

## هدف

اصلی این بخش ارائه  
نوشته‌هایی در باره مسائل کلیدی  
کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن  
دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و  
کار دنیا برای خوانندگان است.

در هر شماره مقالاتی در باره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/  
فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات  
(IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی،  
تولید و اثربخشی کارکنان و ...  
تقدیم خواهد شد.



# افزایش سودآوری سازمان از طریق مسئولیت پذیری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مارک اپستین و پریسیلا وایزنر

Mark J. Epstein  
Priscilla S. Wisner

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

اطلاعات به راحتی گردآوری می شوند و لازم است که شرکتها برای مدیریت موضوعات مختلف که امروزه مدیران با آنها مواجهند، به راحتی به چنین اطلاعاتی دسترسی داشته باشند. مدیران باید طیف گسترده تری از اطلاعات داخلی و خارجی را جمع آوری نمایند. سهامداران بیرونی نیازمند مجموعه گسترده تری از اطلاعات برای ارزیابی اثربخش عملکرد سازمان هستند و ارایه داوطلبانه چنین اطلاعاتی برای مسئولیت پذیری در سازمان الزامی است. این مسئولیت پذیری، چه در داخل و چه در خارج از سازمان، یک اصل الزامی برای اداره اثربخش یک سازمان است.

### برخی نمونه ها

شرکت کمپل سوپ<sup>۱</sup>، به طور مستمر روش مدیریت سازمانی خود را بهبود بخشیده است.

تغییرات ایجاد شده در اوایل دهه ۱۹۹۰، نیازمند آن بودند که اکثریت مدیران شرکت از خارج از سازمان منصوب شوند. در سال ۱۹۹۵، هیات مدیره اقدام به ارزیابی عملکرد مدیران، کمیته های وابسته به هیات مدیره و به طور کلی خود هیات مدیره نمود.

در سال ۲۰۰۰، هیات مدیره برنامه جدید پرداخت حقوق مدیران را تصویب کرد که پرداخت حقوق را به صورتی تنگاتنگ با ارزشی که فعالیت مدیران برای سهامداران به همراه داشت، مرتبط ساخته بود. در واقع تنها ۲۰ درصد حقوق مدیران به صورت نقدی پرداخت می شد. معیارها و نتایج ارزیابیهای عملکرد، به صورت گزارشهای سالانه در اختیار تمامی سهامداران قرار می گیرند.

مؤسسه بانک تعاون<sup>۲</sup> که با ۴۰۰۰ نفر نیرو در انگلستان مستقر است، از شفافیت در فعالیتها و مسئولیت پذیری در سازمان منافع بسیاری برده است. این بانک از الگوهای مختلفی استفاده می کند. همه سهامداران، مشتریان، کارکنان و خانواده هایشان، عرضه کنندگان، جوامع بومی و حتی جوامع ملی و بین المللی

بهبود مدیریت نیازمند کارمندان مناسب، فرهنگ مناسب، ارزشهای مناسب، سیستم های مناسب، اطلاعات مناسب و تصمیم گیری مناسب است. متأسفانه، اکثر سازمانها تلاش می کنند تا اطلاعات کسب و کار خود را تنها با استفاده از معیارهای صنعتی اداره کنند. چندین دهه است مدیران با آن دسته از سیستم های حساسی سر و کار دارند که نتوانسته اند بسیاری از متغیرهایی را بسنجند که دارای ارزشی بلند مدت هستند. شاخصه های صنعتی عملکرد که حسابرسان مورد استفاده قرار می دهند، دارای ارزش محدودی در تعیین ارزش کسب و کار برای سهامداران بیرونی هستند و در عین حال استفاده از آنها در داخل نیز بسیار اندک است. اطلاعات مالی در خصوص سودآوری و بازگشت سرمایه جزو معیارهای ارزشمند عملکرد سازمانی هستند اما فاقد شاخصه هایی هستند که عملکرد گذشته را می سنجند. علاوه بر ارتباط با مشتریان، فرآیندهای داخلی و معیارهای سازمانی، وجود مجموعه ای گسترده تر از معیارهای مالی الزامی است (مانند سنجش داراییهای غیرمنقول همچون داراییهای فکری و ارزش تحقیق و توسعه).

