

مدیریت سرگشاده؛ شیوه نوین انگیزش

نیاز توسلی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

تحقیقات نشان داده است که امروزه کارکنان فقط با محرکهای مالی برانگیخته نمی شوند، بلکه وجود فضایی مملو از اعتماد که ناشی از تفکر مثبت مدیران به کارکنان است، موجب اعتماد به نفس در آنها می شود که این امر، افزایش انگیزه در کارکنان را به دنبال دارد. همچنین مدیران دریافته اند که اطلاع رسانی درباره وظایف محوله سازمان به کارکنان، در آنها این احساس را به وجود می آورد که به وجودشان در سازمان اهمیت داده می شود و سهمی در سازمان دارند که این امر خود باعث انگیزش کارکنان می شود. مدیریت سرگشاده (Open-Book Management) سعی بر آن دارد تا در چهار گام پلکانی، انگیزه کارکنان را افزایش دهد.

تدبیر

مقالات

شماره ۲۰۹ - مهر ۸۸



۲۰

وجود تغییرات بسیار سریع باعث شد، مهارتهایی که از طرف محیط‌های کاری درخواست می‌شوند، تغییر کنند و همکاری بین مدیران و کارکنان در جهت کسب موفقیت در کارها تشدید شود. لازمه همسویی با این تغییرات این است که مدیریت مشارکتی در سازمان نهادینه شود تا با بهره‌گیری از ابزار ترقی دهنده آن یعنی انگیزش از طریق مشارکت، اسباب شکوفایی در سازمان فراهم آید؛ زیرا هنگامی که کارکنان اطلاعات، آموزش و مسئولیت داده شود، در آنها نیروی انگیزش به وجود می‌آید که باعث می‌شود خود را بهتر باور کنند، در این صورت گام‌های رسیدن به موفقیت سریع‌تر طی می‌شود. جدیدترین شیوه از راه‌های انگیزش از طریق مشارکت کارکنان که بیشتر در سازمانهای بازرگانی به کار می‌رود، مدیریت سرگشاده است که به معنای اعلام صورتهای مالی شرکت برای تمام کارکنان و ارائه آموزش به منظور توانمند کردن آنهاست تا چگونگی درآمدزایی شرکت و تاثیر اقدامات خود را بر سود و زیان آن درک کنند. مدیریت سرگشاده موجب ایجاد جو اعتماد، داشتن تعهد عمیق و غیر متزلزل به سازمان و در نهایت ایجاد انگیزش در کارکنان می‌شود. انگیزش به تبیین همه شکلهای رفتار مربوط می‌شود. بررسی انگیزش مشخص می‌سازد که چرا افراد چیزهای خاصی را می‌خواهند. موضوع اصلی انگیزش بر آنچه میل داریم و نیاز داریم، مربوط می‌شود و ما را آگاه می‌سازد که چه قسمتی از خواست و میل، از ماهیت انسان و چه قسمتی از یادگیری شخصی، اجتماعی و فرهنگی ناشی می‌شود. (حسن زاده، ۱۳۸۶: ۴)

پنج رویکرد به انگیزش، بیان شده است:

۱. رویکرد مکانیکی؛
۲. رویکرد انگیزشی؛
۳. رویکرد زیستی؛
۴. رویکرد ادراکی - انگیزشی؛
۵. رویکرد مقوله مشارکتی.

رویکرد مکانیکی، حاصل تحقیق در زمینه مهندسی صنایع و مدیریت علمی است. در رویکرد انگیزشی، طراحی شغل در صدد بهبود اثربخشی و تعامل نگرشی

مدیران می‌توانند با داشتن روابط باز و درست با کارکنان در آنها این احساس را به وجود آورند که مهره مهمی برای سازمان هستند.

شریک بودن در هر کارمند، روشی است که مدیران برای ایجاد انگیزه و رغبت در کارکنان استفاده می‌کنند. (قاری نیت، ۱۳۸۶: ۲۳)

کریتر دو روش را برای انگیزش از طریق مشارکت معرفی می‌کند که عبارت‌اند از: مدیریت سرگشاده و تیم‌های خودگردان (Self-Managed Teams). طرفداران رویکرد تیم‌های خودگردان بر این باورند که خود مدیریتی، خلاقیت، انگیزش و بهره‌وری را پرورش می‌دهد. (کریتر، ۱۳۸۷: ۱۵۰)

مدل مدیریت سرگشاده

در این مقاله به جدیدترین روش انگیزش از طریق مشارکت که رویکرد مدیریت سرگشاده نام دارد، پرداخته شده است. این رویکرد دارای چهار گام پلکانی است که به ترتیب عبارت‌اند از: درمیان گذاشتن (Shave)، آموزش دادن (Teach)، توانمندسازی (Empower) و پرداخت (Pay). مرحله اول، مرحله‌ای است که اطلاعات باید به صورت شفاف در اختیار کارکنان قرار گیرد و مرحله دوم مرحله آموزش به کارکنان است. پس از اینکه اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گرفت، آنها باید بتوانند یاد بگیرند که چگونه و در چه زمانهایی از آنها استفاده کنند. در مرحله سوم مدیران با محول کردن فعالیتهای مربوط به آموزشهای داده شده و تفویض اختیار، کارکنان را توانمند می‌سازند و در گام آخر با توجه به فعالیتهایی که کارکنان در این رابطه انجام می‌دهند، به آنها حقوقی منصفانه پرداخت می‌شود.

