



سازماندهی و انگیزش

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

مترجم : **مریم مؤذن احمدی**



الف. اختیار دادن

هنگامی که سازمان، کارهای خود را به پست‌هایی که کارمندان برعهده می‌گیرند واگذار کند رسماً به آنها **مسئولیت و اختیار انجام عمل** می‌دهد. دارنده پست **پاسخگویی** اعمال خود و نتایج آنهاست.

Sisk، **اختیار دادن** را اینگونه تعریف می‌کند: "فرآیند سازمانی که اجازه انتقال اختیار از مافوق به زیردست را می‌دهد". بنابراین ضمن اینکه مدیران می‌توانند اختیار بدهند (و زیردستان می‌توانند با **اختیار داده شده** کار کنند) باید مسئولیت را نیز واگذار کنند.

مسئولیت، اختیار و پاسخگویی

به طور کلی برای فرآیند دادن اختیار سه مرحله پذیرفته شده وجود دارد اما توجه داشته باشید که نظریه پردازان مدیریت برای شرح هر یک از این مراحل از اصطلاحات بسیار متفاوتی استفاده می‌کنند. سه بعد اختیار دادن که Sisk از آنها استفاده می‌کند عبارتند از:

- واگذاری مسئولیت
- دادن اختیار
- ایجاد پاسخگویی

ضروری است که اختیار دادن به طور مؤثری انجام شود، بعداً به این موضوع خواهیم پرداخت.

الف. مسئولیت

Koontz مسئولیت را اینگونه تعریف می‌کند: "تعهد به انجام رسانیدن وظایف". "مسئولیت" در مفاهیم مدیریتی تنها به وظایف یا کارهایی که واگذار می‌شوند گفته می‌شود.

هنگامی که فردی برای یک وظیفه یا محدوده‌ای از وظایف مسئولیتی را قبول می‌کند تنها وی است که باید با مؤثرترین روش آن وظیفه را به انجام برساند (با رعایت سیاست سازمان و قانون کشور). مسئولیت باید تنها به افراد معتمد و در عین حال دارای توانایی‌های اثبات شده واگذار شود. بدیهی است که مسئولیت بدون داشتن اختیار هیچ ارزشی ندارد زیرا فرد "مسئول" قادر نخواهد بود اقدامات لازم برای انجام وظیفه را آغاز کند.



ب. اختیار

هنگامی که مدیر به فردی اختیار می‌دهد در واقع به فرد این قدرت را می‌دهد که از جانب واگذار کننده اختیار اقدام کند. عبارت دیگر، کار کردن با اختیار داده شده. بنابراین باید اطمینان حاصل شود فردی که به وی اختیار داده می‌شود درک واضحی از آنچه باید انجام دهند و حدود اختیاراتی که به وی داده می‌شود داشته باشد. اگر مدیر نمی‌تواند اختیار کافی به هر یک از زیردستان دهد تا وظایف خود را انجام دهند پاسخگویی درباره میزان موفقیت برعهده واگذار کننده اختیار خواهد بود نه برعهده زیردست.

ج. پاسخگویی

پاسخگویی بلافاصله پس از مسئولیت و اختیار لازم ایجاد می‌شود. قبول مسئولیت (واگذار شده) و اختیار (داده شده) بمعنای ایجاد تعهد است. از اینرو، هیچ زیردستی نباید مسئولیتی را بدون اختیار کافی قبول کند.

اصول کاملاً واضح هستند اما شیوه روشنی وجود ندارد.

- متأسفانه حقیقت مدیریت واقعی آن است که مسئولیت واگذار شده و زیردستان پاسخگو می‌شوند درحالی‌که مدیر اختیار لازم را در دست می‌گیرد. این حقیقت بویژه در سازمان‌های دارای نظریه X صدق می‌کند و معمولاً نشانه فقدان اعتماد به نفس مدیر است. مسلماً این موضوع نشان دهنده عدم اعتماد به زیردستان است که بر رفتار زیردستان اثر خواهد گذاشت.
- برای زیردست آسان نیست که بر واگذاری اختیار کافی اصرار کند (مخصوصاً در مقابل یک دستور مستقیم) بنابراین بسیاری از زیردستان سرخورده شده و بسیاری از مدیران بیش از اندازه کار می‌کنند.
- ایجاد و حفظ محیطی از اعتماد در سازمان بسیار دشوار است با اینحال بدون چنین محیطی، واگذاری اختیار به طور مؤثر امکان پذیر نخواهد بود.

شرایط برای واگذاری اختیار بطور مؤثر

تمام سازمان‌ها در جهت تبعیت از سیاست عدم تمرکز برخی از اختیارات را به لایه‌های پایین‌تر سازمان واگذار می‌کنند اما این تفویض اختیار در تمام سازمان‌ها **به طور مؤثر** انجام نمی‌گردد. واگذاری اختیار بطور مؤثر بسیار دشوار است. Sisk سه شرطی که باید رعایت کرد را اینگونه بیان می‌کند:

- تساوی اختیار و مسئولیت
- پاسخگویی کامل
- وحدت فرماندهی



الف. تساوی اختیار و مسئولیت

برای مؤثر بودن واگذاری اختیار، اختیاری که به زیردست داده می شود باید با مسئولیت واگذار شده برابر باشد. اگر اختیار بسیار کم باشد زیردست باید اغلب اوقات با مدیر مشورت کند و در برخی موارد تا وقتی مدیر برگه اختیار لازم را امضا نکند نمی توان تصمیمی گرفت. اگر مدیری چند زیردست دارد که هیچ کدام اختیاری ندارند ممکن است وقتش هر روز صرف تعداد زیادی از کارکنان شود که همگی به تأییدیه مدیر نیاز دارند. این موضوع می تواند موجب رضایت فرد از خود شود و افراد خاصی احساس می کنند که بدون آنها محیط کار "کند و در نهایت متوقف می شود". آنها از چنین عباراتی استفاده می کنند: "اگر برای کمک به آنها آنجا نباشم هیچ کاری انجام نمی شود."

Robert Townsend در کتاب "Up the Organisation" مثالی درباره چگونگی واگذاری اختیار به طور مؤثر ارائه می دهد. یک قرارداد مهم مجدداً با تأمین کننده تجدید می شود. در زیر پیشنهاد Townsend آمده است:

۱. در سازمان خود فردی را بیابید که برای وی یک قرارداد خوب بیشترین مفهوم را دهد. (چنین فردی نباید بیش از دو سطح از شما پایین تر باشد. چارت سازمانی باید مانع از آن شود).
۲. سعی کنید حالت مطلوب و حداقل چیزی که از هر بخش قرارداد انتظار دارید را بر برگه ای یادداشت کنید.
۳. به سازمان خود و فردی که برای مذاکره برگزیدید (این فرد را از این به بعد Jean می نامیم) چند روز وقت دهید که درباره طرح کلی شما گفتگو کرده و آن را ویرایش، کم و زیاد و اصلاح کند. سپس آن را مجدداً نوشته، با Jean تماس بگیرید و وی را به سازمان فراخوانید (اگر بین شما و Jean، مدیری هست او را نیز به سازمان فراخوانید)
۴. با وجود Jean که پای تلفن داخلی است و با وجود فرد ارشدی که در هر تأمین کننده است، شما می گوید: "این Jean است. از او خواستم درباره قرارداد مذاکره کند. هرچه پیشنهاد دهد ما می پذیریم. تقاضا دارم قرارداد در عرض ۳۰ روز امضا شود."
۵. می دانم که از ۱۰۰ مدیر، ۹۹ مدیر ریسک نمی کنند. اما آیا این ریسک است؟ Jean بیشتر از همه به موضوع مرتبط است و بیشتر از همه تحت تأثیر یک قرارداد بد قرار می گیرد. او می داند که شرکت با اعطای امتیاز در هر بخش چه میزان سود و چه میزان زیان می کند (و آنها می دانند که او می داند). Jean در طول ۳۰ روز آینده به طور تمام وقت بر روی آن کار می کند. تضمین می کنم که شرکت هر دفعه قرارداد مطلوب تری نسبت به دفعه قبل کسب خواهد کرد.

توجه داشته باشید که شما حداکثر اختیار و پاسخگویی را به Jean داده اید. و پیشاپیش با گفتن قوانین به تأمین کنندگان خود، منصفانه عمل کرده اید.



به نکات زیر درباره این مثال توجه کنید.

- کارمند جزء نمی تواند چیزی یاد بگیرد مگر اینکه به تنهایی کار کند. نباید بدون کمک بماند اما نباید بیش از اندازه بر کار وی دخالت کرد. تمام مدیران اشتباه می کنند. آنها باید اشتباه کنند زیرا بر روی آینده ای نامعلوم بدون داشتن اطلاعات کامل کار می کنند. اما این سوال پیش می آید که چه تعداد و چه اندازه اشتباه، منطقی بوده و سرعت مدیر در آگاهی از اشتباه و پاسخ به آن با یک تجدید نظر چقدر است.
- در مثال Townsend موقعیت بدقت برای مدیر فراهم شده و Jean در صورت نیاز به مشورت براحتی می تواند به رئیس خود رجوع کند. Jean احساس نمی کند که باید پاسخگویی را به شخص دیگری منتقل کند. در واگذاری وظیفه Jean پاسخگویی را قبول می کند. وی با دقت بعنوان مناسب ترین فرد انتخاب شده است و موفق نشدن وی بعید است. Townsend ریسک کرد اما یک ریسک محاسبه شده. هنگامی که همه چیز بخوبی پیش رود وی قرارداد خوب و از همه مهمتر مدیری با انگیزه بالا خواهد داشت. بدترین موقعیت، قراردادی با حداقل شرایط (به Jean قدرت اختیار داده نشده است بجز در حداقل شرایط) و شاید مدیری است که نیازمند توجه است اما درس ارزشمندی یاد گرفته است.
- گرچه ممکن است تمام اختیارات داده شود اما همیشه برای یک مدیر امکان موفقیت در وظایف خاصی وجود ندارد. منطقی است که فردی را برای موضوعاتی که در حدود اختیارات وی است پاسخگو دانست. بعنوان مثال اگر دولت میزان بهره را بالا ببرد بعید است که یک بساز و بفروش بتواند به اهداف تعیین شده دست یابد مادامی که میزان بهره کم بوده و پیش بینی می شود به همین منوال باقی بماند. Canary Wharf در Docklands لندن گواهی بر این موضوع است که یکی از بزرگترین و عمومی ترین توسعه ها بوده و در طول دوره رکود اقتصادی انگلستان در اوایل دهه ۱۹۹۰ متوقف شد.)

ب. پاسخگویی کامل

گرچه ممکن است مسئولیت به زبردستان واگذار شود و اختیار به آنها داده شود اما پاسخگویی به مافوق نه می تواند واگذار شود و نه می تواند داده شود.

در یک سازمان معمولی، قسمت ها، دپارتمان ها و بخش هایی وجود دارد که به موضوعات تاکتیکی می پردازند. با اینحال مدیر عامل برای هر اقدامی که سازمان انجام می دهد باید به سهامداران پاسخگو باشد. درحالیکه انجام هر مسئولیت را به یک مدیر ارشد (کسی که مسئولیت بخش های مختلف آن نقش را به مدیران اجرایی واگذار می کند) واگذار می کند و در حالیکه تمام اختیارات متناسب با مسئولیت داده می شود، حقیقت آن است که مدیر بخش رنگ کردن کالاها در کارخانه باید به مدیر کارخانه پاسخگو باشد که خود مدیر کارخانه به سرپرست تولید، سرپرست تولید به مدیر تولید، مدیر تولید به مدیر عامل و نهایتاً مدیر عامل به سهامداران پاسخگو است (و هر سهامدار به فردی پاسخگو است که سازمان را برای سرمایه گذاری انتخاب کرده است).



