

نهادیته کردن فرهنگ مشارکتی در سازمانهای صنعتی

مجید رشیدکابلی

چکیده

فردی و در نهایت بهره‌وری سازمانی و سرانجام بهره‌وری ملی را افزایش دهیم. مروری بر فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی برگرفته از فرهنگ جامعه است و بهمین دلیل هم فرایندهای وسیعتر محیط سازمانی، برای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی واژه‌ای است که در چند دهه گذشته وارد ادبیات مدیریتی شده است. در ایران تقریباً از اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ پژوهشگران دانشگاهی و مدیران صنعت بحث فرهنگ یا جو سازمانی را مطرح کرده‌اند. در غرب بخصوص در آمریکا تقریباً از سال ۷۹ میلادی بطور شفاف، با مقاله آقای پتی

گرچه نسبت به تعریف واژه فرهنگ توافق جمعی وجود ندارد اما تقریباً همه متخصصین فن بر روی موارد زیر توافق جمعی دارند:

- ۱- فرهنگ جمعی است ۲- در طول تاریخ وجود می‌آید
- ۳- مربوط به مفاهیم انسان شناختی است ۴- در قالب‌های جمعی و اجتماعی وجود می‌آید ۵- نظری است ۶- در برابر تغییر مقاومت می‌کند.

محدودیت‌هایی را نیز بوجود می‌آورد. فرهنگ سازمانی، خود نمادی از جنبه‌های فرهنگی ملیت، مذهب، صنعت و حرف را نمایان می‌سازد. در این صورت طرح و شکل یا ساختار سازمانی از فرهنگ کل جامعه متأثر می‌باشد، اما با این وجود آنچه که مسلم

گرو تحت عنوان «در باب فرهنگ سازمانی» (Pettigrew, 1979) فرهنگ به عنوان یکی از متغیرهای سازمانی مورد مطالعه و پژوهش قرار گرفته است و همانند سایر متغیرها نظیر استراتژی، ساختار و امثالهم مورد توجه بوده است و حتی بعضی‌ها آن را یک متغیر متداخل با استراتژی معرفی کرده‌اند (Weick, 1985).

گرچه نسبت به تعریف واژه فرهنگ توافق جمعی وجود ندارد اما تقریباً همه متخصصین فن بر روی موارد زیر توافق جمعی دارند:

- ۱- فرهنگ جمعی است ۲- در طول تاریخ وجود می‌آید ۳- مربوط به مفاهیم انسان شناختی است ۴- در قالب‌های جمعی و اجتماعی وجود می‌آید ۵- نظری است ۶- در برابر تغییر مقاومت می‌کند.

است این است که شکل سازمانی از فرهنگ کارکنان خود متأثر می‌باشد. این یک امر بدیهی است که نگرشها، رفتار و هویت کارکنان قبل از ورودشان به سازمان در نهادهای اجتماعی دیگر شکل گرفته است، اما سازمان خود به عنوان یک نهاد فرهنگی که انسانها بیشترین اوقات خود را در آن سپری می‌کنند، بهترین مکان برای تغییر نگرش‌ها، باورها، هنجارها، ارزش، انتظارات و فرضیات جمعی می‌باشد. با از بین بردن متغیرهایی نظیر فاصله قدرت و وابستگی یک جانبه و فاصله قدرت و ایجاد شرایط مشارکت کارکنان و تقویت روحیه خطرپذیری از طریق استقرار طرحهای مشارکتی نظیر طرح اسکالون، داکرو و امثالهم می‌توانیم فرهنگ مشارکتی را در سازمان نهادینه کنیم و از این رهگذر بهره‌وری

مدیران هم به همین دلیل سعی در حفظ قدرت دارند و از توزیع قدرت از هرم سازمانی جلوگیری می‌کنند و اکثراً تمایلی به تغییر ساختار سازمانی ندارند چون تغییر ساختار با توزیع قدرت همراه است (Llgen).

مدیران با توجه به پست سازمانی که دقیقاً مبتنی بر نگرش فاصله قدرت است خود را عقل کل، پیکره اصلی دانش و منبع علم و تجربه در سازمان می‌دانند و به همین دلیل سعی در کنترل شدید و عدم توزیع قدرت و نهادینه کردن تصمیمات و خط مشی گذشته خود می‌کنند.

یکی از مسائل حاد فرهنگی تفکرات سنتی است که از مرکز کنترل

فکری رفتار افراد ناشی شده است.

افراد برون‌گرا تمایل به متکی بودن

دارند و نتایج رفتاری خود را به یک

عامل خارجی نسبت می‌دهند. بسیاری

از محققین علوم رفتاری بخصوص

پژوهشگران جامعه‌شناسی بر این

باورند که مشارکت باعث رضامندی

است (Lawler 1981). اما عکس این

قضیه نیز صادق است (Perrow 1981).

