

بهرتر کردن سازمان و مشارکت کارکنان

ترجمه دکتر محمدعلی طوسی

چکیده

برتر کردن کیفیت زندگی کاری و فراهم آوردن مشارکت واقعی و معنی دار همه کارکنان، وسیله ای است کارآمد برای پاسخگویی به دگرگونیهای سریع و توقعات رو به فزونی سازمانها. کارکنان سازمانهای کنونی بیش از هر چیز در طلب درگیر شدن و مشارکت در کارهای سازمان محل خدمت خود هستند. مشارکت کارآمد و مؤثر می تواند سودمندیهای نمایی در بهره وری سازمان و رضایت و خشنودی کارکنان پدید آورد.

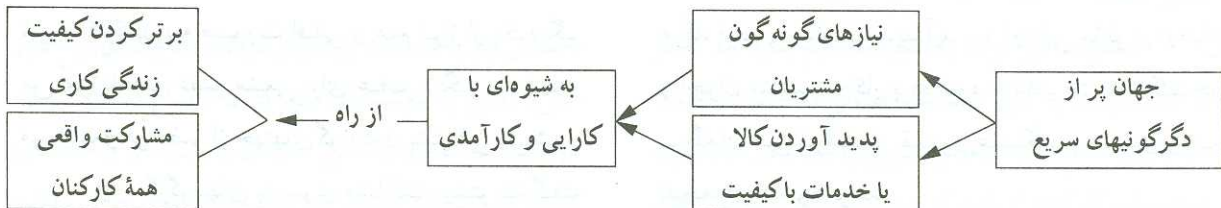
مقدمه

فرصتهایی برای مشارکت واقعی و پرمعناي همه کارکنان سازمانی راهی کارآمد برای پاسخ دادن همزمان این چالش است. این مفهوم را می توان در نگاره زیر ترسیم کرد:

نگرشیهای فعلی نسبت به مشارکت

پژوهش تازه دو تن از استادان دانشگاههای هاروارد^(۱) و ویسکانسین^(۲) نشان می دهد که «گروه

در روزگار کنونی، بهتر کردن سازمان پاسخی است که از سوی یک سازمان برای مقابله با چالشهایی که از درون دگرگونیهای سریع جهانی پدید می آید. از دیدگاه سازمان، این چالش بیشتر شامل پاسخگویی به نیازهای مشتریان و فراهم آوردن کالا و یا خدمات با درجه کارایی بالا و به شیوه کارآمد و مؤثر است. از دیدگاه اعضای



عظیمی از کارکنان در طلب درگیر شدن بیشتر در کارهای سازمان و به دست آوردن اختیار تصمیم گیری بیشتر در محل خدمت خود هستند.» سه چهارم کارگران بر این

سازمانی، این چالش شامل بهتر کردن کیفیت زندگی کاری است به گونه ای که سازمان، محلی دلبزیرتر و راضی کننده تر برای کار و تلاش باشد. فراهم آوردن

بسیاری از شرکتهای برجسته مانند زیراکس، لوی اشتراس، و خودروسازی فورد در این جهتها گام برمی دارند.

در چه اوضاع و احوالی مشارکت کارکنان می تواند کارآمد باشد؟

پرسش عمده این نیست که «آیا مشارکت کاربرد دارد؟» بلکه این است که «در چه اوضاع و احوالی مشارکت کارکنان می تواند به پیامدهای دلپذیر سازمانی مانند کارآمد بودن، کارآیی، بالندگی، و خشنودی از کار بینجامد؟» همانگونه که «نیزبیت» اشاره می کند به دلیل دگرگونیهای اقتصادی و اجتماعی، مشارکت می تواند راه چاره گریزناپذیری به شمار آید. شیوه کهنه خودکامگی دیگر کاربرد ندارد. از سوی دیگر گونه های متفاوتی از مشارکت در زمینه های جداگانه ای به کار گرفته شده و کامیابی آنها تایید گردیده است. در مواردی که مشارکت به صورت دروغین آن، یعنی به صورت شبه مشارکت، به کار برده شده نتیجه ای مثبت حاصل نگردیده است.