ج. وحدت فرماندهی

هر زیردست باید فقط و فقط به یک مافوق پاسخگو باشد. همه ما می دانیم که هیچ کس نمی تواند دو مدیر داشته باشد و عکس آن نیز اینگونه است که هر یک از دو مدیر نمی توانند مسئولیت نیمی از یک زیردست را برعهده گیرد. یک کارمند جزء و باهوش براحتی می تواند دو مدیر را به رقابت با یکدیگر تشویق کند بطوری که هر دو تصور کنند کارمند جزء برای طرف دیگر سخت کار می کند!

گرچه به انعطاف پذیری نیاز است اما انعطاف پذیری هرگز نباید مسیر واضح پاسخگویی به مافوق درباره فعالیت روزانه را تغییر داده یا کوچک جلوه دهد.

مافوق ها چه اختیاراتی واگذار می کنند؟

تاکنون درباره واگذاری اختیار در یک ساختار سازمانی اطلاعات کلی داده ایم (جایی که مافوق فعالیت های خاصی را به زیردست واگذار می کند) اما نیاز است به آنچه واگذار می شود دقیق تر نگاه کنیم. می توان سه نوع واگذاری را مشخص کرد:

- **واگذاری وظایف به زیردستان** _ هنگامی که مافوق کاری را که معمولاً خود برعهده می گیرد به فردی در سطح پایین تر در ساختار سازمانی واگذار می کند. چنین کارهایی معمولاً دارای اهمیت خاصی هستند چرا که بخشی از وظایف مافوق را شکل داده اند.
- **تخصیص اختیار برای صدور دستورات** _ اطمینان به زیردست برای صدور دستورات به افرادی که قبلاً چنین دستوراتی را مستقیماً از مدیریت ارشد دریافت می کردند.
- **تخصیص تصمیم گیری در حدود تعیین شده** _ مافوق تصمیم گیری هایی را به افراد واگذار می کند که قبلاً خود او می گرفته است.

فرآیند واگذاری

در واگذاری سه مرحله وجود دارد:

الف. برنامه ریزی

جوانب زیادی در برنامه ریزی وجود دارد.

- تصمیم گیری درباره وظایف و نقش هایی که می توانند به طور مؤثری واگذار شوند.



- تعیین نوع واگذاری (وظیفه، صدور دستورات یا تصمیم گیری) و سپس مشخص تر کردن آن با تهیه فهرستی از نیازمندی های دقیق و استانداردهایی که از نماینده (فردی که اختیار به وی واگذار شده است) انتظار می رود
- انتخاب نمایندگان مناسب از طریق ارزیابی و برآورد قابلیت آنها با توجه به آنچه انتظار می رود. مهارت، تجربه، نگرش و حجم کار باید در نظر گرفته شوند.

بعنوان يك قانون كلي مافوق باید هنگامی کاری را واگذار کند که زیردست برای برعهده گرفتن نقشی که مافوق انجام می دهد توانایی و اشتیاق خود را نشان دهد. هنگامی که زیردست نشان می دهد توانایی برعهده گرفتن بخشی از وظیفه یا نقشی را دارد بخش دیگر نیز به وی واگذار می شود. این واگذاری نموی موجب توسعه استعداد بالقوه نماینده می شود.

ب. اقدام

وظایف را واگذار کرده و اختیار متناسب بدهید. نماینده از تصمیمات فوق مطلع خواهد شد و جزئیات دقیق اهداف و استانداردهای مورد انتظار بصورت مکتوب به وی داده خواهد شد. فرآیند پاسخگویی نیز توضیح داده خواهد شد.

واگذار کننده باید آماده پاسخگویی به هر گونه سوالی را داشته باشد و باید بر اعتماد خود به نماینده تأکید کند.

ج. کنترل

کنترل های لازم را برقرار کنید (واگذاری بمعنای کناره گیری نیست). ضروری است که واگذار کننده این حق را برای خود نگه دارد که بتواند مسئولیت و اختیار را لغو کند و کارمند جزء گزارش های متناهی درباره پیشرفت ارائه دهد.

واگذار کننده هنگامی که نقشی را واگذار می کند از آن کناره گیری نمی کند (پاسخگویی بدین معناست که واگذار کننده نیز به مافوق پاسخگو باشد). با اینحال واگذار کننده نمی خواهد کنترل دقیقی داشته باشد زیرا موجب تضعیف اعتماد به نفس نماینده می شود. برای ادامه کار باید تعادل دقیقی بین کنترل و آزادی برقرار شود.

کنترل های متفکرانه و دارای ساختار خوب به واگذار کننده اطمینان می دهد که کار بدرستی انجام شده و به نماینده اطمینان می دهد که مکانیسم امنیتی وجود دارد که اگر کارها بدرستی پیش نرود از فاجعه جلوگیری می کند.



د. بازخورد

میزان موفقیت اختیار واگذار شده باید تحت بررسی باشد. معیار باید همان **نتایج** باشد. آیا نماینده به اهداف و استانداردهایی که واگذار کننده تعیین کرده است دست یافته است؟ همه واگذاری ها موفق نخواهند بود؛ اگر واگذاری با شکست روبرو شود باید آن را لغو کرد.

موانع در برابر واگذاری مؤثر

مشکلات هم می تواند برای واگذار کننده و هم برای نماینده ایجاد شود. برخی از مدیران ممکن است:

- نسبت به واگذاری بی میل باشند. آنها ممکن است به زیردستان بی اعتماد بوده و یا آنکه تمایل داشته باشند همه کارها را خود انجام دهند.
 - نگران عدم موفقیت زیردستان و نیز نگران آن باشند که مادامی که مسئولیت نهایی را برعهده دارند کار نیز مجدداً به آنها ارجاع داده شود.
 - بیم داشته باشند که زیردستان کار را بهتر از خود آنها انجام دهند و بنابراین آنها را در نظر بقیه بد جلوه دهند.
- در مورد نماینده ها، ممکن است آنها اختیار جدید خود را دلیلی برای اضطراب و نگرانی بدانند. اختیار واگذار شده گاهی اوقات می تواند اغتشاش و احساس بدی در سازمان ایجاد کند.

شیوه های واگذاری

شیوه هایی وجود دارد که می توان آنها را برای کمک به دستیابی به واگذاری مؤثر به کار گرفت. در این میان شیوه های مهم عبارتند از:

الف. آماده سازی

واگذار کننده، به نماینده درباره نقش واگذار شده کمک و راهنمایی می دهد. هنگامی که نقش، جدید است آماده سازی می تواند شدید و فشرده باشد اما مادامی که نماینده موقعیت را درک می کند بتدریج کم شود.

ب. مدیریت در موارد استثنایی

این شیوه قصد دارد از نقش های اضافه بر دوش مدیریت ارشد ممانعت کند. این شیوه مانند الگ عمل می کند؛ مدیر استانداردهای عملکرد و سطوح تصمیم گیری را در صورتی ایجاد می کند که استانداردها قابل دستیابی **نبوده** یا تصمیمات بیش از آن اهمیت داشته باشند که مدیر بخواهد ناگهان اقدام به انجام



کاري کند. مادامي که کارها خوب پيش مي رود و تصميمات حائز اهميت زيادي نيستند اين نقش ها به زيردستان واگذار مي شود.

کامپيوترها با برعهده گرفتن موضوعات روزمره مي توانند به اين روش کمک کنند. مزيت شيوه مدیریت در موارد استثنایي اين است که نقش ها را به کم اهميت ترين (که واگذار مي شوند) و پراهميت ترين (که مورد توجه مدیریت ارشد هستند) تقسيم مي کند. نتيجه آن، سازماني است که به آرامي به جلو مي رود. با اين وجود، شيوه مدیریت در موارد استثنایي نيازمنند برنامه ريزي دقيق و عملکرد حساس است.

ج. تجزيه و تحليل هزينه / مزيت واگذاري

براي تصميم گيري درباره سطح واگذاري اختيار، تجزيه و تحليل هزينه ها (مثلاً امکان تضعيف عملکرد) مفيد است. مزايایي نيز دارد که شامل موارد زير است:

- واگذاري به مديران ارشد اين امکان را مي دهد که مفيدتر باشند زيرا مي توانند براي دستیابی به اهداف سازمان از زيردستان کمک بگیرند.
- زماني که مديران دارند به آنها اجازه مي دهد که كيفيت کاري خود را بهبود بخشند.
- واگذاري و مخصوصاً شيوه مدیریت در موارد استثنایي، مسائل جزئي که در سازمان مطرح مي شوند را از صافي گذرانده و برطرف مي کنند.
- واگذاري، استعداد بالقوه، مهارت ها و توانایي هاي زيردستان را توسعه داده و با ايجاد هيچان در کارشان روحيه آنها را بالا مي برد.

مزایا و معایب واگذاري

الف. مزایا

- کسانی که بخوبي تفويض اختيار مي کنند آن را فرصتي براي يك برنامه ريزي نظام مند کاري مي دانند و در عين حال آن را فرصتي براي رشد و توسعه تيم و افراد مي دانند. واگذاري به اعضاي تيم کمک مي کند که کسب دانش و توسعه مهارت هاي خود استعدادهاي بالقوه خود را شناسايي کنند که بخش اصلي در فرآيند آموزش محسوب مي شود.
- واگذاري پراهميت ترين تست مدير در مقابل رهبر است. مدير سنتي کنترل زيادي در دست مي گيرد و نياز دارد زيردستان جزئيات مطالب را به وي گزارش دهند. رهبر بر زيردست خاصي و در زمان خاصي کنترل کافي دارد تا در مشکلات به وي کمک کند. رهبر کنترل را در دست نمي گيرد؛ او به زيردستان کمک مي کند که مشکلات خود را حل کنند.



- همانگونه که در بخش انگیزش دیدیم ایجاد مسئولیت بیشتر در کار یا دادن استقلال یا کنترل بیشتر کار خود می تواند انگیزه قوی تری بوده و بهره وری و کیفیت را بالا برد. اگر به افراد مسئولیت داده شود احساس مشارکت بیشتری در کار می کنند. واگذاری به افزایش رضایت شغلی کمک می کند.
- با در نظر گرفتن ماهیت آنچه واگذار می شود می توانید ببینید که واگذاری، وسعت اختیار در سازمان را افزایش می دهد. پخش انجام وظایف یا صدور دستورات و تصمیم گیری ها ممکن است بعنوان تمرکززدایی در سازمان لازم باشند.
- با واگذاری کار می توان از مهارت های افراد و متخصصان تیم بهره برد.
- اگر مدیران زمان کافی برای انجام وظایف خود را ندارند، تفویض اختیار ضروری است و زمان مفید خود را برای انجام مسئولیت های مدیریتی (برنامه ریزی، پیش بینی، کنترل، سازماندهی و غیره) اختصاص می دهد.