چرا که افراد برون‌گرا تمایلی به

مشارکت ندارند. بخاطر این که عواملی

چون تقدیر و سرنوشت، بخت و اقبال و

عوامل خارجی را در نتایج منفی یا

مثبت رفتار خود دخالت

می‌دهند. (Korman 1980)

پاداشهای تشویقی از نقطه نظر

جذب، نگهداری و هدایت رفتار

کارکنان بسیار مهم و حیاتی هستند.

پاداشها محرکه‌هایی هستند که یک یا چند انگیزه را تامین می‌کنند که به

دنبال آن شرایط و حالات روانشناختی مثبت بوجود می‌آید که باعث

ترغیب و حفظ رفتاری می‌گردد که محرکه‌های مذکور ایجاد کرده‌اند.

طرحهایی که عنوان مشارکت کارکنان را در سازمان به عنوان یک

واقعیت پذیرفته‌اند، با فرهنگ و نحو سازمانی جدید سازگاری و تطبیق

بوجود آورده‌اند. طرحهای مذکور پرداخت کارکنان را با عملکرد شغلی

آنان مرتبط کرده‌اند. سه نوع از طرحها بطور گسترده مورد استفاده قرار

گرفته‌اند: سهم شدن در سود، مالکیت کارکنان و طرحهای سهم شدن

در منافع حاصل از کاهش هزینه‌ها، که این طرح اخیر در بردارنده عوامل

آنچه که برای سازمانها مهم و حیاتی است ترکیب و یکی شدن یا انسجام متغیرهای مذکور به صورت یک کل می‌باشد (Hofstede, 1980)

کارکنان، مدیران عامل و مؤسسين مؤسسات را به عنوان یک الگوی فرهنگی سازمانی تجسم می‌کنند. در مؤسسات کشور خودمان سازمانهایی که دارای قدمت هستند و تاریخ فعالیت بالای ۳۵ سال دارند این امر به سهولت قابل برداشت است و کارکنان قدیمی همیشه برای تازه واردین سازمان داستانهای تعریف می‌کنند و از مدیرعامل به عنوان یک قهرمان یاد می‌گرد (رشیدکابلی، ۱۳۷۵). در سازمانهای بوروکراتیک و خان

سالاری ارتباطات بسیار رسمی است و

سیستم ارزشی مدیر عامل مرکز ثقل

فرهنگ سازمانی است. اما

حمایت‌های غیررسمی مدیرعامل و

سایر مدیران ارشد یکی از جنبه‌های

مثبت و خوب در فرهنگ سازمان تلقی

می‌شود.

از آنجایی که ارزش‌های مشترک

افراد سازمان، مرکز ثقل فرهنگ

سازمانی را به خود اختصاص می‌دهد،

با توجه به همین مسئله با ایجاد

نهادهای اجتماعی نظیر طرحهای

تشویقی اسکالون که افراد را در

مسائل مرتبط با رفتار شغلی مشارکت

می‌دهد می‌توانیم فرهنگ مشارکتی را

به یک متغیر ارزشی تبدیل کنیم و

برداشتهای مشترک افراد نسبت به

عادات و رفتار روزانه را به مرکز ثقل

فرهنگ مشارکتی تبدیل کنیم.

فاصله قدرت در فرهنگ کار:

فاصله قدرت در فرهنگ کار یکی از عوامل بسیار مهم و حیاتی

است که استحقاق بررسی و تحقیق را دارد (رنجبریان، ۱۳۷۱). در جامعه

ما فاصله قدرت یکی از متغیرهای بسیار قوی فرهنگی است. افرادی که

از سواد بهره‌ای ندارند در مقایسه با افراد تحصیل کرده به فاصله قدرت

اعتقاد زیادتری دارند. و همین نگرش باعث شده تا نسبت به فرامین

دستوری تلقی کاملاً مثبتی از خود بروز دهند. و شاید همین شیوه نگرشی

خود عامل تجمع قدرت در رأس هرم سازمانی شده است (Hofstede).

توسعه مدیریت شماره ۱۶ مرداد ماه ۱۳۷۹



غیرمالی انگیزه‌ای می‌باشد و بهمین دلیل این طرح به عنوان کیفیت زندگی شغلی منظور شده است.

تغییر وابستگی:

تغییر وابستگی یک جنبه افراد در سازمانها قدرت ابداع و خلاقیت را از نیروی کار سلب کرده است. این وابستگی از دوران طفولیت در خانواده شروع می‌شود و در دوران دبستان، دوره راهنمایی، دبیرستان و دانشگاه تقویت می‌شود و در محیط کار به اوج خود می‌رسد. برای رهایی از این وابستگی نیازمند تحولی اساسی در سیستم‌های اجتماعی و فرهنگی خود می‌باشیم. مدیرانی که در پی افزایش بهره‌وری هستند باید از طریق بکارگیری طرحهای تشویقی جمعی، اولاً میزان وابستگی را کاهش داده و در ثانی به بهره‌وری بیشتری دسترسی پیدا کنند. طرح

اسکانلون به دلیل عدم پیچیدگی و قابل فهم بودن محاسبات آن و نیز به خاطر نقشی که در انطباق و یگانگی اهداف سازمان و کارکنان ایفا می‌کند مورد توجه می‌باشد. مکانیسم این طرح بگونه‌ای است که انسجام و یگانگی را در سازمان به وجود می‌آورد، بگونه‌ای که تک تک آحاد کارکنان، سازمان را

به عنوان یک کل منسجم تلقی می‌کنند و توسعه و پیشرفت سازمان را مترادف با ترقی و تعالی فردی می‌دانند.

