



هفت رویه سازمانهای موفق

ترجمه: روح الله استیری



استخدام گزینشی، آموزش جامع، تسهیم اطلاعات و تفویض اختیار می باشد. سرمایه گذاری شرکتها در زمینه آموزش افراد تازه استخدام شده، در صورتی که آنها برای مدت طولانی در خدمت شرکت نباشند، امری غیر ممکن است. مشابه تفویض اختیار و تسهیم اطلاعات استراتژیک و حساس، نیازمند اعتماد میباشد و این اعتماد ناشی از تعهدات بلندمدت و متعدد است.

در این مقاله با اقتباس از مطالعات مختلف، ادبیات مرتبط، مشاهدات و تجارب شخصی، هفت جنبه که به نظر میرسد مشخصه سیستمهایی که به واسطه منابع انسانی خود سودآور می باشند، ارائه شده است عبارت است از:

۱- امنیت شغلی پرسنل.

۲- استخدام گزینشی نیروهای جدید.

۳- تیمهای خودگردان و تمرکززدایی در تصمیم گیری بعنوان اصول اساسی طراحی سازمان.

۴- پاداشهای نسبتاً بالا بر اساس عملکرد سازمانی.

۵- ارائه آموزشهای جامع.

۶- کاهش موانع و تفاوت های موجود در رتبه سازمانی نظیر تفاوت های پوشش ظاهر، زبان، ملاحظات اداری و همچنین تفاوت های موجود در حقوق پرسنل در کل سطوح سازمان.

۷- تسهیم اطلاعات مالی و عملکردی در کل سازمان.

موارد فوق بر ابعاد اصلی تمرکز داشته و برخی از آنها از جمله پاداش و کاهش تفاوت های مقام سازمانی، دارای اجزاء متعددی هستند. با این حال، برخی از جنبه های فوق که بعنوان ملاحظات کاری کارآمد لیست شده اند، ظاهراً مخالف با قواعد عقلی میباشدند. در این مقاله توضیحاتی برای روشن شدن نحوه اجرا و اثرات هر عامل ارائه و منطق اصلی هر کدام تشریح شده است.

۱. امنیت شغلی

در عصر کوچک سازی و متناسب سازی سازمانها، چگونه میتوان پیرامون امنیت شغلی بعنوان عامل اصلی ملاحظات کاری کارآمد مطلب ارائه کرد؟ اولاً، بدلیل اینکه این مهم بسیار ساده و تجربی است، غالباً تحقیقات پیرامون تاثیر سیستمهای مدیریتی کارآمد بر امنیت شغلی - بعنوان یکی از جوانب مهم در تشریح این قبیل سیستمها - همسو و همراستا می باشند. یکی از مسائل پذیرفته شده این است که خلاقیت در مشاغل یا سایر اشکال بهبود بهره وری، تا زمانیکه این ترس در پرسنل وجود داشته باشد که با افزایش بهره وری آنها از کار بیکار میشوند، ماندگاری کمی دارد. نظریه امنیت شغلی به این معنا نیست که در سازمان افرادی که کار نمی کنند و یا با دیگران بصورت اثربخش فعالیت ندارند را حفظ نماید. سیاست متمرکز بر حفظ کل پرسنل، افراد را از نتایج رفتارهای فردی در مشاغل محافظت نمیکند. اعتقاد بر امنیت شغلی در دنیای رقابتی امروز به نظر میرسد غیر ممکن بوده و البته در برخی از مواقع تاریخ هم اشتباهاتی مینماید. با این حال، امنیت شغلی مبنای اجرای بسیاری از رویه های مدیریتی کارآمد از جمله

۲. گزینش انتخابی

سازمانهای جدی در امر کسب سود از طریق منابع انسانی، در نخستین گام تلاش خود را صرف جذب افراد مناسب مینمایند. این امر نیازمند اقدامات متعددی است. اولاً، سازمان نیازمند متقاضیان زیادی است که از بین آنها انتخاب نماید. ثانیاً، سازمان نیازمند مشخص نمودن مهارتها و ویژگیهای نیروهای مورد نیاز خود از بین متقاضیان می باشد. عبارت تلاش برای یافتن "کارکنان خوب" کافی نیست، بلکه سازمانها نیازمند مشخص نمودن ویژگی هایی هستند که در پی آن می باشند. این ویژگی ها در بخشی از سوالات استخدامی ارائه می شوند. ثالثاً، مهارتها و توانایی های مورد نیاز می بایست به دقت مورد توجه قرار گرفته و سازگار با الزامات شغل مورد نظر و دیدگاه های سازمان نسبت به بازار خود باشد. رابعاً، سازمان می بایست ویژگی های مهمی که از طریق آموزش قابل تغییر است را مشخص و ضمناً بر شرایطی که بین متقاضیان متفاوت می باشد، تاکید نماید. یکی از اطلاعات مهم در فرایند انتخاب برگرفته از این قبیل سازمانها، تمایل آنها به جذب نیرو بر اساس توانایی ها و مهارت های بنیادی در مقایسه با توانایی های فنی خاص می باشد. این سازمانها تلاش خود را در جذب نیروها بر اساس توانایی ها یا هوش متمرکز نموده اند تا تناسب بیشتری با سازمان داشته باشند. فهرست زیر نکات اصلی در نحوه اجرای فرایند گزینش انتخابی با هدف ایجاد سازمان های کارآمد را بطور مختصر ارائه نموده است:

• داشتن تعداد زیاد متقاضی در شروع فرایند.

• تفکیک آنها بر اساس تناسب فرهنگی و دیدگاهها و بدون توجه به مهارت هایی که قابل آموزش می باشند.

• مشخص نمودن مهارت های اصلی، رفتارها یا دیدگاه های مورد نیاز برای موفقیت

• تاکید بر اینکه فرایند جذب امری جدی است.

• در حد امکان، درگیر نمودن افراد مهم سازمان با هدف تاکید بر اهمیت فعالیت جذب.

• اتمام فرایند با ارزیابی عملکرد فرایند استخدام.

مهمتر قدرت محرک پیشبرنده‌تری را داراست و دو چیز را به ذهن یادآوری می‌نماید: اولاً، سهام بیانگر این مطلب است که خود پرسنل، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار داده‌اند و ثانياً، پرسنل بعنوان بخشی از فلسفه یا فرهنگ عظیم تشریک مساعی، با دیگران کار خواهند کرد. در مقابل، برخی افراد سهام را حتی در قیمت‌های پایین هم خریداری می‌نمایند. این افراد یک تعهد رفتاری با نتایج بسیار قدرتمند روانشناسی ایجاد می‌نمایند. یعنی آنها به واسطه یک سرمایه روانی در شرکت، مالک باقی می‌مانند حتی اگر قیمت سهام پایین بیاید. نتیجه اینکه سهام یک تعهد بسیار قوی ایجاد کرده و از نظر روانشناسی افراد را موظف به اجرای امور سازمان می‌نماید. نگرانی که در برخی موارد پیرامون سهام به گوش می‌رسد، کاهش قیمت سهام است. لذا برخی سازمان‌ها تسهیم در سود را دارای تاثیر بیشتری می‌دانند بخصوص زمانی که در کل سازمان گسترش یابد. پرداخت بر اساس کسب مهارت باعث می‌شود افراد به یادگیری مشاغل مختلف تشویق شوند. بنابراین آنها منعطف خواهند شد. تسهیم در درآمد برگرفته از تسهیم در سود می‌باشد و مبتنی بر بهبود فزاینده در عملکرد واحدهای خاص می‌باشد. به دلایل متعدد پاداش‌های متناسب از اهمیت خاصی برخوردار هستند. اولاً از نظر برابری و انصاف، ثانياً باعث انگیزش افراد می‌شود.

۵. آموزش

گاه‌ها کلیه فعالیت‌های مدیریت کارآمد، بر آموزش و حجم آن، بعنوان نقطه مقابل سیستم‌های مدیریت کنترل مدار تاکید می‌نمایند. میزان آموزش هنوز هم کم است و ۷۵ درصد آموزش مبتنی بر تعهد بیشتر از آموزش بر اساس کنترل می‌باشد. مطالعات انجام شده در کارخانه‌های مونتاژ اتومبیل بیانگر این مطلب است که آموزش باعث انعطاف بیشتر گردیده است. آموزش جزء اصلی سیستم‌های کاری کارآمد محسوب می‌شود. زیرا این سیستم‌ها بر مهارت‌های پرسنل خطوط تولید، اولویت‌بندی و حل مسائل، اولویت‌بندی تغییر در روش‌های کاری و قبول مسئولیت در کیفیت مبتنی هستند. کلیه این موارد نیازمند نیروهای کاری مجرب و با انگیزه بوده که دانش و توانایی اجرای وظایف درخواستی را داشته باشند. اطلاعات جدول زیر در خصوص میزان آموزش ارائه شده به کارگران جدید استخدام در بخش تولید شگفت‌انگیز است.