ب. معایب

- گاهی اوقات نگهداری کارهای گوناگون و جالب و واگذاری کارهای ناخوشایندتر، وسوسه انگیز است.
- واگذاری، افرادی را شامل می شود که تمامی افراد با یکدیگر متفاوت هستند. هنگامی که در پست هایی از مسئولیت قرار داده می شوند به طور متفاوتی واکنش نشان می دهند.
- برای واگذاری بطور مناسب، لازم به برقراری ارتباطی واضح است اما همیشه خوشایند نیست که چگونگی انجام کار را دقیقاً بیان کرد. افراد برای نقش آفرینی نیاز به فضا دارند.
- واگذاری، ریسک را نیز شامل می شود. فردی که انجام وظیفه ای از وی درخواست شده است معمولاً از نظر فنی نمی تواند مهارت مدیر را داشته باشد بنابراین استاندارد کار افت پیدا می کند یا آنکه انجام کار زمان بیشتری می گیرد. فردی که وظیفه ای را انجام می دهد ممکن است نیاز باشد بارها به دستورالعمل ها مراجعه کند یا در وظایف دیگران اختلال ایجاد کند.
- واگذاری این ترس را بوجود می آورد که ممکن است کار بدرستی انجام نشود. نیز گاهی اوقات ممکن است موجب ترس مدیر از آن شود که زبردست يك "ستاره رو به ترقی" باشد. اگر سازمان در حال ایجاد ساختاری مجدد یا کاهش سطوح سازمانی باشد می تواند موجب مشکلات اساسی شود.
- در نتیجه، می توان گفت که واگذاری به مدیر یا سرپرست کمک می کند که کار را به شیوه ای بهتر، مؤثرتر و کارآمدتر انجام دهد. همچنین به دیگران کمک می کند که استعدادها بالقوه خود را بشناسند.



موفقیت کار مدیر می تواند غالباً برحسب کاری که دیگران برای وی انجام می دهند ارزیابی شود. واگذاری مدیر را قادر می سازد خود را چند برابر کند بدین معنا که بار کاری خود را تقسیم و دیگران را در مسئولیت هایش سهیم کند. واگذاری بمعنای محول کردن پشتیبانی از مدیریت به دیگران است.

ب. تفویض اختیار

تفویض اختیار می تواند شیوه ای به سازمان ها ارائه دهد که آنها را قادر می سازد موفق بوده و با سازمان ها، کارکنان خود و مشتریان بخوبی رفتار کنند.

تفویض اختیار روشی از رفتار کردن با افراد بهمراه احترام و صداقت ارائه می دهد که از نشانه های یک جامعه متمدن هستند. تفویض اختیار روش کاری به سازمان ها ارائه می دهد که می خواهند در جوی که مدام در معرض تغییر است و ما در آن زندگی می کنیم موفق باشند. تفویض اختیار روشی ارائه می دهد که با آن به موفقیت هایی بپردازیم که هنوز درباره آن چیزی نمی دانیم.

تعریف

دو توضیح زیر درباره معنای تفویض در عمل را بررسی کنید:

"هدف از تفویض اختیار آزاد کردن فردی از کنترل شدید دستورات و دستورالعمل هاست و به آنها این آزادی را می دهد که برای عقاید و اقدامات خود مسئولیت پذیرفته و منابع (استعدادهای) پنهان که ممکن است درغیر این صورت غیرقابل دسترس باقی بمانند را آشکار کند."
(Jan Carlson)

"هنگامی که به مدیران بدرستی اختیار داده می شود وظیفه اثبات آن باید بر عهده دفتر مرکزی باشد که به آنها بگویند چرا نمی توانند اختیاری داشته باشند و یا به آنها ثابت کنند چرا باید اختیاری داشته باشند."
(Valerie Stewart)

تفویض اختیار به مفهوم دادن مسئولیت به افراد درباره چگونگی انجام کارهای خود است. تفویض اختیار عبارت است از دادن مشارکت بیشتر در تصمیم گیری و تشویق بیشتر به رسیدگی کامل به عقاید آنهاست. تفویض اختیار، فرآیند افزایش کارایی و استفاده بیشتر از کمک هر یک از افراد است. این بمعنای همکاری است یعنی بازده همکاری کل افراد از مجموع بازده تک تک افراد بیشتر است.

تفویض اختیار را می توان به سه بخش مجزا تقسیم کرد:

- مالکیت

- تیم ها و رهبرها
- ساختار و فرهنگ

بنوبت به هر يك از این موارد خواهیم پرداخت.

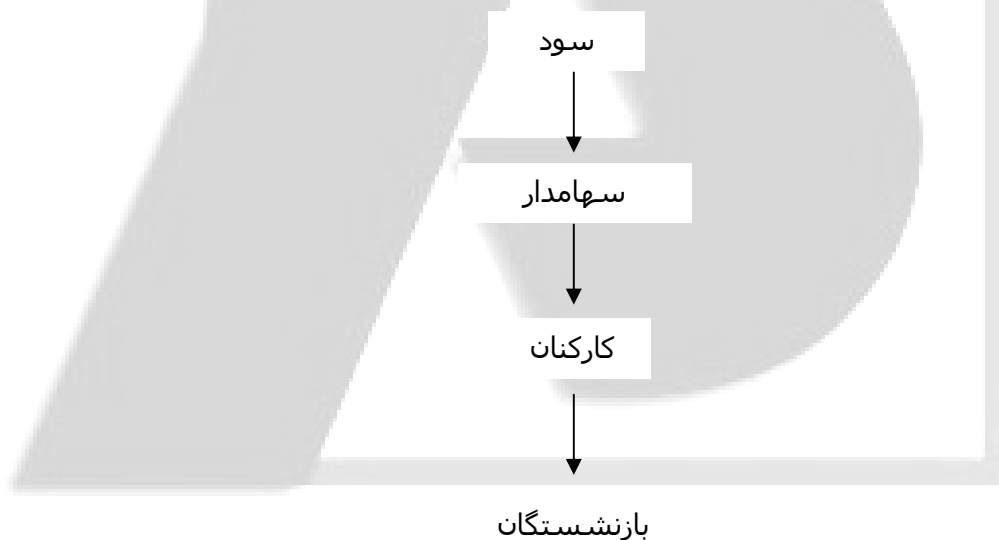
مالکیت

تفویض اختیار درباره **مالکیت** است و روشی برای مشارکت افراد در فعالیت های سازمان است بگونه ای که برای اقدامات خود شخصاً احساس مسئولیت کنند. اگر افراد احساس کنند **مالک** اقدامات و تصمیمات خود هستند احتمالاً تصمیمات یا اقدامات بهتری خواهند داشت.

می توانیم این موضوع را در مفهوم الگوی ذینفع که قبلاً درباره آن بحث کردیم بررسی کنیم. در ابتدا باید به الگوی متضاد آن نگاهی بیاندازیم.

الف. الگوی سهامدار

دیدگاه سنتی سازمان ها الگوی سهامدار است. دلیل وجود سازمان ایجاد سود برای سهامدار خود است.

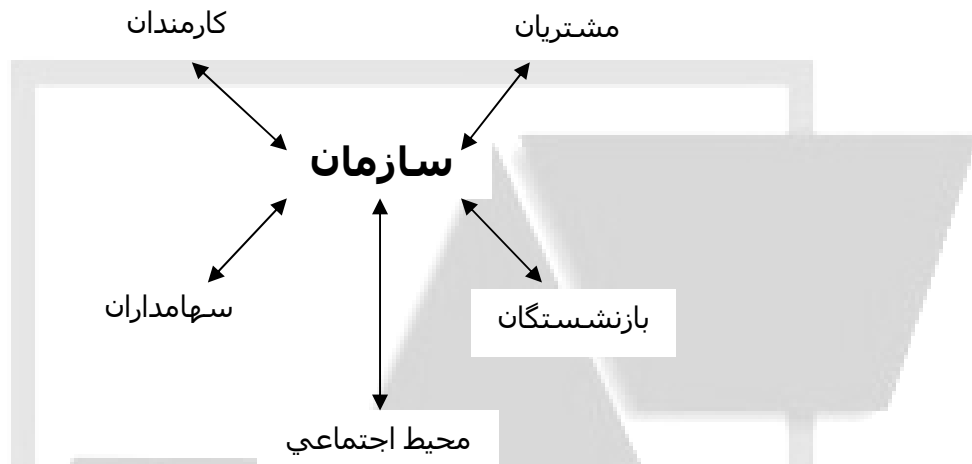


شکل ۵.۱: الگوی سهامدار

اگر تنها هدف سازمان ایجاد سود است یا اگر مدیریت بر این باور باشد که الگوی سهامدار موجب سودآوری می شود مطمئناً این الگو در روش هایی که از نظر بومی نادرست هستند یا شیوه های مدیریتی بر مبنای تئوری X وارد خواهد شد. با این روش نیازی نیست که فاکتورهای دیگر در نظر گرفته شوند.

ب. الگوی ذینفع

الگوی ذینفعان شیوه ای متفاوت است که به نظر می رسد برای هزاره جدید شیوه ای مناسب تر محسوب می شود. الگوی ذینفعان شیوه ای است که می تواند محیط خارجی را در نظر گرفته و بر آن اثر متقابل داشته باشد. فرم پایه ای این الگو مشابه زیر است:



شکل ۵.۲: الگوی ذینفع

• کارمندان

مادامی که هم کارکنان و هم مدیریت در تصمیم گیری مشارکت دارند کارمندان به پاداش دست یافته و عملکرد آنها مورد تأیید مدیران قرار می گیرد.

• محیط اجتماعی

سازمان در خصوص فرصت های شغلی و درآمد دریافتی به محیط اجتماعی خود متعهد است. این محیط اجتماعی می تواند برای استفاده بیرونی تسهیلاتی فراهم کند (مانند زمین های ورزشی). یک محیط اجتماعی بزرگ این مسئولیت را دارد که باید از پیرامون خود آگاه باشد. این مسئولیت می تواند در خصوص جلوگیری از الودگی باشد یا اداره هایی بسازد که از نظر بنا و زیبایی شناسی خوش آیند باشند.

• مشتریان

مشتریان بدنبال قابلیت اطمینان و ارزش پول هستند. آنها همچنین به معانی ضمنی وسیع تر اهمیت می دهند مثلاً از طریق مبارزه برای تحریم کالاهای یک تولید کننده شیرینی سوئیسی که جهان سوم را تحت فشار قرار می داد که از شیر خشک برای کودکان استفاده کنند. مبنای این مبارزه بر این عقیده بود که آنها این کار را نه به نفع مادران و کودکان بلکه برای سود کلان خود انجام می دادند.



• بازنشستگان

افرادی مانند بازنشستگان و پیمانکاران فرعی نیز در موفقیت سازمان دینفع هستند و همیشه باید از وضعیت سازمان مطلع باشند.

• سهامداران

سازمان همچنان نیاز دارد که تداوم خود را حفظ کند و برای این جاودانگی به بازده سرمایه نیاز دارد اما آنچه که در بازار مالی مهم است اعتماد و تصویری مثبت است.