بهبود بهره‌وری از طریق طرح اسکانلون:

بهره‌وری موضوعی است که طی قرنهای متمادی فکر بشر را به خود مشغول داشته است. انسان همیشه در تلاش و تکاپوی ابداع ابزار و وسایلی بوده تا به کمک آنها میزان بهره‌وری را بالا برده و در عین حال کیفیت ستاده را نیز سازد و در این راستا همواره در فکر خلق و ایجاد شیوه‌هایی جدیدتر را کارایی بیشتر بوده است (مجید رشیدکابلی - بهرام رنجبریان، ۱۳۶۹). اما مدیریت بیشترین توجه خود را به ابزار فنی معطوف داشته است و کمتر به فکر پرورش و رشد نیروی انسانی یعنی تکنولوژی دانش سازمان بوده است. طرحهای تشویقی واکنشی در برابر طرحهای سنتی پرداخت می‌باشد. این گونه طرحها که بر اساس فلسفه مدیریتی شکل گرفته‌اند انسان را محور اصلی بهره‌وری در سازمان قرار می‌هند. بر اساس این فلسفه جدید باید به منابع اصلی انگیزش فرد توجه خاصی مبذول گردد. این منابع به سه دسته اصلی انگیزش فرد در کار

تقسیم می‌شود.

۱ - انگیزه درونی نظیر رشد به سوی کمال، تحصیل علم و تهذیب خویشتن که مهمترین محرکهای انگیزشی انسان بشمار می‌روند.

۲ - انگیزه ناشی از وظیفه شغلی که پس از انجام وظایف محوله حاصل می‌گردد.

۳ - انگیزه اجتماعی که از همکاری و تعاون با دیگران در انجام یک وظیفه یا کار مشترک و اظهار قدردانی دیگران در قالب پاداش بدست می‌آید. (Deming 1986) البته این خود گونه‌ای از انگیزه‌های روانی است که در نتیجه تأثیر و تأثر مهارتها و عوامل رشد اجتماعی فرد به وجود می‌آید و انگیزه مالکیت از آن دسته انگیزه‌های روانی است که انسان در جریان رشد اجتماعی خود می‌آموزد (نجاتی، ۱۳۷۲)

طرح اسکانلون یک شیوه جدید

زندگی صنعتی است. رهیافتی است که با استفاده از یک برنامه رسمی مشارکتی و یک برنامه رسمی پاداشهای مالی می‌توانیم اثربخشی سازمانی را افزایش دهیم. موفقیت یا عدم موفقیت طرح اسکانلون به میزان مشارکت افراد در فرآیند تصمیم‌گیری، نگرشهای مدیریتی،

پاداشهای تشویقی از نقطه نظر جذب، نگهداری و هدایت رفتار کارکنان بسیار مهم و حیاتی هستند. پاداشها محرکهایی هستند که یک یا چند انگیزه را تامین می‌کنند که به دنبال آن شرایط و حالات روانشناختی مثبت بوجود می‌آید که باعث ترغیب و حفظ رفتاری می‌گردد که محرکهای مذکور ایجاد کرده‌اند.

نگرشهای مدیرعامل، حمایت کامل مدیریت و سطح انتظار کارکنان از موفقیت طرح و در عین حال تمایل و خواست مدیران سطوح پایین سازمان بستگی دارد. مسائل جمعیت شناختی نظیر ارزشها و هنجارها، تجربیات شغلی، شخصیت، تحصیلات، سن و جنسیت مدیران رده‌های پائین مدیریتی (فورمن‌ها و سرپرستان و سرشیفت‌ها) تأثیر زیادی در شکست یا موفقیت طرح دارد. قبل از اجرای طرح ایجاد شرایط عینی و عملی مناسب ضروری می‌باشد. شرایطی که نگرش قبلی مدیریتی را تغییر داده و یک فرهنگ جدید تعاونی را جایگزین شیوه‌های سنتی سازد.