به طور کلی، مشارکت کارآمد و مؤثر - و نه مشارکت فقط به صورت ظاهر - می تواند سودمندیهای بسیاری فراهم آورد. «مارشال ساشکین»^(۴) پس از بررسی کامل نوشته هایی درباره مشارکت چنین می نویسد:

یک دهه پژوهش به طور قاطع نشان می دهد که هرگاه فرصتی مناسب پدید آید - و اجرایی مؤثر در اوضاع و احوال مناسب به کار برده شود - مدیریت مشارکت جو بی گمان می تواند در قلمرو عملکرد و بهره وری به نتیجه های دلخواه برسد.

درجات و انواع مختلف مشارکت

متغیرهای بسیاری بر میزان و درجه مشارکت کارکنان در فراگرد دشواری گشایی و تصمیم گیری و اثربخشی آن تأثیر می گذارد. در قلمرو و نوع دشواری و

باورند که هرگاه کارگر دخالت بیشتر در تصمیم گیریهای عملیاتی داشته باشد شرکت توان رقابتی بیشتری به دست خواهد آورد. بیش از سه چهارم آنان معتقدند که کیفیت کالا و خشنودی شغلی فزونی خواهد گرفت. افزون بر آن، یک پژوهش درباره نظره های گروهی بیش از هفتصد تن از «رهبران صاحب نظر» درباره گرایشهای امیدبخش و نوآفرین در قلمرو مدیریت منابع انسانی آشکار ساخت که روشن ترین گرایش توجه به مشارکت کارکنان و مدیریت مشارکت جو است. این گرایش را «جان نیزبیت»^(۳) به عنوان دگرگونی عمده مورد نیاز سازمانها در آینده ای که می توان آن را پیش بینی کرد، می داند، او در این زمینه چنین می گوید:

اخلاق مشارکت در سراسر ایالات متحد آمریکا از پایین به بالا در حال گسترش است و به گونه ای ریشه ای نظر و روش ما را درباره چگونگی اداره کردن کارکنان در نهادها دگرگون می سازد. شهروندان، کارگران، و مصرف کنندگان درخواست دارند که در اداره امور حکومتی، کسب و کار صنعت و بازرگانی، و بازارهای کالا و خدمات دخالت بیشتری داشته باشند.

در کتاب دیگری «جان نیزبیت» و یکی از همکارانش مفاهیم گونه گونی درباره از نو ساختن سازمانی آشکار می سازند. آنان می گویند:

مدیریت خودکامه یا مدیریت از بالا به پایین جای خود را به شیوه مدیریت شبکه ای سپرده است. در این شیوه، کارکنان به صورت افقی و هم تراز از یکدیگر می آموزند، هر عضو منبعی برای عضو دیگر به شمار می آید، و هر عضو از جهتهای گوناگون پشتیبانی می شود. این دگرگونیهای به سوی مشارکت بیشتر به گفته «نیزبیت»، زمانی رخ می دهد که «میان ارزشهای در حال دگرگونی و ضرورت اقتصادی نوعی نفوذ متقابل پدید آمده است». این ضرورت اقتصادی که وی به آن اشاره می کند از پایین بودن تراز بهره وری و کیفیت و رقابت فزاینده در جهان صنعت و بازرگانی سرچشمه می گیرد.

تصمیم‌گیری هیئت هستند. مشارکت می‌تواند به صورت اختیاری یا به صورت اجباری نیز پدید آید.

شرط‌های کامیابی مشارکت

مشارکت کارآمد و مؤثر به آسانی پدید نمی‌آید و بسیاری از مشاوران و پژوهشگران هم‌اکنون می‌کوشند تا به بهتر کردن شیوهٔ پرورش مشارکت در تشکیلات سازمانی دست پیدا کنند. از تجربه‌ای که در زمینهٔ راهبردهای مدیریت مشارکت‌جو به دست آمده است چنین آشکار می‌شود که برای کامیابی این راهبردها در درازمدت شماری از شرط‌های به‌شرحی که در پی می‌آیند باید حاضر و آماده باشند:

پشتیبانی و درگیر شدن مدیریت عالی سازمان و جامعهٔ کارکنان در امر مشارکت. یک شرکت مهم برای کامیابی، در حمایت و درگیر شدن مدیریت عالی نهفته است. تا زمانی که مدیریت عالی از کوششهای بهتر کردن کار پشتیبانی نکند و منابع مالی و وقت و تلاش مصروف این فراگرد نسازد، احتمال اندک است که این فراگرد پیشرفت درخور توجهی پیدا کند. بسیار مهم است که مدیریت عالی خود رهبری و هدایت مشارکت را برعهده گیرد و اعضای سازمان را با پشتیبانی و قدرشناسی از کوششی که در این برنامه نیاز دارند دلگرم سازد.