تیم‌ها و رهبرها

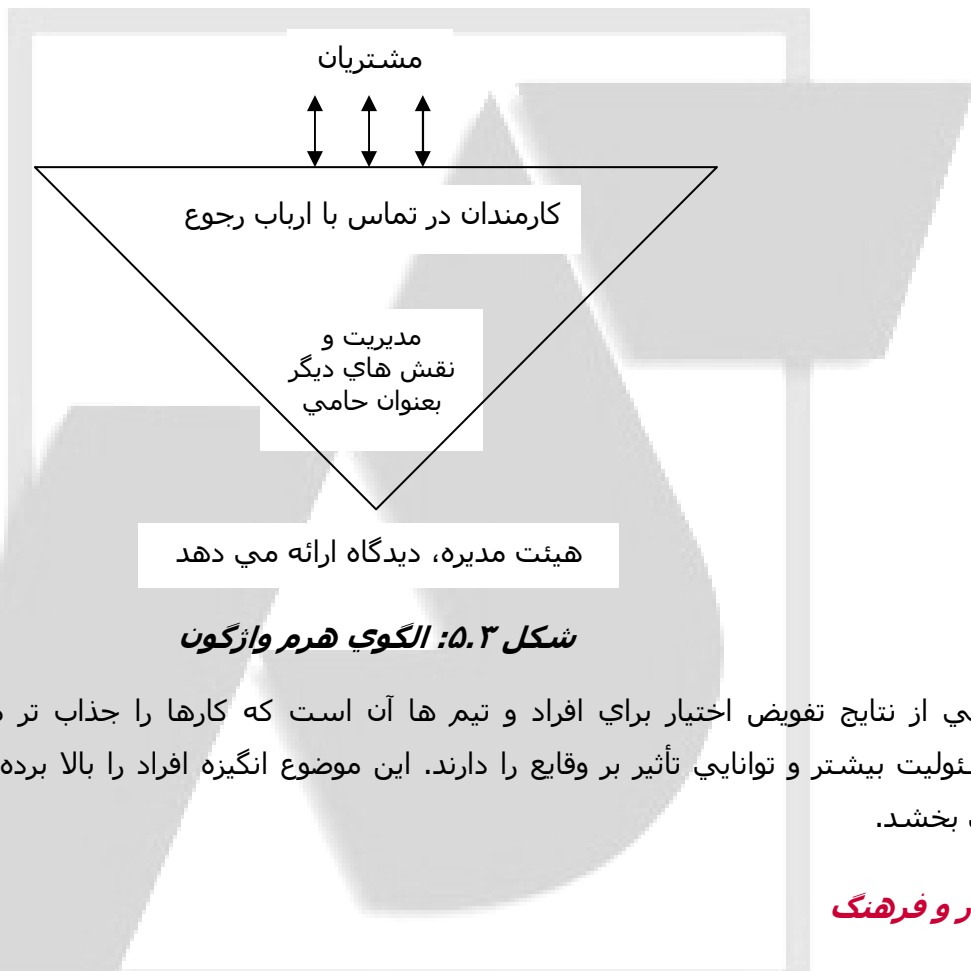
سازمان‌های موفق بر مبنای تیم‌هایی هستند که بخوبی و بطور مشترک با هم کار می‌کنند. تغییرات سازمانی زیادی بر تیم‌ها تمرکز دارد زیرا آنها پایه‌های اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شوند.

برخی از فعالیت‌هایی که توسعه خواهند یافت می‌تواند شامل فعالیت‌های **چند مهارتی** باشند یعنی یادگیری کارهای دیگران. مزایای آن شامل دادن مهارت‌های بیشتر به کارکنان و انعطاف پذیرتر کردن سازمان است. در زمان بحران می‌توان به کارکنان پست دیگران را واگذار کرد تا کار آنها را انجام دهند. در سازمان‌های ژاپنی هنگامی که استخدام دائمی تضمین داده می‌شود از کارکنان انتظار می‌رود آنچه سازمان از آنها می‌خواهد، انجام دهند. با دادن مهارت‌های بیشتر به کارکنان توانایی آنها برای انجام کار و نیز سطح رضایت آنها بالا می‌رود.

حوزه مهم دیگر برای تیم‌ها تشویق آنها به همکاری در ارائه عقاید در مورد روش‌های کاری است. این فرآیند می‌تواند در خلال سیستم‌هایی مانند چرخه‌های کیفیت یا جلسات رسمی و منظم انجام شود. تیم می‌تواند بر چگونگی سازماندهی و تقسیم کار به بهترین شیوه برای دستیابی به اهداف تیم و اهداف سازمانی تشویق شود. پاداش یا طرح‌های پرداخت بر مبنای عملکرد ممکن است این گونه تعریف شوند که به جای پاداش به افراد به تیم پاداش دهند.

کل شیوه نیازمند آن است که مدیر افراد خود را **رهبری** کند و بیشترین کارایی را از آنها بگیرد. سازمان باید مانند هرم واژگون عمل کند (شکل ۵.۳). نیروی کار در تماس با ارباب رجوع در واقع چهره سازمان را نشان می‌دهند؛ آنها افرادی هستند که با مشتریان در ارتباط هستند. نقش مدیریت عبارت است از مدیریت این فرآیند و اطمینان از عملکرد موفق آن. در این الگو، هیئت مدیره تکیه‌گاهی است که سازمان با تکیه بر آن می‌تواند مسیر را تغییر دهد.

بنابراین مدیران، رهبرانی هستند که منبعی را ایجاد می کنند و باید به روشی آن را رهبری کنند که تفویض اختیار را ترغیب کند. آنها باید در واگذاری اختیار شدیداً مشارکت داشته باشند. کار مدیرانی که به آنها اختیار واگذار شده دشوارتر است. در تیم های کوچک تر آنها باید مجریان ضعیف را مدیریت کنند که این کار را باید با آموزش و یا حذف آنها انجام دهند. جایی برای سستی وجود ندارد: اعضای دیگر تیم مستحق حمایت هستند. رهبر همچنین باید فرآیند ارزیابی را بهتر مدیریت کند. اگر کارکنان برای "ادامه کار" به حال خود رها می شوند آن کار باید بدقت برنامه ریزی شود. مدیر چگونه و چند وقت یکبار عملکرد را ارزیابی می کند؟



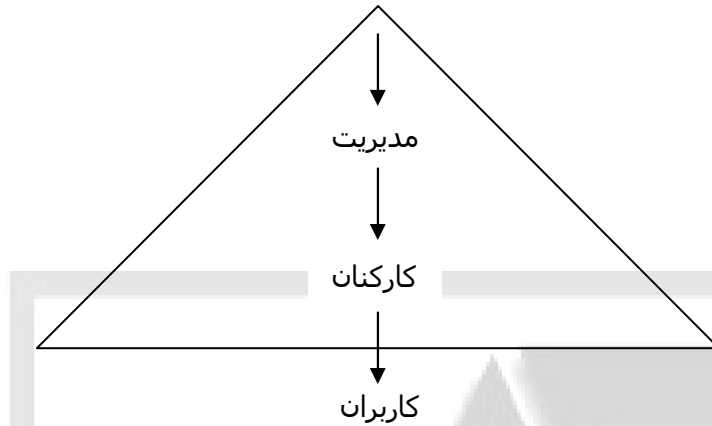
برخی از نتایج تفویض اختیار برای افراد و تیم ها آن است که کارها را جذاب تر می کند چرا که افراد مسئولیت بیشتر و توانایی تأثیر بر وقایع را دارند. این موضوع انگیزه افراد را بالا برده و روحیه تیم را بهبود می بخشد.

ساختار و فرهنگ

سازمان، فرهنگی نیاز دارد که پذیرای تغییرات باشد. لغت ژاپنی "Kaizen" بمعنای پیشرفت مستمر است. هنگامی که مهارت جدیدی یاد می گیرید در روزهای اولیه پیشرفت چشمگیری دارید اما مادامی که ماهرتر می شوید پیشرفت، کوچک و کوچک تر می شود.

برای ایجاد تغییر در فرهنگ، تعهد کامل مدیریت ارشد و مشارکت تمام کارکنان لازم است. مدیریت باید روش خود را از صدور دستورالعمل ها و عمل کردن به شیوه هرم سنتی تغییر دهد (شکل ۵.۴). روش جدید، مسیر و دیدگاه کلی را ارائه داده و سپس اهداف، مسائل و چالش ها را تعیین می کند.

هیئت مدیره مسیر را تعیین می کند



شکل ۵.۴: الگوی هرم سنتی

تفویض اختیار و آموزش

یک فرآیند تغییر مهم در ایجاد و حفظ فرهنگ تفویض اختیار، آموزش و توسعه است. مدیریت ارشد با کمک آموزش می تواند بدرستی کار کرده و تغییرات لازم را برنامه ریزی کند. آموزش می تواند "تصور سازی" مدیریت را تسهیل بخشد. حوزه کلیدی دیگر، آموزش مدیریت میانی است. درباره آنکه آیا آنها شغل های خود را حفظ خواهند کرد یا نه تردید و ترس وجود دارد. برخی مدیران باید روش کاملاً جدیدی برای مدیریت کارکنان خود اتخاذ کنند. در نهایت، کارکنان نیازمند مهارت های تأثیرگذار بودن و داشتن اعتماد به نفس هستند. بعد از اینکه سالها به آنها گفته شده چه کاری انجام دهند برای تغییر شیوه خود نیاز به کمک دارند. آموزش اعتماد به نفس روش خوبی برای دستیابی و تغییر نگرش هاست. برخی از مهارت های ارتباطی یا تأثیرگذار بودن مفید خواهند بود چرا که کارکنانی که به آنها اختیار داده شده می توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. یکی از نتایج تفویض اختیار آن است که کارکنان بسیاری در سطح یکسانی خواهند بود که باید با یکدیگر در تعامل باشند. مهارت های تأثیرگذار بودن و داشتن اعتماد به نفس می تواند به موفق بودن این تبادلات کمک کند.

ارزیابی تفویض اختیار

چگونه خواهید دانست که شیوه تفویض اختیار مفید بوده است؟ برخی از روش های واضح برای بررسی موفقیت این برنامه، مصاحبه های راندوم با سطوح مختلف سازمانی است تا ببینیم مشاغل چگونه تغییر کرده اند. آیا دارندگان مشاغل، مسئولیت بیشتری دارند؟ آیا دپارتمان هایشان موفق تر است؟ ممکن است شواهد آماري وجود داشته باشد که افزایش عملکرد، کاهش هزینه و حتی کاهش غیبت از کار بدلیل بیماری را نشان دهد (شاخص انگیزه کارکنان).



شیوه کاربردی دیگر می تواند بررسی نگرش ها باشد. این شیوه می تواند قبل از هر تغییری به کار رود. با این روش اطلاعاتی درباره رضایت عمومی یا مشارکت در تصمیم گیری می تواند کسب شود.

تفویض اختیار در عمل (بررسی موردی)

موضوع این بررسی موردی رستوران های Harvester و بویژه شعبه این رستوران در Dulwich است. این بررسی موردی توسط **Jane Pickard** در مجله "Personnel Management" (نوامبر ۱۹۹۳) شرح داده شده است:

برنامه تفویض اختیار Harvester بسیار خوب پی ریزی شد و به کاهش تعداد سطوح سازمانی پرداخت. به همین دلیل بسیاری از کارکنان آن را تهدید بزرگی می دانستند. اکنون ساختار بدین گونه است که مدیر شعبه با یک "مربی" کار می کند که این مربی تمام برنامه آموزشی و برخی از مسائل پرسنلی را اداره می کند. افراد دیگر اعضای چنین تیمی هستند.