در فرآیند اجرای طرح اسکانلون به دلیل اعتقاد کارکنان به هدف مشترک و تعاون اجتماعی و همچنین از طریق مشارکت آنان در فرآیند تصمیم‌گیری، زمینه‌های تحقق انگیزش درونی فراهم می‌شود (Shihka, 1986) این گونه مشارکت‌ها باعث می‌شود تا افراد در معرض دیدگاههای متفاوت و بی‌شماری قرار گیرند که خود عاملی برای فراگیری اجتماعی و بالا رفتن قابلیت‌های فردی آنان می‌باشد (Sitting 1994). در سطح توسعه مدیریت شماره ۱۶ مرداد ماه ۱۳۷۹

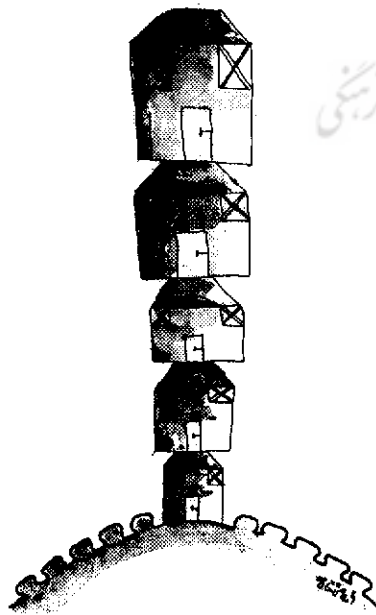
محركی قوی برای تداوم رفتار مثبت شاغل جایگزین آن می‌شود.
پیش‌بینی رفتار آتی

با توجه به این که رفتار به رابطه نسبی هزینه / فایده که مبتنی بر برداشت کارکنان است بستگی دارد، فرآیند مزبور می‌تواند بهره‌وری را افزایش یا کاهش دهد. بر اساس نظریه انتظار - احتمال ویکتور و وروم، فرد به اتکای تجربیات گذشته خود و انتظار نتایج مورد نظر، رفتار خود را تنظیم می‌کند و در صورت دستیابی به نتیجه یا نتایج مورد انتظار مسلماً رفتار مثبت او تقویت و تداوم پیدا می‌کند و در نتیجه بهره‌وری تولید را به دنبال خواهد داشت و این همان چیزی است که طرحهای تشویقی اسکانلون هدف اصلی خود قرار داده‌اند.

مشارکت افراد در مراحل طرحهای اسکانلون

در اجرای طرحهای تشویقی باید توجه داشت که مشارکت افراد نباید صرفاً در مرحله اجرا باشد، بلکه در مراحل طراحی و تدوین نیز افراد باید مشارکت فعال داشت باشند. خود ژوزف اسکانلون تأکید زیادی بر این امر داشته است اما متأسفانه بسیاری از موسسات این امر را نادیده گرفته‌اند و در اکثر موارد همین مطلب باعث ناکامی و شکست طرح گردیده است.

باید به این نکته توجه کنیم که وقتی انسان در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دارد نتایج برایش اهمیت و ارزش دارد و از آنجایی که ارزش نتیجه و نه خود نتیجه برایش مهم می‌باشد سعی در افزایش تلاش خود



مدیریت میانی این فرآیند از غنای بیشتری برخوردار است. بخاطر این که اعضای کمیته سرند^(۱) از قسمتهای متفاوتی نظیر مالی، پرسنلی، تولید، بازاریابی و غیره می‌باشند که با هم تعامل اجتماعی دارند و از دیدگاههای اجتماعی متفاوت و متنوعی برخوردارند لهذا از سطح فراگیری اجتماعی بهتری بهره‌مند می‌شوند (Schouler 1984).

اقتصاد بازار در شرایط ایده‌آل خود متکی بر ارزش افزوده در مفهوم انسان اقتصادی می‌باشد بدین معنی که هر چه بیشتر مزد پرداخت شود رفتار شغلی کارکنان به سمت افزایش بهره‌وری میل خواهد کرد و در نتیجه موجب بهره‌وری بیشتر کارکنان خواهد شد. اما بدلیل محدودیت‌های ارتقا و عدم انعطاف کافی در ساختارهای حقوق و دستمزد باید با ظرافت و دقت بیشتری ایجاد شود. اصولاً باید از طریق کار شکافی منظروف واقعی مشاغل و مقایسه آنها با هم و در عین حال با توجه به عوامل محیطی از قبیل شرایط عمومی اقتصاد، هزینه‌های زندگی، قانون عرضه و تقاضا و نظایر آن ساختار منطقی تدوین گردد تا طرحهای تشویقی مؤثر واقع شوند بخاطر این که طرحهای تشویقی دستمزد پایه، مبنای تخصیص منافع حاصل از بهبود در بهره‌وری می‌باشد.

موانع اجتماعی

حقوق و دستمزد سهم واقعی شاغل را در بهبود بهره‌وری مشخص نمی‌سازد و همین امر باعث بروز موانع اجتماعی می‌شود و قاداتر طرحهای تشویقی را باناکامی و شکست مواجه سازد. به منظور اجتناب از این گونه مشکلات باید از یک سیستم توزیع منصفانه استفاده شود، مثلاً با در نظر گرفتن پرداخت مشخص برای گروههای کار و پاداش اضافی برای افرادی که ایده و پیشنهاد آنان منجر به کاهش هزینه‌ها و یا بالا رفتن بهره‌وری شده می‌توان موانع اجتماعی را از بین برد (Hackman 1995).