احساس نیاز به مشارکت برای بهتر کردن اوضاع کاری. به طور کلی، زمانی به کوششهای بهتر کردن اوضاع کاری توجه می‌شود که مدیریت عالی سازمان یا ریسان واحدهای عمدهٔ آن احساس کنند که جنبه‌های اساسی عملکرد سازمانی (مانند بهره‌وری، کیفیت کالا، همکاری درون سازمانی، یا خشنودی کارکنان) به گونه مطلوبی که توقع می‌رود وجود نداشته باشد. همراه با این احساس یک احساس فوریت هم پدید می‌آید - احساسی که توجه کردن سریع و سراسر به دشواریهای سازمانی به شیوه‌ای

تصمیمی که باید دربارهٔ آنها مشارکت صورت گیرد تجربه و آموزش مهارتهای مشارکت‌جویانه و همچنین علاقه‌مندی مدیریت به واگذاری اختیار به دیگران مؤثر هستند. فرهنگ سازمانی، فلسفهٔ مدیریت، سبک رهبری غالب در شرکت و روابط میان کارکنان و مدیریت بر درجهٔ مشارکت آنان اثر می‌گذارد.

سرپرستان و مدیران به طور معمولی دربارهٔ تصمیم‌هایی که مشارکت کارکنان را دربر می‌گیرند روش انتخابی دارند. در پاره‌ای موارد کارکنان و مدیریت حق و اختیاری برابر دارند. در موارد دیگر، مشارکت آنان به دادن اطلاعات و فراهم آوردن اندیشه‌هایی برای تصمیم‌گیری محدود می‌شود. در همان حال که مهارتهای مشارکتی پرورده می‌شوند، کارکنان به تدریج اختیار بیشتری در تصمیم‌گیری به دست می‌آورند، و سرانجام، اوضاعی پدید می‌آید که کارکنان در برخی از زمینه‌ها ممکن است به طور کامل تصمیم‌گیری کنند.

مشارکت می‌تواند همهٔ اعضای یک گروه کاری را دربر گیرد یا تنها میان دو تن پدیدار شود. هنگامی که همهٔ اعضای یک گروه کاری دربارهٔ موضوعی مشارکت می‌کنند اطلاعات بیشتری در اختیار آنان گذاشته می‌شود و اندیشه‌های متفاوتی از سوی اعضای گروه ارائه می‌گردد. با این حال، گفت و گوی میان دو تن نیز دارای سودمندیهای خاص است.

مشارکت می‌تواند به شیوهٔ مستقیم پدید آید که در آن حال کارکنان به طور مستقیم با کسانی که اختیار و اقتدار سازمانی دارند به تعامل می‌پردازند. در مشارکت غیرمستقیم کارکنان از راه برگزیدن نمایندگان خود در نظام تصمیم‌گیری سازمان دخالت می‌کنند. یک نمونه مشارکت غیرمستقیم و از راه برگزیدن نماینده که در کشورهای اروپایی رواج دارد برپایی نظام باهم تصمیم‌گیری است.^(۵) در این نظام، نمایندگان اتحادیهٔ کارگری در هیئت مدیرهٔ سازمان شرکت می‌جویند و دارای حق رأی در

کوششهای مشارکت جویانه اثر دارد وجود مشاوره شایسته و کاردان است. مشاور شایسته کاردان فرد حرفه‌ای است که در قلمرو پرورش مهارت مشارکتی آموخته و باتجربه است. گرچه زمینه‌های علمی و تجربی این گونه افراد بسیار متنوع است، بسیاری از آنان در قلمروهای پویایی‌شناسی گروه، روان‌شناسی اجتماعی، روان‌شناسی بالینی یا راهنمایی، و مهارت‌های مشاوره معلومات گسترده کسب کرده‌اند. مشاور می‌تواند از افراد درون سازمان یا از بیرون سازمان برگزیده شود.

