم اطلاعات مالی حساس با کارکنان، بسیار مخاطره آمیز است زیرا ممکن است این اطلاعات نصیب رقبا شود. با این وجود، شرکتهایی که مدیریت شفاف را اعمال کرده اند، به این نتیجه رسیده اند که منافع ناشی از هماهنگی هدفهای سازمانی و کارکنان، بر هزینه های ناشی از لو رفتن اطلاعات مالی حساس، می چربد. دیگر مقوله بحث انگیز درباره مسئولان و مجریان مالی شرکت خواهد بود که ممکن است مایل به گشودن دفترها به روی کارکنان خود نباشند و از توضیح پیچیدگی های حسابداری و عملیات مالی برای کارمندان خود پرهیز کنند. به طور معمول آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که باور دارند: کارکنان از کار متفرند، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، ارزشهای سازمانی را نادیده می گیرند، فقط به خاطر پول و در برابر دریافت وجه کار می کنند، به امنیت شغلی اهمیتی بیش از اندازه می دهند و نیاز به نظارت نزدیک و کنترل مستمر دارند، هیچگاه پذیرای مدیریت شفاف نیستند. همچنین آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که در سازمانهای نظام مند سنتی کار کرده اند، در پذیرش یک نظام

مدیریت شفاف، دچار مشکل می شوند. برخی افراد این باور را که کارکنان باید از کیفیت پولسازی تشکیلات شغلی سر در آورند مورد پرسش قرار می دهند. بیشتر تشکیلات شغلی، پیچیدگی های ویژه ای دارند و بیانیه های مالی به راحتی قابل فهم نیستند، به ویژه برای افرادی که در حسابداری و عملیات مالی هیچ گونه زمینه ای ندارند و بر این اساس، برخی افراد، مدیریت شفاف را یک شیوه ابتدایی می دانند. شک گرایان می گویند: این امری غیر واقع بینانه و ایده آلیستی است اگر گمان کنیم تنها دوره های آموزشی معدود، کارمندان را قادر می سازد بدون برخورداری از هر گونه پیشینه آکادمیک در زمینه حسابداری و عملیات مالی، در مورد چنین ساز و کارهایی اشراف پیدا کنند. با این وجود، برخی از شرکتهای موفقیت هر چه تمام تر و به منظور دستیابی به هدفها، اقدام به اجرای برنامه های آموزش رسمی و غیر رسمی کرده اند. آموزش کار آمد به طور مسلم در راستای مدیریت شفاف ضرورت دارد، چرا که بدون آن کارکنان قادر به درک کمیت ها و چگونگی اثرگذاری آنها نخواهند بود.

عناصر مدیریت شفاف

مدیران همواره به دنبال شناخت کسب تکنیکهای موثری هستند تا بتوانند بواسطه آنها از راه افزایش بهره وری کارکنان، منافع خود را اضافه کنند. مدیریت شفاف، تنها یک موج گذرا نیست که قابل چشم پوشی باشد بلکه جنبشی رو به رشد است که هم چالشی عمده برای شرکتهای ایجاد می کند و هم فرصتهای شغلی را پیش روی آنان قرار می دهد. به طور خلاصه مدیریت شفاف بدین معناست که یک موسسه:

- به تقسیم دامنه وسیعی از اطلاعات مالی با کارمندان خود پردازد؛
- برای هر چه حرفه ای تر کردن کارمندان خود به آنها آموزش دهد؛
- کارکنان را به گونه ای توانمند سازد که بتوانند از اطلاعات در زمینه های کاری استفاده کنند و با آنها به مانند شرکای خود، برخورد داشته باشد؛
- زمان کسب موفقیت، به کارمندان خود پاداش بدهد.

چهار عنصر ضروری در مدیریت شفاف وجود دارند: ۱- توزیع اطلاعات مالی و سایر اطلاعات، ۲- آموزش اصول کسب و کار، ۳- توانمندسازی و اعتماد و ۴- پاداش در صورت موفقیت. وجود تمامی این چهار عنصر برای پیوند کارکنان، با هدفهای شرکت - که مدیریت شفاف بر مبنای آن شکل گرفته - الزامی است. مدیریت شفاف به علت تاکیدی که بر روی اطلاعات مالی دارد، در نگاه نخست، یک پدیده حسابداری گونه است؛ اگر چه حسابداری هم در اینجا نقش عمده ای ایفا می کند، ولی مدیریت شفاف، نقش محوری دارد و تغییری اساسی در روند عملیاتی تجاری سنتی به وجود می آورد. در چارچوب مدیریت شفاف، مدیران بایستی مطالب را به گونه ای به کارمندان خود القا کنند که آنها نیز به مانند مالکان عمل کنند.