در شش ماه اول پس از مطرح کردن تفویض اختیار، جابجایی کارکنان افزایش یافت چرا که افرادی که تمایل به تغییر نداشتند کار را ترک کردند. بسیاری افراد پست و مقام خود را از دست دادند. کارمندی که سمت معاون مدیر به وی واگذار شده بود تبدیل به پیشخدمت شد. با اینحال چون مهارت های خاصی داشت تبدیل به "کارشناس تیم" شد (داشتن مسئولیت های ویژه مسلط یا "جوابگویی" فرد را تبدیل به یک کارشناس تیم می کند). تیم می تواند کاملاً از کارشناسان تشکیل شود. اکنون کارشناسان توسط تیم انتخاب می شوند.

پاسخگویی شامل استخدام نیرو، تنظیم فهرستی از اسامی با شرح وظایف و یا پیگیری اهداف فروش است. پاسخگویی باید ترفیع درجه سنتی را که نمی توانست تحت ساختاری مسطح ادامه داشته باشد را با روش دیگری جایگزین می کرد. تیم ها بدنال استخدام نیرو و ترفیع درجه خود بوده و مربی نیز برای آموزش در دسترس است. تغییرات بدین معناست که پیشخدمت ها و سرآشپزها برای سفارش انبار خود، اجرای بررسی های بهداشتی و پرداختن به شکایات مشتریان یا شمارش صندوق مسئول هستند. چهار نفر مأمور باز کردن رستوران در صبح و بستن آن در شب هستند.

هر تیم در هر شیفت کاری یک هماهنگ کننده دارد. تمام اعضای تیم به نوبت این نقش را برعهده می گیرند. هر فرد باید فوراً تصمیم بگیرد. کارکنان تقریباً اختیار انجام هر کاری را دارند به جز آنکه تصمیم بگیرند آیا به آنها اختیاری واگذار خواهد شد یا خیر. آنها همچنین اهداف محکم و مشخصی برای دستیابی دارند. از هر پیشخدمت در شعبه Dulwich انتظار می رود که یک غذای فرعی به هر میز بفروشد. اگر چنین کاری نکند تیم تمایل دارد بداند که چه مشکلی وجود داشته است.



تمام رستوران های این زنجیره به شیوه مشابهی اداره می شوند اما انعطاف پذیری محلی می تواند وجود داشته باشد. مثال خوبی از تصمیم گیری تیمی آن است که رستورانی در یک ناحیه توریستی، رستورانی فصلی بود بطوری که تمام کارکنان تصمیم گرفتند از تعطیلات تابستانی خود استفاده نکرده و در زمستان به تعطیلات بروند.

ج. متمرکز کردن / تمرکز زدایی

هیچ سازمانی نمی تواند کاملاً متمرکز و یا نامتمرکز باشد. با تمرکز کامل هیچ کس (بجز گروه کوچکی از مدیران ارشد) نمی تواند تصمیم گیری کند. نتیجه چنین خواهد بود که سازمان فلج شده و قادر به ایفای نقش نخواهد بود. از طرف دیگر، تمرکز زدایی کامل سازمان را از برنامه ریزی کلی، تصمیم گیری، هماهنگی و کنترل که نقش های مدیریت ارشد محسوب می شوند، محروم می کند و در نتیجه سازمان سقوط خواهد کرد.

بنابراین باید تعادلی بین متمرکز کردن و تمرکز زدایی وجود داشته باشد تا برای ایفای نقش های مفید برای سازمان، هم اختیار متمرکز و هم نامتمرکز به افراد دهد.

نقش های متمرکز کردن

الف. یکپارچگی

یک مدیریت قوی قسمت های مختلف سازمان را در کنار هم نگه می دارد و بعنوان یک رهبر که تمام دپارتمان ها و بخش های سازمان می توانند با وی در ارتباط باشند خدمت می کند. مدیریت ارشد می تواند رهبرانی باشند که اطمینان می دهند قسمت های مختلف سازمان بعنوان یک تیم ایفای نقش می کنند. در صورت بروز اختلاف بین دپارتمان ها یا بخش های مختلف، مقام مرکزی نقش میانجیگری را ایفا می کند که با تصمیم گیری های خود اختلاف ها را برطرف می کند.

ب. تصمیم گیری های آگاهانه

مدیریت ارشد می تواند تصمیم های مهم بگیرد زیرا به کل محدوده اطلاعاتی که سازمان ایجاد و جمع آوری کرده است دسترسی دارد. در سطوح پایین تر معمولاً اطلاعات ناقص هستند بنابراین تصمیم گیری ناقص خواهد بود.

ج. رویه و روال های استاندارد سازی

اگر تمام بخش های سازمان باید به روشی یکسان عمل کنند آن سازمان نیازمند ساختاری بسیار متمرکز است. بنابراین تمرکز، وحدت در شیوه و هدف را در صورت لزوم ترغیب می کند.

د. صرفه جویی های مقیاس

تمرکز می تواند با ارتباط فعالیت های خاصی، مزایای اقتصادی به موسسه عطا کند مثلاً خرید متمرکز می تواند موسسه را قادر به دریافت تخفیف بیشتر کند و یا مدیریت متمرکز ممکن است برخی هزینه ها را کاهش دهد.

ه. مدیریت بحران

هنگامی که سازمان ناگهان با موارد اضطراری و جدی روبرو می شود، مقام مرکزی قوی می تواند سریع و قاطع عمل کند که در کل سازمان مؤثر خواهد بود.

و. ایجاد فعالیت های اقتصادی جدید

در آغاز یک موسسه یا فعالیت اقتصادی جدید، مقام متمرکز قوی می تواند رهبری و تصور لازم برای ایجاد موفقیت را فراهم کند.

نقش های تمرکز زدایی

الف. کاهش فشار از دوش مدیریت ارشد

راه اندازی سازمانی بسیار متمرکز مسئولیت سنگینی بر دوش مدیریت ارشد می گذارد. اگر برخی اختیارات به زیردستان تخصیص داده شود فشار را از دوش مدیریت ارشد کم می کند. کاهش استرس موجب عملکردی مفیدتر و مؤثرتر از جانب مدیران ارشد می شود.

ب. ترغیب به رشد و تنوع

دقیقاً همان گونه که برای یک موسسه جدید، تمرکز کاربردی است تمرکز زدایی نیز برای رشد یا تنوع بخشیدن به سازمان مفید است چرا که تولیدات جدید یا بازارهای مختلف ممکن است مشکلات گوناگونی را مطرح کنند که بهتر است با عدم تمرکز مقام ها در سطوح سازمانی به آنها پرداخت.

ج. ایجاد گروه های ویژه

برخی سازمان ها به گروه های کوچکی از افراد نیاز دارند تا تخصص های ویژه خود را به اشتراک بگذارند. چنین افرادی برای تصمیم گیری نیاز به اختیاراتی دارند.



مزایای تمرکز زدایی

مدیریت کنونی با تجزیه و تحلیل مزایا و معایب بالقوه تمرکز زدایی، درباره شیوه های متمرکز کردن/تمرکز زدایی بحث می کند و سپس چگونگی بکار بردن آنها برای سازمانی مشخص و در زمانی مشخص را جویا می شود. مزایای عدم تمرکز عبارتند از:

- تصمیم گیری نامتمرکز از تاخیری که در ارجاع مشکلات به مقام بالاتر وجود دارد ممانعت می کند بنابراین با **سرعت تصمیم گیری** می شود.
- **نوآوری**، ترغیب می شود که در آن افرادی که مسئولیت به آنها داده می شود باید مشکلات را خود حل کرده و تصمیم گیری کنند.
- با دادن اجازه تصمیم گیری به کارکنان در سطوح پایین تر سازمانی، **انگیزه کاری آنها بیشتر می شود**.
- هنگامی که سازمانی را به بخش ها و سطوح مختلف تقسیم می کنیم و به آنها اختیار می دهیم ارزیابی عملکرد این سطوح و بخش ها **آسان تر** خواهد بود.
- هنگامی که تصمیمات توسط افرادی با دانش دقیق از موقعیت کاری خاصی گرفته می شود و آنها با مشکلاتی که ممکن است ایجاد شود آشنایی دارند، در چنین موقعیتی احتمال **پذیرش** تصمیماتی که گرفته می شود توسط کارمندان بیشتر خواهد بود.
- هنگامی که تصمیم گیری به سطوح پایین تر واگذار می شود کارمندان از مشکلاتی که در هنگام تصمیم گیری با آنها روبرو می شوند، آگاه شده و بنابراین **آماده ترفیع درجه** می شوند.
- تخصیص اختیارات بیشتر **روحیه کارمندان را تقویت کرده** و احساس می کنند در سازمان مشارکت دارند.

معایب تمرکز زدایی

- هنگامی که اختیار به سطوح پایین تر سازمان واگذار می شود **مدیریت ارشد** تمایل دارد ارتباط خود را با قسمت های مختلف سازمان **قطع کند**.
- يك سازمان نامتمرکز به **مدیریتی با استعداد بیشتر** نیاز دارد زیرا افراد بیشتری تصمیمات مدیریتی می گیرند.
- تمرکز زدایی نیازمند آن است که سطوح پایین تر سازمانی اختیاراتی برعهده گیرند که تصور می کنند آن کار شایسته مدیریت ارشد است.



- مدیریت ارشد احساس می کند با تخصیص اختیارات به سطوح پایین تر از اعتبار آنها کم می شود.

عوامل مؤثر بر متمرکز کردن / تمرکز زدایی

تصمیم درباره آنکه در یک سازمان خاص در کجا باید بین متمرکز کردن و تمرکز زدایی تعادل ایجاد کرد به یک سری از عوامل بستگی دارد. انتخاب نقطه تعادل بهینه، بسیار ضروری است زیرا تحقیقات نشان می دهد ارتباط واضحی بین عملکرد و ساختار سازمانی وجود دارد.

الف. اهمیت تصمیم

آنچه که اهمیت تصمیمی را تعیین می کند از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت خواهد بود اما در همه سازمان ها حوزه ای برای تصمیم گیری وجود دارد که برای هماهنگی و پیشرفت سازمان ضروری است. این حوزه کلیدی تصمیم گیری معمولاً توسط افراد ارشد سازمان اداره می شود و فقط تصمیمات کم اهمیت به سطوح پایین تر واگذار می شود. معمولاً اهمیت یک تصمیم به هزینه آن بستگی دارد بدین معنا که اگر تصمیم غیرعقلانه ای گرفته شود برای سازمان چه میزان هزینه (نقدی، اعتباری یا بازدهی) خواهد داشت؟

ب. اندازه سازمان

مادامی که اندازه سازمان ها رشد می کند تمایل بیشتر به استفاده از واگذاری اختیار دارند. مالک یک موسسه کوچک تمام تصمیمات اصلی را خودش می گیرد. با این وجود مادامی که موسسه رشد می کند باید اختیاراتی را واگذار کند زیرا برای تصمیم گیری های صحیح بر روی موضوعات زمان کافی ندارد. در سازمان های بزرگ انواع مختلفی از تصمیماتی را می بینیم که در سطوح مختلف سازمانی گرفته می شوند و محدوده این تصمیمات عبارت است از تصمیماتی که ذاتاً پرهزینه بوده و توسط افراد ارشد سازمان گرفته می شوند تا تصمیماتی با اهمیت کمتر که توسط سطوح متوسط یا سطوح پایین تر گرفته می شوند.