کشورهای کره، تایوان و برزیل ۷۵۰ درصد بیشتر از آمریکایی‌ها به پرسنل خود آموزش می‌دهند. میزان آموزش ارائه شده توسط استرالیایی‌ها با سطح آموزش آمریکایی‌ها تقریباً برابر است و تفاوت موجود در میزان آموزش‌های ارائه شده به کارگران مجرب بخش تولید است.

تفاوت در سطح آموزش، منعکس‌کننده تفاوت در افق زمانی است. شرکت‌های ژاپنی با سیاست‌های امنیت شغلی، تمایل به حفظ بلندمدت پرسنل خود دارند و این امر باعث سرمایه‌گذاری بیشتر در توسعه نیروها می‌گردد. مطالعات انجام شده در ایالات متحده و انگلستان شواهدی را مبنی بر سطوح نامناسب آموزش و آموزش‌های نادرست ارائه می‌دهد.

آموزش در صنایع متعدد می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح شود. البته تنها در ایالات متحده مسئله میزان آموزش مطرح نیست بلکه این امر بدلیل نوسانات موجود در بودجه که اغلب به واسطه شرایط اقتصادی شرکت و برنامه‌های آموزش خودسرانه می‌باشد، تعیین می‌گردد. سرمایه آموزش در شرایط خوب شرکت بسیار بالاست اما زمانی که شرکت در شرایط خوبی بسر می‌برد، پرسنل بسیار درگیر کارها هستند و در نتیجه کمتر می‌توانند در دوره‌های آموزشی شرکت نمایند. در مقابل، زمانی که شرکت فعالیت کمتری دارد و افراد فرصت بیشتری برای توسعه مهارت‌های خود دارند، دقیقاً زمانی است که آموزش کمتر ارائه می‌شود.

۳. تیم‌های خودگردان و تمرکز زدایی در تصمیم‌گیری بعنوان اصول اساسی طراحی سازمان

سازماندهی افراد در تیم‌های خودگردان، جزء اصلی کلیه سیستم‌های مدیریتی کارآمد است. مقالات متعدد و مطالعات سیستماتیک بیانگر اثربخشی تیم‌ها بعنوان اصل طراحی سازمان‌ها می‌باشد. یکی از محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که دو دهه تحقیق در زمینه رفتار سازمانی شواهد قابل ملاحظه‌ای ارائه نمود که پرسنل در تیم‌های خودگردان از توجه و استقلال در کار لذت می‌برند و این تاثیر به پاداش‌های درونی و رضایت شغلی تعبیر می‌شود. در کارخانه‌های تولیدی که بر مبنای تیم‌های خودگردان فعالیت می‌نمایند، ۲۸ درصد کاهش در نرخ ضایعات و ۲۰ درصد افزایش در بهره‌وری مشاهده شده است.

تیم‌ها مزایای متعددی ارائه می‌دهند. اولاً، کنترل بر مبنای همتایان کاری، جانشین کنترل سلسله مراتب کاری است. یعنی بجای تخصیص زمان و انرژی توسط مدیریت و کنترل مستقیم نیروهای کاری، نیروها خودشان را کنترل می‌نمایند. کنترل همقطاران اغلب اثربخش‌تر از کنترل سلسله مراتب سرپرستی است.

برخی افراد احتمال دارد از سرپرستان خود مایوس شوند، در حالی که کمتر اتفاق افتاده از همقطاران خود ناامید شوند. تیم‌ها به پرسنل اجازه می‌دهند، عقاید را همراه با راهکارهای بهتر و خلاق‌تر با هدف حل مسائل ارائه دهند. این عقاید کارشناسانه از طریق طوفان فکری یا حل مسئله بصورت گروهی جمع‌آوری شده و باعث افزایش احتمال مطرح شدن حداقل یکی از این عقاید همراه با راهکار حل مسئله می‌شود. جایگزینی کنترل همتایان بجای کنترل سلسله مراتبی باعث حذف لایه‌های سلسله مراتب و جذب وظایف اداری توسط متخصصان بدون هزینه‌های بالای پرسنلی می‌گردد.

با حذف لایه‌های اداری و حتی پرسنل متخصص چگونه به سوی تیم‌های خودگردان حرکت کنیم که با بحث امنیت شغلی سازگار باشد؟ حذف پست‌های سازمان مستلزم حذف افراد مجری این مشاغل نیست؛ زیرا این افراد می‌توانند به سایر وظایفی که ارزش افزوده بیشتری برای سازمان ایجاد می‌کنند، اضافه شوند.