برقرار بودن نگرش منظومه‌ای. کوششهای بهتر کردن اوضاع کاری در سازمان به طور معمول به نگرش منظومه‌ای از سازمان و دشواریهای آن نیاز دارد. برپایه این نگرش، دگرگونیهای در یک پیوند یا فراگرد سازمانی نیاز به تقویت و پشتیبانی از سوی دیگر قلمروهای سازمانی دارد. برای نمونه، اگر فراگرد بهتر کردن اوضاع کاری نیاز به کارگروهی مؤثر داشته باشد ولی نظامهای ارزشیابی عملکرد و پرداخت پاداش تنها به کوششهای فردی توجه کند، همکاری و کار کردن گروهی نمی‌تواند به گونه‌ای مؤثر پدیدار شود. یک نگرش منظومه‌ای لازم است تا دگرگونی بتواند همزمان در جهات گوناگون سازمانی پدید آید.

مشارکت را کوششی بلندمدت به شمار آوردن. برای آنکه کوششهای مشارکت جویانه کامیاب شوند، مدیریت و کارکنان سازمان باید آنها را به صورت فراگردهای بلندمدت در نظر بگیرند و از آنها برنامه‌هایی با نتیجه‌های پایانی مشخص مراد نکنند. در این راه شاید هدفها و دستاوردهای کوتاه مدتی نیز پدید می‌آیند، ولی بهتر کردن اوضاع کاری سازمان را باید فراگردی پیوسته‌ای به شمار آورد که از راه آن افراد، گروهها، و کل سازمان می‌کوشند تا راههایی بیابند تا کارآمدی سازمان را افزایش دهند.

سازنده تنها راه از میان برداشتن آثار منفی اوضاع بر عملکرد سازمان است.

پشتیبانی کارکنان. بی‌گمان، رویکردهای مشارکتی به نتیجه نخواهد رسید مگر کارکنان از آن پشتیبانی کنند. از تحلیلی که درباره نظامهای مشارکتی در بسیاری از کشورهای جهان صورت گرفته چنین آشکار شده است که برای پشتیبانی مستمر و درازمدت کارکنان چهار ویژگی باید بدین شرح فراهم باشد:

- استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره کار؛
- پیوند بلندمدت استخدامی و امنیت شغلی؛
- کم کردن تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی؛
- تضمین حقوق فردی.

پی‌گیری نتیجه‌های برخاسته از کوششهای مشارکت جویانه. بسیار مهم است که کارکنان برای حل دشواریها، پی‌گیری و پایداری از خود نشان دهند. دگرگون کردن پیوندهای انسانی در سازمان، فراگردی پیچیده است، و آنان که در این فراگرد درگیر هستند باید تا پایان کار از خود صبر و بردباری نشان دهند. گاهی مدیران و زبردستان آنان در طلب «راه چاره‌ای سریع و فوری» برای دشواریها هستند. ولی بیشتر برنامه‌های بهتر کردن اوضاع کاری را نمی‌توان با شتاب به انجام رساند و برای کامیابی نیاز به زمان و کوشش جدی دارد.

بهرتر کردن اوضاع کاری سازمان نیاز به پی‌گیری دارد تا بهره‌های پایداری از آن گرفته شود. در بسیاری از حالتها، فنون مشارکت جویانه پیامدهای فوری و مثبت دارند. ولی این بهتر شدن‌ها اگر به صورت فراگردی مستمر و دایم دیده نشوند به زودی حاصل مثبت آن در میان کارهای جاری از نظر پنهان خواهد ماند.

مشاوران شایسته و کاردان. شرط دیگری که در کامیابی

پی‌نوشتها

- (1). Harvard
- (2). Wisconsin
- (3). John Naisbitt
- (4). Marshal Sashkin
- (5). Co-determination

Source: Wendell L. French, *Human Resource Management*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1998, pp.572-577.