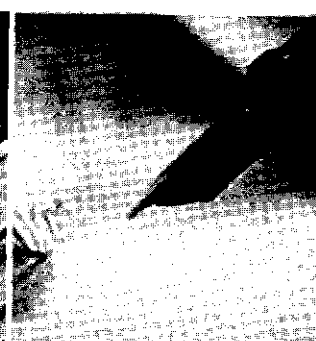
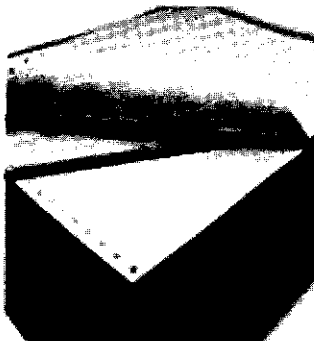
این معیارها باید شامل شاخصه های برتر مالی و غیر مالی عملکرد باشند که عوامل و پیش بینی کننده های عملکرد آتی مالی هستند. مثلاً، جریمه ها باید یک شاخص برتر در قبال شهرت سازمان باشند. گردش کارکنان نیز یک شاخص برتر در قبال استخدام آتی و هزینه های آموزشی است. کیفیت محصول هم یک معیار برتر در قبال رضایت مشتریان است که در واقع شاخصی برتر پیرامون سهم شرکت در بازار است.

### بهبود گزارش دهی داخلی و بیرونی

همچنان که شرکتها پارامترهای سنجش عملکردشان را توسعه می دهند، باید الگوهای گزارش دهی عملکردشان را هم توسعه دهند. کارمندان، سهامداران، تحلیلگران مالی، مشتریان، عرضه کنندگان، قانونگذاران دولتی و دیگران، به طور فزاینده ای خواهان اطلاعاتی دقیق درباره فعالیت سازمان هستند. اینترنت انتشار این گونه اطلاعات را ساده تر و سریع تر ساخته است. دیگر مدیران نمی توانند ادعا کنند که فاقد اطلاعات هستند.

1. Campbell Soup Company

2. Cooperative Bank



برای این بانک اهمیت دارند. این شرکت تمامی این گروهها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد تا عناصر کلیدی در ارزش آفرینی را برای هر یک از آنها روشن کند. اهداف عملکرد مبتنی بر این اطلاعات هستند. در سال ۲۰۰۰، ۶۸ هدف تعیین شدند. گزارش سال ۲۰۰۰ مشارکتهای بانک، حکایت از آن دارد که ۴۷ هدف به طور کامل محقق شده بودند، در مورد ۱۱ هدف پیشرفت قابل قبولی رخ داده بود و ۱۰ هدف نیز محقق نشده بودند. بانک پیشرفت حاصل شده در مورد هر هدف را گزارش می نماید، اطلاعات و تفاسیر مدیریتی را ارائه می کند و اهداف سال بعد را تعیین می نماید. در طول سال ۲۰۰۰، بانک تعاون توانست عملکرد اخلاقی و زیست محیطی (اکولوژیک) خود را به شکلی مهم توسعه دهد و در عین حال به یک سودآوری قوی نیز دست یابد.

### عملی ساختن آن

مزایای ایجاد مسئولیت پذیری در سازمان به اندازه ایجاد کیفیت در سازمان اهمیت دارد. هر چه مدیران و کارکنان متعهدتر باشند و بهتر با مفهوم فعالیتهای سازمان عجین شده باشند، مزایای کار بیشتر خواهد بود.