چنین سیستم پرداختی برای کارکنان نوعی بیمه محسوب می‌شود، زیرا افراد اطمینان دارند که در آمدی تضمین شده خواهند داشت و در ضمن می‌توانند پاداشی را نیز انتظار داشته باشند. بنابر این به منظور تحقق چنین هدفی برای افزایش بازده کار تلاش خواهند کرد.

در شرایط فعلی اقتصادی کشور که اکثر سازمانهای دولتی و حتی بخش خصوصی به دلیل بالا بودن هزینه‌های تولید و حقوق و دستمزد سعی در تعدیل نیروی انسانی دارند اجرای چنین سیستمی مسلماً باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. چرا که زمانی که شاغل از شرایط شغلی و پرداخت‌های آینده مطمئن باشد و انتظار دریافت پاداش نیز دور از دسترس نباشد در شرایط روحی و روانی مناسبی قرار می‌گیرد و فشارهای ناشی از کار و احساس عدم امنیت نسبت به آینده شغلی از بین می‌رود و

دارد (Mitchell, 1975). عدم مشارکت فرد در فرآیند اتخاذ تصمیمی که شغلی را مستقیماً متأثر می‌سازد باعث می‌شود تا نگرش وی نسبت به مدیریت و حتی خود طرح نیز نامطلوب شود که نتیجه‌اش کاهش کارایی و نهایتاً کاهش بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت (McGregor, 1960). شرکت آدامسن اولین شرکت موفق و سوددهی بود که طرح اسکالون را بکار گرفت و به بهره‌وری بی‌سابقه‌ای دسترسی پیدا کرده، اما در عین حال موفقیت شرکت آدامسن بخاطر همکاری مدیریت و اتحادیه نیز بود. آقای آدامسن شخصاً به دیدن رئیس اتحادیه محلی رفت و از ایشان خواست تا با هم مساعدت کنند تا طرح را پیاده کنند (Chamberlain, 1946). مشارکت کارکنان در تمام مراحل طرح موجب احساس کنترل و تعهد آنان نسبت به سیستم پرداخت و افزایش آگاهی در مورد طرح می‌گردد. این امر منجر به برداشت مثبت نسبت به طرح پرداخت می‌شود، بخاطر این که در چنین شرایطی کارکنان در مورد طرح پرداخت اعتماد و اطمینان بیشتری دارند (Lawler, 1975).

باید توجه داشت که این گونه مشارکتها در رابطه با طرح تشویقی و سهیم شدن در منافع حاصل از کاهش هزینه‌ها مضامین مهمی را در بردارد. مشارکت یک تفکر ذهنی را به یک تصمیم منصفانه عینی تبدیل می‌سازد و نوعی عدالت در توزیع منافع را بوجود می‌آورد. متأسفانه بسیاری از مدیران بر این باورند که مشارکت کارکنان در فرآیند تدوین طرح اسکالون اتلاف وقت می‌باشد. در حالی که دستاوردهای علمی عکس این ادعا را اثبات کرده است و تأکید دارد که در صورت مسئولیت دادن به کارکنان در زمینه مسائلی چون مشارکت در تدوین سیستم پاداش، آنان مسئولانه عمل می‌کنند و تصمیمات مسئولانه‌ای را نیز اتخاذ می‌کنند. البته مشارکت زمانی بطور واقعی و عینی صورت می‌گیرد که مدیریت دارای چنین نگرشی نباشد که پدر همیشه بهتر از فرزند فکر می‌کند (Gilson, 1975). یکی از معضلات مدیریتی در جامعه ما اینست که متأسفانه به موازات رشد دانش و تجربه و مهارت شغلی کارکنان، شیوه‌های مدیریتی در سازمان تغییر نمی‌کند، بلکه بر عکس به مدیریت آمرانه خود بیشتر دل می‌بندند. در حالی که شیوه‌های رهبری آمرانه هیچگونه سختی با مشارکت کارکنان ندارد، چرا که کارکنان تحت این شیوه‌های رهبری اعتقادی به مدیریت ندارند لذا از پذیرش مسئولیت که لازمه شیوه‌های مشارکتی است شانه خالی می‌کنند. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که کاربرد هر نوع طرح تشویقی بدون توجه به خصوصیات فرهنگی و بدون بو می‌کردن آن نتیجه مطلوبی را عاید نمی‌سازد. در صورتی که فرض کنیم که بهره‌وری تابعی از رفتار افراد