سهل گرفتن یا اجرای ناقص هر یک از مراحل، باعث شکست حتمی می‌گردد. برای اجرای این برنامه به فرایندی سیستماتیک نیاز است. (کریتر، ۱۳۸۶: ۳۴۸)

- ۱- یوانسیچ و بادو، ۱۰ دلیل که سازمانها مدیریت سرگشاده را استقرار می‌سازند به شرح زیر بیان می‌کنند:
- ۱- افزایش رقابتی شدن؛
- ۲- بالا بردن خدمات مشتری و کیفیت محصولات؛
- ۳- توانمندسازی تیم کار؛
- ۴- افزودن سهم ذی‌نفعان؛
- ۵- کاهش قیمت و افزایش سود؛

کارکنان از راههایی مثل رضایت شغلی، انگیزه درونی و با بررسی مجموعه‌ای از پیامدهای رفتاری همچون غیبت، جابه‌جایی و عملکرد است. رویکرد زیستی، بر طراحی محیط کار جهت کاهش فشار فیزیکی و خستگی متمرکز است. رویکرد ادراکی - انگیزشی، حاصل مهندسی عوامل انسانی، مهارتهای ادراکی و پردازش اطلاعات است. مقوله‌ای که به این چهار رویکرد اضافه شده است، مشارکت کارکنان است که شامل مدیریت مشارکتی (سهیم شدن کارکنان در تصمیم‌گیری، مشارکت نماینده کارکنان در تصمیم‌گیری و ...) است. (احمدی، ۱۳۸۶: ۱۲۸)

بنابراین یکی از روشهایی که در بالا بردن انگیزش از آن استفاده می‌شود، مشارکت است. تعداد معدودی از افرادند که با استفاده از این روش برانگیخته نمی‌شوند. نوع صحیح مشارکت هم به افزایش انگیزه منجر می‌شود و هم معلومات ارزنده‌ای در اختیار سازمان می‌گذارد. (مشبکی و روحانی، ۱۳۸۷: ۱۵۱)

بهترین مدیران کاری می‌کنند که هر کارمند احساس می‌کند، شریک آن مدیر است. چرا؟ زیرا هنگامی کارمندی خود را مالک سازمانی بداند، بهتر کار می‌کند، از آن محافظت می‌کند و به آن دلبستگی پیدا می‌کند. یکی از روشهایی که سازمانهای جهانی و مدیران‌شان می‌توانند، محیط کار فعال و پویا ایجاد کنند، القای تفکر سهیم بودن در سازمان است. ایجاد احساس

۶- ایجاد اعتماد ؛

۷- تلاش برای افزایش ارتباطات داخلی ؛

۸- تشویق مسئولیت فردی ؛

۹- تمرکز دادن اقدامات کارکنان در چالشهای سازمانی ؛

۱۰- ایجاد سازمانی موفق (Ivancic and Bado, 2009:6)

در یک تحقیق که در مورد انگیزش در سازمان ORC انجام گرفت ، مشخص شد که ادراکات مثبت پیرامون ارتباطات سازمانی هم به ترقی سطوح انگیزش در میان کارکنان کمک می کند و هم به ترویج حمایت کارکنان و در نهایت منجر به توانمند سازی کارکنان می شود. برخی ارتباطاتی که بیشترین احتمال را داشت که از طرف کارکنان به صورت مثبت درک شوند، عبارت بودند از:

۱- بیان اقدامات به کار گرفته شده و دلایلی که پشت این اقدامات بود؛

۲- مطلع بودن از تصمیمات مستمر و دلایل آن ؛

۳- ارتباطات باز و مطمئن (Werbler)

به کارکنان از طریق پاداش، تشویق و مالکیت سهام، سهمی منصفانه از سودها را پرداخت کنید.

(2009).

مدیران می توانند با داشتن روابط باز و درست با کارکنان در آنها این احساس را به وجود آورند که مهره مهمی برای سازمان هستند، زیرا مدیر به آنها اعتماد دارد و نشانه آن این است که اطلاعات را در اختیار آنها قرار می دهد. در نتیجه افراد احساس هویت با سازمانشان می کنند و انگیزه آنها برای کار در چنین سازمانی افزایش می یابد . تحقیقات نشان می دهد که این شیوه انگیزش در کارکنان موجب سلامت و رفتارهای شغلی مثبت می شود (Oyserman, 2007).