ج. تمایل افراد ارشد به واگذاری اختیار

میزان تمرکز زدایی در سازمان به تمایل افراد ارشد به واگذاری اختیار به افراد در سطوح پایین تر نیز بستگی دارد. برخی از مدیران ارشد، مستبد بوده و تمایل دارند خودشان تمام دستورات را بدهند (انها بر این باورند که بر زیردستان باید کنترل شدید داشته باشند). از طرف دیگر، برخی از مدیران سطح بالا، دموکراتیک بوده و بر این باورند که باید تصمیم گیری را تا حد امکان در سراسر سازمان پراکنده کرد.



د. تمایل کارمندان به پذیرش مسئولیت

اگر تصمیم گیری نامتمرکز در سازمانی وجود دارد اختیارات نه تنها باید توسط افراد سطوح بالاتر **واگذار شود** بلکه باید توسط افراد زیردست نیز **پذیرفته شود**. این ایجاب می کند که روح همکاری در سازمان وجود داشته باشد.

ه. وجود استعداد مدیریت

برای کارکنان کافی نیست که فقط تمایل به تصمیم گیری داشته باشند آنها باید همچنین توانایی استفاده از این اختیار را بطور عاقلانه ای داشته باشند. این مورد نیازمند کارمندان مجرب و آموزش دیده در سطوح پایین تر و در بخش های مختلف سازمانی است.

و. میزان رشد

هنگامی که سازمانی به سرعت رشد می کند احتمالاً تمرکز زدایی و ترفیع درجه سریع در میان سطوح مدیریت را خواهیم یافت. در یک سازمان در حال رشد بخش ها، دپارتمان ها و سطوح جدید مدیریتی بوجود آمده و مدیریت ارشد موجود بیش از حد گرفتار مشکلات تصمیم گیری خواهد شد و بنابراین احتمالاً اختیارات را به سطوح پایین تر واگذار می کنند.

برخلاف آن، سازمانی با رشدی آهسته یا ایستا همچنان تصمیمات را در سطوح بالا متمرکز خواهد کرد. هیچ حوزه جدیدی که نیازمند توجه باشد وجود ندارد بنابراین بعید است که مدیریت موجود اختیارات بیشتری را به سطوح پایین تر واگذار کند.

در جدول ۵.۱ می توانیم سازمان هایی با میزان تمرکز متفاوت را با هم مقایسه کنیم.

جدول ۱.۱: ویژگی های سازمان های متمرکز و نامتمرکز

| درجه بالایی از تمرکز زدایی | درجه پایینی از متمرکز کردن |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| سازمان بزرگ | سازمان کوچک |
| افراد ارشد تمایل به واگذاری اختیار دارند | افراد ارشد تمایل به واگذاری اختیار ندارند |
| کارمندان تمایل به پذیرش مسئولیت دارند | کارمندان تمایل به پذیرش مسئولیت ندارند |
| تعداد زیادی بخش و دپارتمان | تعداد کمی بخش و دپارتمان |
| وجود استعدادهای مدیریتی فراوان | میزان دسترسی کم به استعداد مدیریت |

تمرکز زدایی دولتی

کارشناسان مدیریت در جهت پیشینه سازی مزایای متمرکز کردن و تمرکز زدایی مفهوم تمرکز زدایی دولتی را مطرح کرده اند.

Peter Drucker شیوه دولتی را اینگونه تعریف می کند: سازمانی که **هم بخش های قوی و هم مرکز تصمیم گیری قوی** دارد. ایده دولت ی روشی را در نظر می گیرد که بر طبق آن بسیاری سازمان های مدرن توسعه یافته و بنا بر تولیدات، مشتریان یا نواحی جغرافیایی تقسیم بندی می شوند. برای اینکه این بخش ها بطور مؤثری عمل کنند باید تا حدی استقلال داشته باشند.

فدرالیسم بر این باور است که هر بخش را باید بعنوان **یک مرکز سود** دید که باید **دپارتمان های عملیاتی** خود را داشته باشد و این همان مفهوم بخش های قوی است. در تمرکز زدایی دولتی هر بخش مسئول پیشبرد امور روزانه خود و بنابراین پیشینه سازی مزایای تمرکز زدایی است. با اینحال مرکز قوی سازمان نیز نقشی برای ایفا دارد. Drucker این نقش را اینگونه تعریف می کند: "رهنمودی قوی / از سوی مرکز در خلال تعیین اهداف والا، معنادار و واضح برای کل سازمان". مرکز قوی همچنین نهایتاً مسئول بررسی آن است که آیا هر بخش به اهدافی که برای آن تعیین شده دست یافته است یا خیر. **چگونگی** دستیابی به این اهداف مربوط به خود بخش هاست.

در سازمانی با تمرکز زدایی دولتی، نقش های دفتر مرکزی عبارتند از:

- صدور سیاست ها و تعیین اهداف سازمانی
- تأیید اهداف پیشنهاد شده از طرف سطح پایین تر
- تقبل برنامه ریزی بلندمدت مخصوصاً هر گونه خاتمه و هزینه های سرمایه ای کلان
- ترتیب قرار ملاقات افراد ارشد با سطح پایین تر
- فراهم کردن خدمات فنی هنگامی که مزایای مقیاس و تمرکز واضح است (بعنوان مثال کامپیوتر، مشورت قضایی، تحقیق)
- گسترش تصویر و ویژگی های سازمان بگونه ای که کارکنان تمامی بخش ها احساس کنند اعضای ارزشمند شرکت هستند



نظریه پردازان مدیریت مانند **Levitt** و **Whistler** بر این باورند که حتی در سازمان های نامتمرکز دولتی فشارهایی نسبت به تمرکز بیشتر وجود دارد که از نقش کامپیوتر که روز به روز مهمتر می شود، ناشی می شود. کامپیوترها تمرکز را ترغیب می کنند زیرا اطلاعات برای پردازش و تجزیه و تحلیل به مرکز سازمان ها فرستاده می شوند. با اینحال نباید اجازه تغییر اصول دولتی داده شود، اصولی که تعیین می کند چه تصمیماتی باید در مرکز گرفته شود و چه تصمیماتی باید در بخش ها گرفته شود.

Charles Handy در کتاب خود بنام *"The Age of Unreason"* گرایش به فدرالیسم را شرح می دهد که در سال های اخیر گسترش یافته و وی انتظار دارد ادامه یابد.

سازمان ها از قدیم تمایل دارند بخش های سازنده سازمان را از مرکز کنترل کنند. **Handy** واگذاری اختیار بیشتر و استقلال بیشتری برای بخش های مختلف سازمان می بیند. وی بر این باور است که در ساختار دولتی، آزادی عمل بیشتری به هر یک از بخش ها داده می شود (تنزل نقش دفتر مرکزی به ارائه خدمات مدیریتی). در نتیجه مادامی که هر واحد کاری استراتژیکی بیشتر مسئول سرنوشت خود می شود دفاتر اجرایی مرکزی بناچار کوچک تر می شوند.

دیدگاه های **Handy** به میزان زیادی در سازمان هایی که از ریشه و بن در جستجوی عدم تمرکز بوده اند و نیز در سازمان هایی که تفکیک شده و یا در نظر دارند تفکیک شوند، ثابت شده است.

انواع جدیدی از تمرکز زدایی

کارشناسان مدیریت مانند **Peters** ، تغییر جدیدی برای بحث تمرکز زدایی معرفی کرده اند. هدف بحث آنها نه تنها میزان تمرکز زدایی و واگذاری اختیار است بلکه نوع تمرکز زدایی نیز است.

روشنی از تمرکز زدایی که عموماً پذیرفته شده بعنوان واگذاری سلسله مراتبی نامیده می شود بدین معنا که اختیار و تصمیم گیری از سطوح بالاتر به سطوح پایین تر فرستاده می شود. برخلاف ان، **Peters** سازمان را شبکه ای از وظایف می داند که تیم ها یا نیروی های اجرای عملیات به بهترین وجه می توانند آنها را برعهده گیرند. نیروهای اجرای عملیات و گروه های کاری برای دستیابی به اهداف خاصی ایجاد می شوند و از افرادی با مهارت های تخصصی تشکیل می شوند بنابراین کارکنان کاری و حرفه ای در یک تیم هماهنگ با اهداف مشترک گرد هم جمع می شوند.

Peters بر این باور است که تیم ها یا نیروهای اجرای عملیات بلوک های ساختمانی مهمی در سازمان های کارآ محسوب می شوند. نیروهای اجرای عملیات اعضای نسبتاً کمی دارند (Peters ۱۰ نفر یا کمتر را پیشنهاد می دهد)؛ آنها ممکن است از اعضای تشکیل شوند که بسته به اهمیت وظیفه ای که باید به عهده گرفته شود از کارکنان در سطوح بالا یا پایین گردآوری می شوند.



تیم های پروژه ای یا نیروهای اجرایی عملیات، انعطاف پذیر هستند. آنها برای انجام وظیفه خاصی تشکیل شده و به محض اتمام وظیفه، منحل می شوند. اما روح گروهی برای تشکیل نیروی اجرایی عملیات در صورت لزوم، همیشه آماده است. هنگامی که اعضای تیم، داوطلب بوده و در معرض کنترل های شدید اداری نیستند کار گروهی کارآتر خواهد بود.

Handy واگذاری اختیار را شیوه ای برای توسعه نقش های جدید می داند. مدیران نه تنها باید اختیار را به سطوح پایین سازمان واگذار کنند بلکه باید دیدگاهی ارائه دهند تا دیگران آن را دنبال کنند.

Peters بر این باور است که سازمان هایی با ساختار بسیار عالی برای شرایط جامعه مدرن که مدام در حال تغییر است مناسب نیستند. آنها یا موفق به یکپارچه کردن وظایف بطور کارآیی نیستند و یا آنکه وظایف را با هزینه بالایی (اقتصادی یا اجتماعی) یکپارچه می کنند بطوری که کارآیی نخواهند داشت.

Peters بجای ساختارهای سنتی، **مفهوم همزمان محدود_آزاد** را مطرح کرد. رکن یکپارچه محدود همان ارزش های مشترک است مثلاً کیفیت و خدمات به مشتری. رکن یکپارچه آزاد عبارت است از ایجاد نیروهای اجرایی عملیات با استقلال چشمگیری در خصوص چگونگی پرداختن به وظایف مادامی که وظیفه انجام می شود و به ارزش های اصلی احترام گذاشته می شود. نظم و ترتیب وظایف از ارزش ها ناشی می شود مثلاً برای کیفیت یا خدمات نباید راه میان بری وجود داشته باشد.

Peters معتقد است که ارتباط با مقامات سازمان باید کم اما ضروری باشد. کل ساختار باید انعطاف پذیر باشد. اساس تمرکز زدایی مدرن آن است که تصمیم های تمام سطوح مهم باید جایی گرفته شود که بیشترین تأثیر را داشته باشند.

تمرکز مجدد اختیار

روشی که بر طبق آن اختیارات در سازمان توزیع می شود نباید ثابت باشد. زمان هایی وجود خواهد داشت که سازمان نامتمرکز خواهد بود و زمان های دیگری، تمرکز مجدد، مناسب است.