می‌باشد، درک و شناخت نسبت به رفتار و علت بروز چنین رفتاری، تحقق اهداف سازمان از طریق هدایت این رفتارها را آسان‌تر خواهد کرد، زیرا می‌توان رفتار آتی افراد سازمان را از طریق همین شناخت و آگاهی پیش‌بینی کرد و به تبع آن شرایطی را بوجود آورده، و یا شرایط موجود را بگونه‌ای تعدیل کرد که متناسب با شرایط لازم برای تحقق اهداف سازمان باشد. نظریه‌های رفتاری در این خصوص اساس و شالوده‌ای را در اختیار ما قرار داده‌اند که می‌توان بر پایه آنها رفتار کارکنان را بطور اعم و رفتار شغلی آنان را بطور اخص پیش‌بینی کرد. اکثر این نظریه‌ها علت‌های رفتاری را به فرآیند اطلاعاتی فرد معطوف ساخته‌اند، بدین گونه که رفتار هر فرد را ناشی از تصمیمات و یا حق انتخابهای فردی می‌دانند، و این مساله در مشارکتهای اجتماعی و تعامل‌های فردی و گروهی جزء لاینفک طرحهای تشویقی اسکالون است (Ilgen, 1979). رابطه استراتژی سازمان با خطمشی نیروی انسانی و تأثیر این رابطه بر سیستم پرداخت و پاداش

تحقق اهداف هر سازمان از طریق تدوین استراتژیهای مناسب، بگونه‌ای که جوابگوی نیازهای محیط خارج از سازمان باشد، امکان‌پذیر است. تدوین استراتژی از تجزیه و تحلیل محیط خارجی آغاز و سرانجام با تجزیه و تحلیل محیط داخلی خاتمه می‌یابد. در تجزیه و تحلیل داخلی منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که مزیت‌های رقابتی برتر هر سازمان در درجه اول به قابلیت‌های منحصر به فرد نیروی انسانی آن بستگی دارد. اهرم کردن منابع کمیاب یکی از ویژگیهای مدیریت کارآمد می‌باشد اما مهمتر از همه اهرم کردن نیروی کمیاب داخل سازمان جهت تکمیل سازی توان مدیریتی می‌باشد. موفقیت هر مؤسسه و سازمانی به این امر بستگی دارد که استراتژی کل تا چه میزانی توانسته است یک ساختار منطقی و یک خطمشی مناسب نیروی انسانی را در خود جای دهد.

مؤسسات در حال رشد در تدوین استراتژی خود باید ماهیت رشد را به دقت مدنظر داشته و در عین حال نسبت به نوع توسعه سازمانی توجه ویژه داشته باشند. توجه مزبور به این دلیل است که هر نوع توسعه، خطمشی نیروی انسانی متفاوتی را می‌طلبد. ضمناً همین خطمشی‌های منابع انسانی است که تأثیر اساسی و عمیقی بر ساختار پرداخت و پاداش سازمان دارد (Moore, 1976).

استراتژیهای رشد داخلی معمولاً مستلزم سیستم‌های پرداختی است که رفتار مورد نظر نیروی کار را تقویت کند. سیستم‌های پاداش مبتنی بر فعالیت گروه مدت هستند و از طریق مکانیزهای تخصیص پاداش که توسعه مدیریت شماره ۱۶ مرداد ماه ۱۳۷۹

می‌سازد.

طراحی سیستم پاداش

استقرار هر سیستم پاداش استاندارد یا از قبل تهیه و تدوین شده در صورتی که هیچ‌گونه حک و اصلاحی در آن صورت نگرفته باشد یک اشتباه محض می‌باشد. (Lawler, 1973). فلسفه مدیریتی و اهداف مربوط به طرح‌های تشویقی شرکتها با هم متفاوتند و به همین دلیل استفاده از یک طرح به خصوصی که در شرکتی دیگر با موفقیت همراه بوده است مطمئناً با شکست مواجه خواهد شد. بنابراین باید توجه داشت که طراحی هر سیستم پاداش تشویقی باید با توجه به فلسفه مدیریتی، اهداف استراتژیک شرکت، توانمندیهای کارکنان، سیستم‌های حسابداری، روشهای ارتباطی و شرایط محیطی بازار انجام گیرد.

در طراحی سیستم‌های پاداش باید به موارد زیر توجه شود:

۱- مشخص کردن واحدی که طرح به صورت آزمایشی در آنجا اجرا خواهد شد.

۲- ایجاد فرمولی جهت اندازه‌گیری بازده کار افراد

۳- ایجاد مبنائی جهت مقایسه عملکرد با آن

۴- تعیین معیار و مبنای تقسیم منافع بین کارکنان و شرکت

۵- فاصله‌های زمانی پرداخت منافع حاصله

۶- تعیین یک شیوه توزیع برای تخصیص سهم هر فرد

۷- کنار گذاشتن بخشی از منافع به منظور جبران نوسانات

۸- ایجاد ساختارهای مناسب برای مشارکت کارکنان

۹- ایجاد مبنای وسیله‌ای به منظور تعدیل نسبت مبنای برای زمانی که شرکت سرمایه‌گذاری سرمایه‌ای انجام می‌دهد.