اگر اعتماد به افراد و سپردن مسئولیت به آنها با دقت کافی انجام گیرد، موجب می شود افراد خود را قابل اعتماد ببینند و این انگیزه در آنان فعال شود که قابل اعتماد بودن خود را اثبات کنند . (قربانی و میرخرسندی لنگرودی ، ۱۳۸۵ : ۱۱۶) - آرمسترانگ مدیر سازمان GGB - شرکتی آموزشی که مدیریت سرگشاده را به مدیران آموزش می دهد - ادعا دارد که به کارکنان اطلاعات پنهان عملکردها را بدهید تا مشخص شود، نیازهای سازمان در کجا باید تغییر کنند و نیز کارکنان، تصویر بزرگتری از شغلشان به دست آورند . اما در ضمن این شفاف سازی ، هشدار می دهد :

کارکنان را به منظور انجام تغییرات و تصمیمات لازم برای موفقیت توانمند کنید.

«زمان لازم را برای آموزش کارکنان درباره چگونگی انجام اقدامات سازمانی در نظر بگیرید». او به مدیران توصیه می کند که در آغاز کار با موضوعاتی که کارکنان برای درک آنها آمادگی دارند ، آغاز کنید (Nohria et al. 2008:81).

اسکات و جف، مدلی را برای انگیزش معرفی کردند که مولفه های آن ارتباط بسیار نزدیکی را با مراحل رویکرد مدیریت سرگشاده دارند. در واقع آنان این نکته را بیان کردند که می توان از طریق اعتماد سازی ، اطلاع رسانی و مشارکت پذیری ، انگیزه را به ارمغان آورد .

یکی از سوالها در تحقیقی که این دو دانشمند انجام دادند این بود که چه چیزهایی واقعا به شما انگیزه می دهند؟ آنها در پاسخ عواملی را انتخاب کردند که کاملا متفاوت اما واقعا موثر بودند. در حقیقت، مشوقهای سه گانه سنتی (پول، امنیت و ترفیع شغلی) در آخر فهرست آنها جا گرفته بودند. نتیجه امر این شد که مهمترین انگیزاننده های یک محیط کاری، همانهایی هستند که در بالا اشاره شد . (اسکات و جف ، ۱۳۸۷ : ۸۳)

در تحقیقی با عنوان «مدیریت سرگشاده برای سازمانهای فامیلی» صورت گرفته بود، در پاسخ به پرسشهایی از قبیل اینکه: سطح اعتماد در سازمان شما چگونه است ؟ یا آیا کارکنان، شما را به عنوان شخص مورد اعتمادی می شناسند و علاقه دارند که عضوی از سازمان شما باشند ؟ بیان شده بود که هنگامی که سطح اعتماد در سازمان

چگونگی قرائت و تفسیر گزارش های اصلی مالی و چگونگی کنترل هزینه ها را به تمام کارکنان آموزش دهید.

داده های مهم مالی و قیمت سهام را در جاهای در معرض دید کارکنان قرار دهید.

شکل ۱ : مدل چهار مرحله ای مدیریت سرگشاده (کریتزر، ۱۳۸۶:۳۴۹)

بالاست، استفاده از مدیریت سرگشاده آسان می شود. اگر سطح اعتماد پایین باشد، در ابتدا باید برای ایجاد و بهبود سطح اعتماد کوشید و بعد از آن در میان گذاشتن اطلاعات مالی را آغاز کرد. (Wilson, 2008:1)

اعتماد، به روابط فرادستان و زیردستان (اعتماد مدیر به کارمند و برعکس) اشاره دارد. افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می شود. اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. تحقیقات در مورد اعتماد نشان داده اند، افرادی که به دیگران اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صمیمیت را جانشین تظاهر سازند و درجه بالاتری از همکاری را نشان می دهند. (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵۶)

نتیجه گیری

با مطالعه رویکرد مدیریت سرگشاده متوجه می شویم که تمام موفقیت این روش انگیزش، حول یک محور می چرخد و آن، اعتماد است. اصولاً مدیر در نقش خود باید به منظور انگیزش کارکنان به آنها اعتماد کند. محدوده این اعتماد باید در حدی باشد که به کارکنان در محدوده شغلشان اختیار و آزادی عمل داده شود. از این طریق، محیطی مساعد برای شکوفایی استعدادهای کارکنان به وجود می آید و اعتماد به نفس کارکنان افزایش می یابد و باعث می شود کارکنان در کارهایشان با شوق و انگیزه بیشتری فعالیت کنند. راهکارهایی وجود دارند تا به مدیران کمک کنند، بیشتر به دیگران اعتماد کنند:

- ۱- داشتن نگرش مثبت به کارکنان؛ مگر اینکه خلاف آن ثابت شود.
- ۲- پروراندن این ذهنیت که کارکنان خودشان از عهده مشکلات کاریشان برمی آیند.
- ۳- پذیرفتن این باور که احساس استقلال از جانب کارکنان موجب افزایش اعتماد به نفس در آنها و در نهایت موفقیت سازمان می شود.
- ۴- نهادینه کردن این ارزش که تمام کارکنان، مالکان سازمان هستند.
- ۵- تقویت روحیه کارکنان از طریق اعطای اختیارات لازم، تا در آنها علاقه و تعهد

کافی برای تلاش بیشتر به منظور تحقق اهداف سازمانی حاصل آید.