۴. پاداش‌های نسبتاً بالا بر اساس عملکرد سازمانی

اگر چه بازار کار از کارایی لازم برخوردار نمی‌باشد، اما رابطه بین میزان پرداخت سازمان و کیفیت نیروی کار پابرجاست. بر این اساس سازمان‌ها اعلام می‌نمایند که ابتدا آنها بر اساس پرسنل خود رقابت می‌نمایند و سپس هدفشان داشتن بهترین نیروی کار در صنعت می‌باشد. ثانياً، آنها تمایل دارند به افراد قابل مقایسه در صنعت، میزان متوسط حقوق را پرداخت نمایند. میزان حقوق بیانگر پیامی به نیروی کار سازمان‌ها است؛ یعنی آنها به اندازه میزان حقوق دریافتی ارزش دارند. بر این اساس این عبارت بی ارزش است: "بسیاری از سازمان‌ها ادعا می‌نمایند که پرسنل آنها مهمترین داراییشان است" در حالی که مخالف آن عمل می‌نمایند. گاهی اوقات این عبارت شنیده می‌شود که پاداش بالا در نتیجه موفقیت سازمان می‌باشد؛ در حالی که تفاسیر دیگر بیانگر این است که پاداش بالا در صنایع خاصی است که رقابت کم و یا پرسنل از سطوح تحصیلات بالا برخوردارند. اما هیچ یک از این عبارات صحیح نیستند. شرکت‌های موفق قادرند از عهده پرداخت‌های بیشتر و مکرر برآیند اما پرداخت بالا در نتیجه موفقیت اقتصادی حاصل می‌شود. پاداش‌های احتمالی در سیستم‌های کاری کارآمد از اهمیت بالایی برخوردار است. این قبیل پاداش‌ها اشکال مختلفی نظیر سهم شستن در درآمد، سهم شدن در سود، سهام، پرداخت بر اساس مهارت و سایر اشکال محرک‌های فردی و تیمی دارند. در برنامه‌های مختلف تشویق پرسنل، ارائه سهام طرفداران بیشتری دارد؛ زیرا دارای مزیت مالیاتی بوده و از همه

فیزیکی و لباس، و همچنین از طریق کاهش میزان حقوق نابرابر در کل سطوح سازمان می‌باشد. از طریق محدود سازی تفاوت‌های سازمانی در زمینه توزیع پاداش بین مدیران ارشد و سایر پرسنل، حس سرنوشت عمومی در سازمان شکل می‌گیرد. کاملاً واضح است اقداماتی که باعث کاهش تفاوت در پست‌های سازمانی می‌گردد، سازگار با پاداش‌های مبتنی بر عملکرد بوده و این پاداش‌ها در سطوح سازمانی و گروهی قابل استفاده می‌باشند.

کاهش تفاوت‌های پست سازمانی از طریق کاهش سطوح حقوق نابرابر باعث محدود شدن توانایی‌های سازمان در استفاده از محرک‌های فردی می‌شود تا حدی که با بکارگیری پاداش‌های فردی، پراکندگی حقوق افزایش می‌یابد. البته این امر الزاماً بد نیست. بسیاری از مدیران و مدیران منابع انسانی، به اشتباه معتقدند قرار دادن پرداختی پرسنل در شرایط ریسک، باعث افزایش انگیزش و عملکرد آنها خواهد شد در حالی که پاداش‌های متناسب تاثیر بیشتری دارد.

آموزش، سرمایه‌گذاری در پرسنل و کسب و کار موجود می‌باشد و گاهی به عنوان بخشی از برآورد بازگشت سرمایه تعبیر می‌شود.

۶. کاهش تفاوت در پست‌های سازمانی

بحث اصلی سیستم‌های مدیریت کارآمد، عملکرد بالای سازمان‌های متقاضی مهارت و تلاش کلیه پرسنل می‌باشد. یکی از راه‌ها، سازماندهی افراد در تیم‌های کاری است. البته هیچ فرد یا تیمی در صورتی که نشانه‌هایی از بی‌ارزش بودن دریافت کند در استفاده از جسم و جان خود به نفع سازمان تشویق نشده و راحت نخواهد بود. به منظور ایجاد احساس مهم بودن و تعهد در افزایش عملیات سازمانی در کلیه اعضاء سازمان، اغلب سیستم‌های مدیریت کارآمد در کاهش تفاوت‌های پست سازمانی - که باعث جدایی افراد و گروه‌ها و ایجاد احساس بی‌ارزشی می‌شود- تلاش می‌نمایند. این امر به دو روش قابل اجراست؛ بصورت سمبولیک، یعنی از طریق بکارگیری زبان، برجسب‌ها، فضای