عناصر اصلی در طرح اسکالون

نسبت: استاندارد است که به عنوان معیار جهت ارزیابی عملکرد شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نسبت عبارتست از: $\frac{\text{کل هزینه نیروی کار}}{\text{ارزش فروش محصولات}}$

معمولاً ۲ درصد کاهش در هزینه‌های نیروی کار باعث ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش در تولید می‌شود. به مدیریت‌ها توصیه می‌شود قبل از تعیین نسبت مبنای حداقل دو سال فروش و هزینه کل نیروی کار را تجزیه و تحلیل کنند. در صورتی که بتوانیم این کار را بر اساس ماهانه انجام دهیم می‌توانیم نوسانات را نیز مشخص سازیم. (Henderson, 1985).

چگونگی روش توزیع

شیوه متداول پرداخت در طرح اسکالون بدین صورت است که ۲۵ درصد از منافع حاصل از کاهش هزینه‌ها در یک حساب ویژه نگهداری

معطوف به بازده فردی و عملکرد سازمانی است باعث توسعه و گسترش وابستگی چند جانبه بین واحدهای سازمانی می‌گردد. لذا در چنین شرایطی واحدهای سازمانی تنها زمانی می‌توانند از مزایای طرح‌های تشویقی سود ببرند که جهت تحقق اهداف سازمان با هم تشریک مساعی داشته باشند.

گاهی مسائل متفاوت فرهنگی مانع از اجرای یک سیستم پاداش تشویقی می‌شود و حتی سیستم‌های پرداخت متفاوتی را می‌طلبد. البته این امر بیشتر به ارزشی که مدیریت برای نیروی انسانی قائل است بستگی دارد (Henderson, 1985).

در صورتی که سازمان یا موسسه‌ای تصمیم به تکمیل سیستم پرداخت خود بوسیله یک سیستم پاداش داشته باشد بین پاداش فردی و پاداش گروهی باید یکی را انتخاب کند و این انتخاب نیز باید با توجه به ویژگیهای استراتژی سازمان انجام شود.

در اجرای طرح‌های

تشویقی باید توجه داشت

که مشارکت افراد نباید

صرفاً در مرحله اجرا باشد،

بلکه در مراحل طراحی و

تدوین نیز افراد باید

مشارکت فعال داشت

باشند. خود ژوزف

اسکانلون تأکید زیادی بر

این امر داشته است اما

مستاسفانه بسیاری از

موسسات این امر را نادیده

گرفته‌اند و در اکثر موارد

همین مطلب باعث ناکامی

و شکست طرح گردیده

است.

با رقابت شدید، فشار روی فرد برای پذیرش مسئولیت عملکرد خود، و قبول رفتار خطرپذیر همراه است (Shwinger 1985). نقطه مقابل طرح‌های مزبور پاداش‌های گروهی است که منظورش تقویت آن نوع رفتاری است که باعث موفقیت جمع می‌گردد. از خصوصیات این گونه طرح‌ها، تأکید بر روابط مبتنی بر تعاون، بهبود و اصلاح دائمی روابط، حل مسائل بطور گروهی و رقابت برون سازمانی

می‌باشد (Lawler, 1981).

انتخاب نوع پاداش (گروهی - فردی) شدیداً متأثر از مسائل و محدودیتهای تکنیکی است، به عبارت دیگر ماهیت تکنولوژی تولید یا فرآیند پردازش اطلاعات حق انتخابهای مدیریت را در این زمینه محدود توسعه مدیریت شماره ۱۶ مرداد ماه ۱۳۷۹

برای برطرف کردن موانع اجتماعی ناشی از توزیع یکسان پاداش در طرح اسکالون توصیه می‌شود که به افرادی که بازدهی بالاتری نسبت به دیگران دارند علاوه بر پاداش متعارف طرح پرداخت‌های اضافه نیز منظور گردد.

در فرایند نهادینه شدن طرح، افراد برون‌گرا به افرادی درون‌گرا تبدیل می‌گردند که تغییر مذکور مستلزم تغییر در ساختار ارتباطات می‌باشد. و در شرایط جدید مدیریت بایستی کارکنان را بیش از دست تلقی کند یعنی مغزهای متفکرونوآوری که در شرایط مناسب خلاق و مبتکر خواهند بود. با ایجاد فرهنگ جدید زندگی صنعتی، ساختار سازمانی نیز تغییر خواهد کرد و ضرورتی نخواهد داشت که فردی در رأس هرم خود را عقل کل بداند و قدرت را در مرکز ستادی فرماندهی خویش جمع کند. بلکه توزیع قدرت همراه با تفویض اختیارات صورت می‌گیرد و از آنجائیکه اعتقاد به هدف مشترک وجود دارد اعمال قدرت از طریق اقتدار سازمانی که افراد به آن مشروعیت داده‌اند امکان‌پذیر می‌گردد و فاصله قدرت را نیز کاهش می‌دهد.