Koontz et al تمرکز مجدد را اینگونه تعریف می کند: "تمرکز اختیار بمحض نامتمرکز کردن آن". نقش های خاصی که نامتمرکز شده اند ممکن است نیاز باشد مجدداً متمرکز شوند. تمرکز مجدد ممکن است هنگامی ایجاد شود که موارد اضطراری یا تغییرات ناگهانی شرایط ایجاد کند که اقدامات بحرانی از مرکز کنترل شود مثلاً نیاز به ایجاد صرفه جویی عمومی.

تمرکز مجدد ممکن است موقتی باشد. هنگامی که بحران سپری شد نقش ها به بخش ها برگردانده می شوند. با این حال ممکن است تغییرات خاصی در محیط سازمان، تمرکز مجدد نقش ها بطور دائمی را موجب شود مثلاً کنترل دائمی هزینه ها توسط مرکز سازمان جهت رقابتی ساختن کل سازمان.



ایجاد فرهنگی برای کمک به تمرکز زدایی و واگذاری

R J Cordiner معتقد است که فرهنگ مناسب برای تمرکز زدایی و واگذاری می تواند با پیروی از ۱۰ اصل کلیدی زیر ایجاد شود:

الف. تمرکز زدایی باید هنگامی که اقدامات انجام می شوند جایی برای تصمیم گیری بگذارد.

ب. تمرکز زدایی ، انتشار کامل اطلاعات مربوطه را به تصمیم گیرندگان ایجاب می کند.

ج. اختیار واگذار شده باید واقعی باشد نه اینکه فقط اسمی باشد.

د. تمرکز زدایی مستلزم اطمینان به پست های نامتمرکز در این خصوص که توانایی تصمیم گیری های منطقی در اکثر موارد را دارند و چنین اطمینانی از سطوح اجرایی آغاز می شود. تنها در صورتی که مدیر عامل و دیگر مدیران ارشد/ مدیران اجرایی اعتقاد راسخ شخصی و تمایل به تمرکز زدایی اختیار و مسئولیت های تصمیم گیری داشته باشند، تمرکز زدایی واقعی بوقوع خواهد پیوست. مدیران باید الگویی در فن واگذاری کامل باشند.

ه. تمرکز زدایی نیازمند درک این موضوع است که نقش اصلی کارکنان یا خدمات، همکاری و مشاوره به متصدیان سطوح از طریق تعداد معدودی افراد مجرب است بگونه ای که افرادی که تصمیم گیری می کنند می توانند خودشان بدرستی تصمیم گیری کنند.

و. تمرکز زدایی نیازمند فهم این موضوع است که مجموع تصمیمات منطقی فردی برای حرفه و برای عموم بهتر از تصمیماتی است که بصورت مرکزی برنامه ریزی و کنترل می شوند.

ز. تمرکز زدایی می تواند تنها زمانی بدست آید که مدیران ارشد بفهمند اختیاری که در اصل به سطوح پایین تر واگذار شده نمی تواند توسط خود آنها حفظ شود.

ح. تمرکز زدایی تنها در صورتی بدرستی عمل می کند که مسئولیت متناسب با مقام تصمیم گیرنده واقعاً پذیرفته شده و در همه سطوح اجرا شود.

ت. تمرکز زدایی نیازمند سیاست های پرسنلی است که بر مبنای عملکرد ارزیابی شده، معیارهای اعمال شده، پاداش برای عملکرد خوب، و عزل بدلیل عدم صلاحیت یا عملکرد ضعیف.



د. کسب تعهد به اهداف سازمان

یک سازمان کاراً همیشه بدنال تطبیق اهداف خود با اهداف تیم های کاری و افراد تشکیل دهنده آن است. در هنگام بررسی انگیزه به اختصار قراردادهای روانشناختی (عواملی که سازمان و کارمندان را مقید می کند) را بررسی کردیم. محدوده ای از عوامل می تواند بر روی آن تأثیر بگذارد (برخی افراد تنها برای پول کار می کنند، درحالیکه برخی دیگر ممکن است به اهداف سازمان تعهد زیادی داشته باشند چرا که می تواند به پیشرفت شغلی آنها کمک کند).

طرح سازمانی، بیانیه رسالت ها و اهدافی که از آن ناشی می شود را بعنوان ویژگی جدایی ناپذیر شامل می شود. این بیانیه در ارتباط با تحصیل اماج کلیدی بوده و اطمینان می دهد که می توان به انگیزه سود (و یا انگیزه های دیگری که هیئت مدیره مشخص کرده) دست یافت. برای انجام این کار، لازم است تا حد امکان بیشترین بهره وری را از کارمندان و دیگر منابع گرفت. یک نیروی کاری بسیار متعهد در این زمینه بطور گسترده ای همکاری می کند در حالیکه نیرویی که درباره سعادت سازمان مردد است تقریباً هیچ وقت بخوبی عمل نمی کند.

طرح منابع انسانی باید به شرایطی بیش از شرایط عرضه و تقاضا برای کارکنان رسیدگی کند. این طرح باید برای پیشرفت کارکنان متدلوژی را در برداشته باشد تا احساس کنند بخش باارزشی از سازمان هستند. تمام مدیران باید از این اصل ضروری طرح سازمان آگاه شده و به عمل کردن بر طبق آن تشویق شوند. همانند داشتن یک نقش مرکزی و متخصص، توسعه و پیشرفت افراد مسئولیت **تمام** مدیران و سرپرستان محسوب می شود.

شیوه های کسب تعهد

شیوه های زیادی برای کسب تعهد به اهداف سازمانی امتحان شده است:

الف. وضوح اهداف

این کار باید بر مبنای "از سطوح بالا به سطوح پایین" انجام شود. برخی شیوه ها مانند جلسه توجیهی برای تیم می تواند نقش مهمی را در اینجا ایفا کند. اگر شرکت بر طبق سیستم مدیریت بر مبنای اهداف عمل کند باید بین اهداف استراتژیک، طرح های تاکتیکی و اهداف عملیاتی ارتباط مستقیمی وجود داشته باشد.

ب. بررسی مداوم موفقیت ها

مدیران و سرپرستان در تمامی سطوح باید مسئول بررسی پیشرفت و تطبیق آن با تمام عملکرد سازمان باشند. تمرکز باید بر روی نقاط قوت و آنچه بخوبی انجام شده است باشد. به این ترتیب، هر تیم می تواند بر پایه موفقیت های خود ساخته شود.

ج. تعیین اهداف

هنگام نبودن اهداف، ممکن نیست بتوان فهمید به چه مواردی دست یافته شده است. بنابراین اهداف، ضروری هستند. بجز اهداف تولید باید اهداف دیگری مانند اهداف مدیریت کیفیت و حتی اهداف مدیریت افراد (کاهش غیبت از کار، آموزش تخصصی و غیره) وجود داشته باشد.

د. ارتباطات با کیفیت عالی

سازمان هایی که بخوبی ارتباط برقرار می کنند احتمالاً می تواند کارمندان را به تعهد به اهداف مجاب کند. ارتباطات باید مستقیم بوده و بر کیفیت تمرکز داشته باشد نه کمیت.

ه. مشارکت

بر طبق الگوی تئوری Y بیان شده توسط MacGregor، بخش قابل توجهی از افراد که در سازمان کار می کنند تمایل به مشارکت دارند و اگر به آنها اجازه مشارکت داده شود می توانند خلاقیت خود را به نفع سازمان سوق دهند.

و. پیشبرد کار

Waterman و Peters به ما می گویند که مدیران کاراً نزدیک "خط جلو" می مانند تا از موضوعات و مشکلاتی که تیم هایشان با آنها روبرو می شوند آگاه باشند. علاوه، در نقش های مرتبط با ارائه تولیدات و خدمات، مدیران باید رفتار "صادقانه ای" در پیش گیرند و اطمینان حاصل کنند مشتریان هر آنچه می خواهند دریافت می کنند.

ز. سیستم های پاداش مناسب

با پاداش دادن به عملکرد کاراً بصورت مالی و یا شیوه های دیگر، کارکنان برای تلاش های خود پاداش های مستقیمی دریافت می کنند. این پاداش ها نیاز نیست فقط اضافه حقوق باشند بلکه می تواند از موارد زیر باشد:

- تأیید ساده _ اهنه زدن به پشت فرد به نشانه تحسین

• رقابت _ تیم فروش منتخب سال و یا غیره

• ترفیع، رشد و پیشرفت شخصی

سیستم های پاداش را بعدها مورد بررسی قرار می دهیم.

کتاب *Nicholls و Martin*

Nicholls و Martin تئوری کسب تعهد کارکنان را بر مبنای کتاب نویسندگان مدیریت عملی همچون **Peters و Waterman** ساختند که کتابشان بنام "In Search of Excellence" ، روش های موفق شرکت های امریکایی و کاری مشابه در انگلستان و ژاپن را پررنگ می کند. این تئوری به تفصیل و با بررسی های موردی گویا در کتاب "Creating a Committed Workforce" (۱۹۸۷) بیان شده است.

الگوی پیشنهاد شده توسط Martin و Nicholls سه جزء سازنده یا "رکن" دارد:

حس تعلق به سازمان

حس شور و هیجان در کار

اعتماد به رهبری مدیریت

الف. حس تعلق به سازمان

در اینجا سازمان باید با اطمینان به اینکه نیروی کاری ویژگی های زیر را داراست ارتباطات فردی را در کل سازمان ایجاد کند:

• آگاهی

• مشارکت داشتن

• سهیم بودن در موفقیت

هر يك از این موارد می تواند با اقدامات خاص مدیریت ترویج داده شود. بعنوان مثال، مطلع نگه داشتن افراد نیازمند ارتباطات خوب در همه زمینه هاست. روش هایی مانند جلسه توجیهی برای تیم و ایجاد تیم می تواند این فرآیند را تقویت کند. دفتر مشاوره جامعه صنعتی و سازمان آموزشی در این کار پیشرو هستند که علاوه بر موارد دیگر، در رهبری و برنامه های توجیهی برای تیم تخصص دارند.



مشارکت دادن کارمندان بدین معناست که مدیریت برای رهبری شیوه مشورتی را در پیش بگیرد (به کتاب **Tannenbaum** و **Schmidt** و شبکه مدیریتی **Blake** و **Mouton** نگاهی بیاندازید) و برای موضوعات و مشکلات کاری دیدگاه کارمندان را جویا شود. نویسنده دیگر مدیریت بنام **John Garnett** بر تمایز قائل شدن بین "مشارکت" صرف یا همان دریافت دیدگاه افراد درباره موضوعات کاری و "مشارکت" واقعی تأکید می کند. در مشارکت واقعی، کارمندان نقش حیاتی خود در کل فرآیند کاری را بوضوح می بینند.

سهیم بودن در موفقیت می تواند دامنه وسیعی از شیوه ها (هم مالی و هم غیرمالی) را شامل شود مثلاً کارمندان می توانند با تقسیم کردن برنامه های مالکیت یا تأییدیه کسب شده بدلیل تعلق به تیم برنده در موفقیت شریک باشند.

ب. حس شور و هیجان در کار

این حس منجر به انگیزه فرد می شود. انگیزه، عامل دیرینه ای است که مدت هاست در کتاب **Frederick Herzberg** و دیگر نویسندگان دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تأیید شده است. **Martin** و **Nicholls** معتقدند که این حس شور و هیجان می تواند با ایجاد موارد زیر بدست آید:

- غرور
- اعتماد
- جوابگویی برای نتایج.