به عنوان نخستین گام، مدیران باید اقدام به ایجاد سیستم ها و شیوه های مسئولیت پذیرانه در سازمان نمایند. در این صورت آنها می توانند به بیرون از فضای سازمانشان پل بزنند. همچنان که آنها به سمت مسئولیت پذیری کامل گام برمی دارند - مدیریت خوب همراه با پاسخگو بودن متعهدانه - خودشان را در معرض دستیابی به مزایای زیر خواهند دید:

- بهبود روند تصمیم سازی: مسئولیت پذیری در سازمان باعث ایجاد اطلاعاتی غنی در مورد عملکرد می شود که حقایق را در اختیار تصمیم سازان قرار می دهد. افراد چه در داخل و چه در خارج از سازمان می توانند تصمیمات اثربخش تری را در جهت تحقق استراتژی و اهداف شرکت اتخاذ نمایند.
- تسریع در روند یادگیری: مسئولیت پذیری در سازمان باعث ایجاد سیستم های باز خوردی می گردد که باعث می شوند افراد درسهایی زیادی را هم در داخل و هم در خارج از سازمان بیاموزند. موفق ترین شرکت، شرکتی است که دارای بهترین نوع این سیستمها در داخل و خارج باشد.
- اختیار دادن به افراد: مسئولیت پذیری در سازمان باعث نزدیک شدن مدیران میانی سازمان به یکدیگر و به کارکنان می شود و با توجه به اینکه آنها اطلاعات زیادی را منتقل می کنند، می توانند اختیارات زیادی را نیز به افراد اعطا کنند. وقتی مدیریت ارشد آنچه را مد نظر دارد، از طریق معیارهایی دقیق می سنجد، کارکنان نیز بدون هیچ گونه اشتباهی برای نیل به اهداف سازمانی هدایت می شوند.
- ایجاد ارتباط: مسئولیت پذیری در سازمان به لحاظ معیارهای

مالی و غیر مالی دارای ارزش زیادی است. همچنان که مدیران ارشد آمارهای بیشتری را اعلام می کنند، سهامداران و تحلیلگران، دیگر توجیهی برای کاهش ارزش سهام چنین سازمانهایی نخواهند داشت.

● اجرای استراتژی: مسئولیت پذیری در سازمان باید منطبق با تمامی استراتژی ها باشد. این کار به شکلی جالب باعث تلفیق مسیرهای گوناگون می شود و این در حالی است که چنین امری هرگز در اهداف مکتوب نمایان نیست.

● ایجاد وفاداری: مسئولیت پذیری در سازمان، ارزش خود را بر اساس معیارهای مطمئن عملکرد نشان می دهد. چنین رویکردی باعث ایجاد تعامل و افزایش وفاداری سرمایه گذاران، مشتریان، عرضه کنندگان، کارمندان، شرکای کسب و کار و جوامع مختلف می شود.

### نتیجه

وقتی شرکتی تصمیم می گیرد تا مدیریت سازمانی خود را

به عنوان نخستین گام، مدیران باید اقدام به ایجاد سیستم ها و شیوه های مسئولیت پذیرانه در سازمان نمایند. در این صورت آنها می توانند به بیرون از فضای سازمانشان پل بزنند. همچنان که آنها به سمت مسئولیت پذیری کامل گام برمی دارند مدیریت خوب همراه با پاسخگو بودن متعهدانه خودشان را در معرض دستیابی به مزایای زیر خواهند دید:

توسعه دهد، باید طیف گسترده تری از شاخصه های موفقیت در گذشته و آینده را بسنجد، در داخل و خارج از سازمان گزارش دهی کند و مدیرانش نیز باید سیستم هایی را برای اجرای این تصمیمات در سازمان به کار بگیرند. شرکتهای پیشرو، اقدام به ایجاد سیستمهای منسجم برنامه ریزی، تامین بودجه و آرایه بازخورد می نمایند تا به اجرای این استراتژی در چارچوب عملکرد سازمانی کمک کنند. در حالی که رهبری در راس همه امور است، اما وجود بخشهای بعدی نیز برای موفقیت هر سیستمی الزامی است. شاخص های تعیین شده باید مرتبط با استراتژی بوده و در تمام سازمان یکپارچه باشند. به طور فزاینده ای، شرکتها متمایل به تمرکز بیشتر بر مشتریان هستند و هنوز هم بسیاری از آنها، پرداخت حقوق و مزایای کارمندان را به تحقق اهداف درآمد و سود منوط می کنند. اگر شرکتها از کارکنان خود انتظار دارند که مشتری مدار باشند یا مسئولیت بیشتری در قبال جامعه و محیط زیست داشته باشند، بخشی از

## برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"حساب کردن بر آنچه ارزش محاسبه شدن را دارد: تبدیل مسئولیت پذیری در سازمان به یک مزیت رقابتی"، مارک اپستین و بیل بیچارد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰  
"عصر امپراطوری: حفظ شأن سازمان در عصر فعالیت سهامداران"، رابرت مانکس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹  
"افزایش تعداد اعضای هیات مدیره های سازمانها: راهنمای اعضای هیاتهای مدیره"، رالف وارد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰

وب سایت ها:

[www.brt.org](http://www.brt.org): میزگرد کسب و کار، نام انجمنی متشکل از مدیران عاملی است که از سیاستهای ترغیب کننده رشد اقتصادی و اقتصاد پویای جهان حمایت می کنند.  
[www.corpgov.net](http://www.corpgov.net): سایت اداره سازمانها، دربرگیرنده مباحث، اطلاعات و اخبار جدید برای سهامداران شرکتها است.

[www.irrc.com](http://www.irrc.com): مرکز پژوهشی مسئولیت پذیری سرمایه گذاران، خدمات خود را در حوزه پژوهش، نرم افزارها و مشاوره ارائه می نماید.

[www.thecorporatelibrary.com](http://www.thecorporatelibrary.com): کتابخانه سازمانها، مرکزی برای تحقیق، مطالعه و تفکرات مهم درباره ماهیت شرکتهای مدرن جهان با تمرکز ویژه بر اداره شرکتها. تمامی بازدیدکنندگان می توانند بدون هیچ گونه هزینه ای، از تمامی اطلاعات ارائه شده در این سایت استفاده نمایند.

ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و مزایا باید بر تمرکز بر مشتریان یا مسئولیت پذیری اجتماعی مبتنی باشد.

مدیران مسئولیت پذیر نه تنها قضاوت مستمر بلکه پیشرفت مستمر را ترغیب می کنند. آنها بر این نکته اصرار می ورزند که همه افراد حاضر در سازمان باید درگیر فرآیند تصمیم گیری شوند. مدیران مسئولیت پذیر به صورت مستمر در ارتباط با دیگران هستند و به آنان بازخورد می دهند.

مسئولیت پذیری کامل تنها زمانی رخ می دهد که یک شرکت، ساختار قوی مدیریت، سنجش بهینه و قوی اثار مهم عملکردی، گزارش دهی داخلی و خارجی کامل و سیستم های جامع مدیریت را در قالب الگوی جامع مسئولیت پذیری در سازمان ترکیب نماید. با ترکیب این عناصر، شرکتها برای افرادی ارزش آفرینی می کنند که به کمک آنها احتیاج دارند. این افراد عبارتند از مشتریان، سرمایه گذاران، کارکنان، عرضه کنندگان، عموم جامعه، قانونگذاران و دیگر مقامات دولتی.



3. Bill Bichard
4. Robert Monks
5. Ralph Ward
6. Allan Massie
7. Michael Owen Edwardes

"ما مسئول اقداماتی هستیم که در پاسخ به موقعیتهایی انجام می دهیم که در واقع مسئول آنها نیستیم."

آلن ماسیه<sup>۶</sup>

مایکل اون ادواردز<sup>۷</sup>

"مردان نیک، مسئولیت پذیر بودن را ترجیح می دهند."