این نوع مشارکت یک بعد ذهنی را به یک تصمیم منصفانه عینی تبدیل می‌سازد و نوعی عدالت در توزیع منافع را بوجود می‌آورد. بخاطر اینکه مشارکت افراد در تدوین سیستم پاداش باعث می‌شود که آنان مسئولانه عمل کنند و تصمیمات مسئولانه‌ای را اتخاذ کنند. البته همه چیز بستگی به این دارد که مدیریت عالی سازمان نگرش خود را در مورد کارکنان تغییر دهد.

منابع

الف - فارسی

- جعفری، محمدتقی، انگیزش - نگرش بر مدیریت در اسلام، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۵.
- رشید کابلی، مجید و رنجبریان، بهرام، انگیزش کار، فولاد، شماره پنجم و ششم، اصفهان، تابستان و پاییز، اصفهان، ۱۳۷۴.
- رنجبریان، بهرام، طرح اسکالون، بررسی ویژگیهای طرح اسکالون و تاثیر آن بر ارتباط سازمانی، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد، ۱۳۶۹.
- نجاتی، محمد عثمان، قرآن و روانشناسی، بنیاد پژوهشهای اسلامی، آستان قدس رضوی، مشهد، ۱۳۶۸.

1. Chamberlain, John. "Everyman Capitalist" Life, December 1946, 23, PP

93-94

1 - Screening Committee

می‌شود تا در صورت نوسان در بعضی از ماهها به درآمد کارکنان لطمه‌ای وارد نشود. به هر حال مبالغ ذخیره شده در حساب ویژه در پایان هر سال توزیع می‌شود (مثلاً زمان پاداش آخر سال - عیدی). از ۷۵٪ درصد از مبلغ باقیمانده، ۵۶٪/۲۵ درصد بطور ماهانه به کارکنان پرداخت می‌شود و ۱۸٪/۷۵ درصد دیگر به مدیریت اختصاص دارد.

پرداخت فردی به صورت درصدی از کل پرداختی هزینه‌های نیروی کار به صورت ماهانه می‌باشد. مثال زیر اقدامات فوق را نشان می‌دهد:

خالص فروش	۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال
تغییرات فروش در موجودی -	۶۰۸۵۰۰ ریال
ارزش کالای فروخته شده	۶۰۶۰۸۵۰۰ ریال
استاندارد نسبت مینا	$۱۸۱۸۲۵۵۰ = ۳۰\% \times ۶۰۶۰۸۵۰۰$ نسبت مینا
ضربدر کل فروش	۱۲۱۱۸۲۵۵۰ ریال
پرداخت واقعی	۶۰۰۰۰۰۰ ریال
منافع حاصله	$۱۵۰۰۰۰۰ = ۲۵\% \times ۶۰۰۰۰۰۰$
۲۵٪ ذخیره	$۴۵۰۰۰۰۰ = ۶۰۰۰۰۰۰ - ۱۵۰۰۰۰۰$
باقیمانده	$۱۱۲۵۰۰۰ = ۴۵۰۰۰۰۰ \times ۲۵\%$
سهم شرکت	$۳۳۷۵۰۰۰ = ۴۵۰۰۰۰۰ - ۱۱۲۵۰۰۰$
سهم کارکنان ۷۵٪	۱۶۰۰۰۰ ریال
درآمد ماهانه مستخدم	$۱۳۱۳\% = \frac{۱۶۰۰۰۰}{۱۲۱۱۸۲۵۵۰} = \frac{\text{درآمد ماهانه مستخدم}}{\text{کل پرداختی}}$
	$۴۴۳۲۶ = ۳۳۷۵۰۰۰ \times ۱۳۱۳\%$

□ نتیجه گیری

ساختارهای سنتی حقوق و دستمزد قادر به ایجاد فرهنگ مشارکتی نمی‌باشند. برای این منظور نیازمند ساختارهای پاداشی هستیم که برتر از ساختارهای سنتی مذکور باشد یعنی برنامه‌ای که در ورای ساختارهای پرداخت متداول باشد.

مشارکت کارکنان در طرح اسکالون این احساس را به افراد می‌دهد که نسبت به آنان رفتاری منصفانه اعمال گردیده و تساوی در پرداخت رعایت می‌گردد. از آنجائیکه افراد مشارکت خود را عامل افزایش کیفیت و بهره‌وری تولید می‌دانند احساس رضامندی و خوشحالی درونی به آنان دست می‌دهد و برای اثبات ادعای خود در این مورد، رفتار شفلی تلاش برانگیز و چالشی نشان می‌دهند و زمانی که عملکرد مورد نظر تحقق می‌یابد رضامندی حاصل می‌شود و رضامندی مجدداً باعث تقویت رفتار مثبت می‌شود که نتیجه‌اش بهبود کیفیت و ارتقاء سطح تولید می‌باشد.