در نهایت، بعد از اینکه فضای اعتماد به وجود آمد و مدیران اطلاعات را در اختیار کارکنان قرار دادند، مرحله بعد، آموزش چگونگی استفاده از این اطلاعات است و واضح است مدیرانی که آموزش را بی اساس می دانند و یا آن را به صورت مستمر انجام نمی دهند، دچار چه عواقب جبرانناپذیری می شوند. مرحله سوم مدیریت سرگشاده، مرحله توانمندسازی کارکنان است که کارکنان در این مرحله قابلیت‌های لازم را به دست می آورند. در گام آخر برای موفقیت نهایی باید سهم منصفانه‌ای از سود به کارکنان داده شود. □

منابع

۱. احمدی، مسعود (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی، نظریه‌ها و مفاهیم کاربردی)، چاپ اول، انتشارات کوهسار.
۲. اسکات، سینتیدی و جف، دنیس تی (۱۳۸۷)، مدیریت مشارکتی بهینه، مترجمین: شهناز منتظری و محمدرضا منتظری، چاپ اول، انتشارات نسل نواندیش.
۳. حسن زاده، رمضان (۱۳۸۶)، انگیزش و هیجان، چاپ اول، انتشارات ارسباران.
۴. قاری نیت، علی اکبر (۱۳۸۶)، ۲۴ روش برای افزایش بهره‌وری و انگیزش کارمندان، چاپ دوم، انتشارات آزمون.
۵. قربانی، محمود و میر خورسندی لنگرودی، سید ابراهیم (۱۳۸۵)، خودارزیابی شایستگی فردی، چاپ اول، انتشارات پژوهش طوس.
۶. قلی پور، آرین (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، چاپ اول، انتشارات سمت.
۷. کریتنر، رابرت (۱۳۸۷)، اصول مدیریت، مترجمین: دکتر داور ونوس، بهمن جمشیدی و مهداد پرچ، چاپ اول، انتشارات کتاب مهریان.
۸. مشیکی، اصغر و روحانی، محمدحسین

(۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، انتشارات اقبال.

۹. عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، نشر ویرایش.

10. Ivancic, Cathy & Bado, Jim (2009), "Open Book Management", Thomson Place, Boston .M.A, pp. 1-9

11. Nohria, Nitin & Groysberg, Boris and Lee, Linda-Eling (2008), "Employee Motivation: A Powerful New Model", Harvard Business Review, pp. 78-84

12. Oyserman, Daphna & Yoder, Nicholas & Fryberg, Stephanie .A. (2007), "Identity-Based Motivation and Health", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 93, No. 6, 1011-1027

13. Werbler, Carolyn (2009), "Effective Communication Positively Impacts Employee Motivation Levels, Employee Advocacy Latest Ouch Point Survey from Opinion Research Corporation Suggests", Opinion Research Corporation, pp. 1-2

14. Wilson, Margaret (2008), "Open Book Management for Family Businesses", Tandem Partners' family business, pp. 1-2

نیاز توسلی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی

در پی درخواست مشترکان تدبیر

شماره حساب جاری الکترونیک تدبیر اعلام می‌شود:

۶۲۷۷۶۰/۲۷

حساب جام بانک ملت - شعبه قلهک - کد شعبه ۶۵۰۵۲

از مشترکان گرامی درخواست می‌شود به منظور صرفه‌جویی در وقت، وجه اشتراک را به حساب مزبور به نام سازمان مدیریت صنعتی - ماهنامه تدبیر واریز کرده و فیش تایید واریز را به شماره ۲۲۰۴۲۰۱۵ فاکس کرده و یا به نشانی دفتر مجله ارسال نمایند.

توجه:

- ۱- شماره حساب جاری غیرالکترونیک تدبیر همچنان باز و معتبر است و مشترکان می‌توانند وجه اشتراک را به دلخواه خود به یکی از حسابهای موردنظر واریز کنند.
- ۲- شرایط اشتراک در برگ راهنمای اشتراک در صفحات پایانی مجله، به چاپ رسیده است.

تلفن اشتراک: ۲۲۰۴۲۰۱۵

مرکز تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