زمانی کارکنان در جریان هدفهای

شرکت قرار می گیرند که:

- از چگونگی کسب درآمد شرکت آگاه شوند؛
- شناخت مقدماتی از اطلاعات مهم شرکت به دست آورند؛
- گزارشهای منظم و توضیحات مستمری از عملیات شرکت دریافت دارند؛
- از دانش خود در مورد شرکت برای بهبود عملیات بهره بگیرند؛
- عملکردهای یکدیگر را ارج نهند؛
- در صورت بهبود عملکرد شرکت، آنان نیز بهره مند شوند.
- در حقیقت، گشایش دفاتر شرکت، تنها بخشی از نظام مدیریت شفاف است که بایستی این موارد را در خود داشته باشد:
- آموزش مهارت در قالب آموزش های شغلی پایه؛
- پاداش جمعی؛
- سایر محرکها از قبیل: برنامه های مالکیت سهام و غیره؛
- ارتباط منظم و غیر محدود با نتایج مالی مطلوب و نامطلوب.
- مدیریت شفاف باعث می شود که هر یک از کارکنان نظیر یک مالک فکر و رفتار کنند. در این نگرش کارکنان به اطلاعاتی دسترسی می یابند که به گونه ای سنتی، تنها در اختیار رده های مدیریتی قرار می گیرد.

برنامه مدیریت شفاف سه عنصر اساسی دارد:

۱. مدیریت، اسناد و مدارک شرکت را در معرض دید کارکنان قرار می دهد و اطلاعات مالی و عملیاتی را با کارکنان تسهیم می کند. اگر کارکنان ندانند موسسه چگونه کسب در آمد می کند، چگونه می توان از آنها انتظار کار بیشتر و سود آوری بالاتر را داشت؟

۲. لازم است کارکنان صورتهای مالی موسسه را بشناسند. برای این منظور، مدیر باید از راه دوره های آموزشی، مفاهیم صورتهای مالی (ترازنامه، صورت سود و زیان، صورت گردش وجوه نقد) را به کارکنان بیاموزد.

۳. باید به کارکنان نشان داد که کار و عملکرد آنها چگونه بر نتایج مالی موسسه تاثیر می گذارد.

دسترسی به اطلاعات مفصل مالی و توانایی فهم و تحلیل آنها، باعث می شود، که کارکنان خود را مالک موسسه بدانند، در نتیجه تصمیم هایی می گیرند که بیشتر به نفع سازمان است، تا خود آنها.

بیشتر شرکتهایی که از مدیریت شفاف استفاده می کنند، معتقدند این نگرش به گونه قابل توجهی بر روند تجاری آنها تاثیر گذار بوده است. اما اشکال مدیریت شفاف این است که ممکن است کارکنان از اطلاعات بر علیه مدیریت شرکت استفاده کنند. برای مثال: وقتی کارکنان به ریز هزینه ها و درآمدها و سود شرکت دسترسی دارند، ممکن است حقوق و دستمزد خود را ناچیز تلقی کرده، علیه مدیریت دست به اقدام زنند. از سوی دیگر، ممکن است اطلاعات در اختیار رقبای شرکت قرار گیرد و بدین ترتیب مزیت رقابتی موسسه از بین رود.

پژوهشها نشان داده است که مدیریت شفاف در دو صورت موفقیت آمیز است:

۱. سازمان یا بخش، کوچک و یا در سالهای نخستین فعالیت خود باشد.

۲. روابط توأم با اعتماد متقابل، بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد. در فرهنگ هایی که جو بی اعتمادی وجود دارد، یا کارکنان یاد گرفته اند که اطلاعات را مخفی و سری نگه دارند، مدیریت شفاف شکست می خورد. علاوه بر این در

سازمانهایی که کارکنان برنامه های تغییر را ابزاری برای تحقق هدفهای مدیر می پندارند مدیریت شفاف جواب نمی دهد. (اصول مدیریت شفاف راهی موثر برای کمک به تحقق برنامه های تغییر است).