میزان آموزش کارگران در کارخانه‌های مونتاژ اتومبیل

مالک/محل	میزان ساعات آموزشی ارائه شده به کارگران جدید در ۶ ماه اول	میزان ساعات آموزشی در سال برای افرادی با کمتر از یک سال تجربه
ژاپنی‌ها/ژاپن	۳۶۴	۷۶
ژاپنیها/امریکای شمالی	۲۲۵	۵۲
امریکایی‌ها/امریکای شمالی	۴۲	۳۱
امریکایی‌ها/اروپا	۴۳	۳۴
اروپایی‌ها/اروپا	۱۷۸	۵۲
کشورهای صنعتی	۲۶۰	۴۶
استرالیا	۴۰	۱۵

مشکل است. اجرای اقداماتی جهت انزوای این امر تاثیر چندانی ندارد، با این حال تحت شرایط خاصی باعث ایجاد بهره‌وری می‌شود. بعنوان مثال، افزایش تعهد سازمان به فعالیت‌های آموزشی، قابل اجرا نیست مگر با تغییر در سازمان کار؛ یعنی به پرسنل بسیار مجرب خود اجازه دهند از دانش خود استفاده کنند. در صورتیکه حقوق نسبتاً پایین بوده و محرکی موجود نیست، پرسنل مجرب به سادگی به سمت رقبا می‌روند. امنیت شغلی به شرط عملکرد قابل ملاحظه همراه با پاداش محرک، با بهره‌وری رابطه مستقیم دارد. ایجاد تیم‌های کاری در صورت ارائه آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های فنی و فرایند تیمی بسیار اثربخش خواهد بود. البته اجرا و کسب نتیجه از بسیاری از این اقدامات نیازمند زمان می‌باشد. بعنوان مثال، ارائه آموزش، ارتقاء مهارت‌های نیروی کار موجود و حتی کسب مزیت‌های اقتصادی نیازمند زمان است. نه تنها تسهیم اطلاعات عملیاتی و مالی نیازمند صرف وقت است بلکه می‌بایست از نحوه درک و استفاده این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌ها نیز اطمینان حاصل نمود. قطعاً اعتقاد پرسنل به امنیت شغلی و متعاقباً ایجاد اعتماد و در نتیجه ایجاد سطح عملکرد بالا و نوآوری نیازمند صرف زمان است. یکی از تفکرات پیرامون موانع متعدد سازمانی و کمک به اجرای فعالیت‌های مدیریت کارآمد، توجه به هر یک از موارد از لحاظ تاثیر آن در افق زمانی است که تصمیمات سازمان را مشخص می‌نمایند.

۷. تسهیم اطلاعات

تسهیم اطلاعات به دو دلیل از عناصر اصلی سیستم‌های کاری کارآمد می‌باشد. اولاً، تسهیم اطلاعاتی از قبیل عملکرد مالی، استراتژی‌ها و ارزیابی عملیات، به پرسنل این مهم را منتقل می‌کند که آنها قابل اعتماد هستند. دوم اینکه در صورتیکه پرسنل آموزش دیده و با انگیزه نتوانند باعث ارتقاء عملکرد سازمان شوند، به این معناست که آنها اطلاعاتی پیرامون ابعاد مهم عملکرد نداشته و ضمناً در مورد نحوه بکارگیری و تفسیر اطلاعات آموزش ندیده‌اند. به منظور اجرای این سیستم نخست اطمینان باید که کلیه پرسنل از منشی تا مدیر عامل، اعدادی که بیانگر عملکرد و هزینه تولید آنها است ارائه می‌دهند. ثانیاً، این اطلاعات بین آنها به اشتراک گذاشته شده و بصورت هفتگی جمع‌آوری می‌شوند. ثالثاً، آموزش‌های جامع پیرامون نحوه استفاده و تفسیر اعداد ارائه شده است. دو دلیل برای عدم تسهیم اطلاعات وجود دارد. یکی این که اطلاعات منبع قدرت است و تسهیم اطلاعات باعث انتشار این قدرت خواهد شد. دلیل دیگر ترس مدیران از فاش شدن اطلاعات نزد رقبا و ایجاد ناکامی سازمان است.

نتیجه

اغلب شرکت‌ها در تلاشند تا نوآوری‌های سازمانی را به اجراء درآورند. این جهت‌گیری قابل درک است. بطور کلی، تغییر برخی از جوانب سیستم پاداش بدون ارتباط دادن آن به آموزش، استخدام، گزینش و نحوه سازماندهی کار بسیار

Seven practices of successful organizations

- Jeffrey Pfeffer
- California Management Review; Winter 1998; 40, 2; ABI/INFORM