کارایی و اثربخشی مدیریت شفاف

این اصول به کارایی و اثر بخشی مدیریت شفاف منجر می شود:

۱) زمینه دسترسی همگان به اطلاعات ضروری سازمانی را فراهم آورد.

الف- شرکت با چه چالشها، فرصت ها و تهدیدهایی روبه رو است؟

ب- عملکرد مالی سازمان چگونه است؟

ج- نظر مشتریان درباره سازمان چیست؟

د- در تصمیم گیری استراتژیک از چه معیارها و پارامترهایی استفاده می شود؟

۲) تمام این اطلاعات باید به موقع و بهنگام باشند. (تمام گزارشها باید به روز شوند)

۳) مطمئن شوید که کارکنان توانایی درک و تفسیر اطلاعات را دارند. (در صورت لزوم، از آموزش استفاده کنید).

۴) به کارکنان فرصت دهید تا نسبت به اطلاعات و گزارشها آگاهی کامل پیدا کنند.

۵) به افراد در برابر عملکرد موثر، پاداش (مادی و غیر مادی) اختصاص دهید.

۶) به کارکنان این اختیار را بدهید که بر اساس اطلاعات تصمیم گیری و فعالیت کنند. (به کارکنان خود اعتماد کنید و به آنها اجازه دهید از اطلاعات آن گونه که خود مناسب می دانند، استفاده کنند).

۷) مطمئن شوید که کارکنان نیز به شما اعتماد دارند. (اگر کارکنان به شما اعتماد نداشته باشند، به اطلاعات و داده های سازمان نیز اعتماد نخواهند کرد).

نتیجه گیری

در سده ۲۱ انتظار می رود که مدیران و رهبران بتوانند از عهده تغییرات سریع جهان کار برآیند. به دلیل تنوع گسترده محیطهای کاری، مدیریت موثر سازمانها و منابع انسانی با چالشهای فراوانی روبه رو شده است. سازمانها با کوچک سازی و مهندسی مجدد به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند، ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه تکنولوژی نیز برای

آنها چالش برانگیز شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح شدن به عنوان یک مدیر موفق نیز بخشی از دغدغه های مدیران امروزی است. این تغییرات سریع، پیچیده و غیر قابل پیش بینی هستند و تاثیر قابل توجهی بر سازمانها و سبک رهبریشان دارد. سازمانها به سمت ساختارهایی با سلسله مراتب کمتر تغییر جهت داده که در آن مدیران و رهبران به کارکنان آزادی بیشتری داده، مسئولیت بیشتری به آنها واگذار کرده اند. مدیران آینده در صورتی می توانند موثر باشند که از عهده این تغییرات برآیند و به این منظور آنها به تواناییهایی مانند تیم مدار بودن، ارتباطهای قوی، حل کننده مشکلات، ایجاد کننده تغییرات و رهبر بودن، نیاز دارند. مدیران باید رهبرانی شایسته باشند تا بتوانند افرادشان را دگرگون سازند و بازده شرکت را بالا ببرند. یک رهبر در این محیط متغیر جدید باید نقشهای گوناگونی ایفا کند. برای اطمینان از اینکه تغییرات با موفقیت صورت می گیرد، باید به افراد سازمان توجه بیشتری شود. در این میان مدیریت شفاف، راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت تشکیلات شغلی است. □

منابع:

1. Maurer, Rick (2001), Open Book Management, Journal for Quality & Participation, Vol. 24 Issue 1.
2. Open Book Management: The origins of Open Books Management. <http://www.findarticles.com>
3. Open Book Management (march 1999), CPA journal
4. Robbins, Stephen P (2005) Organizational Behavior
5. Seglin, Jeffrey L. Lyons, Nancy J. Open Books Management, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aphAN>

- مرجان فیاضی: دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی در دانشگاه علامه طباطبایی و مدرس دانشگاه فردوسی مشهد
- نسرين نیکزاد: کارشناس دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی در مرکز آموزش خانه صنعت و معدن مشهد