فردی که به کار خود مغرور است و در محیطی با اعتماد متقابل فعالیت می کند باید به آسانی برای قبول مسئولیت آماده باشد. غرور در کار فرد، نیروی محرکه مهمی برای عملکرد چشمگیر است. نمونه بارز آن، **Aston Martin Lagonda** تولید کننده اتومبیل های کورسی تجملی است که در آن برای همه فعالیت های مونتاژ اتومبیل استانداردهای عملکرد بسیار بالایی تعیین شده است. بنابراین شرکت سالهاست نگران کیفیتی است که با قربانی کردن هر گونه سودی برای تولید بهترین ها بدست می آید. صنعتگران مختلفی در قرن بیستم، **Aston Martin Lagonda** را از نظر مالی تأمین می کردند چرا که **Aston Martin Lagonda** می دانست حتی بدون کسب درآمد نیز می توان زنده ماند (کاری که امروزه تعداد معدودی از سازمان های خصوصی انجام می دهند).

اعتماد تنها می تواند با از بین بردن موانع سنتی بین کارمندان اداری و کارگران، بین اتحادیه ها و مدیریت ایجاد شود. در اینجا سابقه فجیع انگلستان با سابقه کشورهای اروپای غربی مانند آلمان و سوئد بوضوح مقایسه می شود. با اینحال **Martin** و **Nicholls** پیشرفت چشمگیری را در سازمان هایی همچون **Pilkington** تولید کننده شیشه و **Jaguar Cars** تولید کننده اتومبیل (که کارخانه هایی در انگلستان هستند) گزارش داده اند.



جوابگویی برای نتایج می تواند از طریق اقدامات و شیوه هایی همچون عدم تمرکز و واگذاری اختیار، مدیریت بر مبنای هدف و چرخه های کیفیت انجام شود. همه این شیوه ها در معرض خطر داشتن تصویری "موقتی" در انگلستان هستند که بعنوان "راه حل مقطعی" معرفی می شوند. Martin و Nicholls نتایج مؤثری را در شرکت هایی چون Toyota در ژاپن و بانک Royal Bank اسکاتلند در انگلستان گزارش داده اند.

ج. اعتماد به رهبری مدیریت

Martin و Nicholls ادعا می کنند که اعتماد به مدیریت با توجه کردن به موارد زیر ایجاد می شود:

- اختیار
- از خودگذشتگی
- صلاحیت

مدیران باید بر اختیار خود بعنوان تصمیم گیرنده در سازمان تأکید کنند. در انگلستان، این موضوع در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ هنگامی که ارتباط بین مدیر و کارمند وخیم شد و اتحادیه های تجاری قدرتمند تر شدند، از بین رفت. تغییرات در قانونگذاری همانند تغییرات بنیادی در نگرش های کارمندان در یک محیط کاری خشن تر و ناپایدارتر به پیشرفت توانایی مدیران در تأکید مجدد بر اختیارشان کمک کرده است. اختیار می تواند در جهت مثبت و یا منفی به کار برده شود. بر طبق گفته Martin و Nicholls اختیار نباید منجر به "تکبر" در مدیریت شود بلکه باید "بخشی از فعالیت مشترک برای حفظ استاندارد ها و دستیابی به نتایج رقابتی باشد".

این الگو همچنین نیازمند آن است که مدیران خود را وقف نقششان بعنوان رهبر کنند بدین معنا که نه تنها تقاضاهای کاری را در نظر بگیرند بلکه باید مسئولیت در قبال تیم ها و تک تک کارمندان را نیز در نظر بگیرند. گاهی تغییرات ساختاری در سازمان می تواند این فرآیند را تسریع بخشد مثلاً تبدیل سازمانی با ساختاری بلند به سازمانی مسطح تر یا همان "کاهش سطوح سازمانی". معمولاً یک شیوه مطمئن فقط می تواند از سوی مدیران ایجاد شود.

صلاحیت عبارتند از انجام بهتر کار و حفظ استانداردهای بالا. بنابراین اگر کیفیت تولید، خارج از استاندارد بوده و یا حتی کاملاً غیررقابتی باشد، تولید و خدمات یا باید کم شوند و یا برای جبران این وضعیت اقدامات فوری و جدی صورت گیرد. در اروپای مرکزی و شرقی بسیاری از موسسات که کنترل سازمان های دولتی پیشین را برعهده گرفتند تصمیمات جدی در این رابطه گرفته اند. نمونه هایی از این مورد عبارتند از مالکیت Polonez FSO در لهستان توسط Daewoo و خرید تولید کننده ماشین Skoda در جمهوری چک توسط Volkswagen.

اهداف

اکثر مدیران مدرن پذیرفته اند که وجود اهداف، ضروری هستند تا بتوان موفقیت یا عدم موفقیت را سنجید. اهداف غالباً نگران کننده هستند و در شرایط بسیار بد می توانند برای امنیت شغلی نگرانی ایجاد کنند. در محیط های پرتنش که مدام درخواست عملکرد استثنایی می شود وجود این نگرانی منطقی است، گرچه برخی معتقدند که کارمندان هنگامی که به سازمان می پیوندند کاملاً از آن آگاه می شوند.

بسیاری سازمان ها در رابطه با اهداف از سرواژه "SMART" استفاده می کنند. برای تشویق به عملکردی بهتر، اهداف باید ویژگی های زیر را داشته باشند:

- S = specific (خاص)
- M = measurable (قابل ارزیابی)
- A = achievable (دست یافتنی)
- R = relevant (مرتبط)
- T = trackable (قابل ردیابی)

مکتب های فکری زیادی درباره بهترین شیوه اجرای اهداف وجود دارد. بر اساس توافق عمومی بهترین استفاده از اهداف هنگامی است که بجای آنکه از سطوح بالای سازمان تحمیل شده و از آنها بعنوان تهدید استفاده شود، متقابلاً پذیرفته شده و بطور مداوم بررسی شوند.

اهداف می توانند بعنوان وسیله ارزیابی پیشرفت به کار روند. اگر فردی کاری استثنایی و عالی انجام دهد موفقیت وی می تواند درس های باارزشی به دیگران بدهد. برعکس آن، اگر فرد در دستیابی به اهداف شکست بخورد ممکن است شیوه های موفق دیگران را اتخاذ کند تا موفقیت خود را بهبود بخشد.

ه. مشاغل

رضایت شغلی

رضایت شغلی و متضاد آن یعنی عدم رضایت شغلی عبارتند از نگرش ها و احساساتی که دارنده شغل درباره کار خود دارد. روحیه را می توان وضعیت روحی دانست که بستگی به درجه رضایت شغلی دارد که فرد یا گروه آن را تجربه می کند.

عواملی که بر سطح رضایت شغلی تأثیر می گذارند و دارنده شغل آنها را تجربه می کند به دو طبقه گسترده تقسیم می شوند: **درونی**، **بیرونی**.



- **تأثیرات درونی** به عواملی اشاره دارد که از خود عملکرد کار ناشی می شود. این عوامل شامل این موارد است: آیا کار تنوع دارد؛ آیا چالش برانگیز است؛ آیا به دارنده شغل اجازه می دهد محدوده وسیعی از استعدادها و مهارت ها را به کار گیرد؛ آیا دارنده شغل بر وضعیت کاری کنترل دارد؛ آیا دیدگاه های وی بر تصمیمات کاری تأثیر می گذارد.
- **تأثیرات بیرونی** به عواملی اشاره دارد که خارج از انجام کار اتفاق می افتد. این تأثیرات شامل این موارد است: حقوق یا دستمزدی که برای انجام کار کسب می شود؛ مزایای فرعی که به دارنده شغل تعلق می گیرد؛ چه میزان فرد خود را با گروه کاری (کتاب **Mayo** در این رابطه مهم است) و ماهیت مدیریت و سرپرستی (**Mayo** و **McGregor** در این زمینه تأکید می کنند) وفق می دهد. موفقیت و تأیید توسط سرپرستان به رضایت شغلی بالا کمک می کند.

الف. رضایت شغلی و انگیزه

Mayo معتقد است که با افزایش رضایت شغلی، عملکرد و بازده کارمندان می تواند افزایش یابد. نظریه پردازان دیگر این ارتباط مستقیم را زیر سوال می برند اما جایی که رضایت شغلی با انگیزه ارتباط دارد (**Herzberg**) عملکرد بهبود می یابد. **Vroom** آن را در فرمولی جای می دهد:

عملکرد = توانایی X انگیزه

در بین متخصصان این توافق کلی وجود دارد که **عدم رضایت** شغلی می تواند بر دارنده شغل و سازمان اثرات مضر بگذارد. تحقیقات، رضایت شغلی/ روحیه ضعیف را به این موارد ارتباط می دهد: جابجایی زیاد نیروی انسانی؛ اتلاف مهارت ها؛ غیبت از کار؛ میزان بالای حوادث؛ سیستم ضعیف برای تعیین میزان ساعات کارکرد کارکنان، فقدان تعهد به کیفیت.

فرد در وضعیتی با رضایت کاری کم ممکن است از ناامیدی و استرس رنج ببرد. گرچه استرس می تواند از موارد زیادی ناشی شود، اما در واقع عدم توانایی در مدیریت استرس است که فردی که از عدم رضایت شغلی رنج می برد را می آزارد.

ب. افزایش رضایت شغلی

رضایت شغلی با طراحی دقیق شغل افزایش می یابد که این طراحی شامل غنی سازی شغلی و ملاحظات فکری درباره عوامل درونی و بیرونی است. متخصصان بر این باورند که:

- **تمرکز زدایی و واگذاری** باید در سازمان هایی انجام گیرد که در آنها "کنترل های زیادی" وجود دارد. این مورد به کارکنان تاحدی آزادی می دهد تا بتوانند فعالیت های خود را رهبری کرده و مسئولیت های جدیدی برعهده گیرد.



• **مشارکت و مدیریت مشورتی** باید برای تشویق افراد به رهبری انرژی‌های خلاقانه خود در جهت اهداف سازمانی بکار رود و به کارمندان اجازه اظهار نظر در تصمیماتی را دهد که بر کار آنها اثر می‌گذارد.

کارشناس مدیریت **W Ouchi** معتقد است که مشارکت، انگیزه‌ای حیاتی بوده و به میزان زیادی به رضایت شغلی کمک می‌کند. اگر کارمندان در تصمیم‌گیری برای سازمان خود مشارکت معناداری داشته باشند به سطوح بالاتری از عملکرد برانگیخته می‌شوند. کارمندان باید در گروه‌ها مشارکت داشته باشند و در تصمیمات، دیدگاه افرادی که واقعاً کار می‌کنند در نظر گرفته شود.

ج. شیوه QWL^۱

شیوه QWL ایده‌های مربوط به طراحی شغل، رضایت شغلی و عملکردسنجی و به کار بستن آنها را گرد هم می‌آورد. شروع QWL، ارزیابی رضایت شغلی است بدین ترتیب می‌توان حوزه‌های پیشرفت را شناسایی کرد. با استفاده از پرسشنامه‌ها و امتیازهای عددی که به جواب‌ها اختصاص داده می‌شود این کار انجام می‌شود. از پاسخ دهندگان درخواست می‌شود ویژگی‌های کاری را به ترتیب اهمیت طبقه‌بندی کنند. مصاحبه‌هایی با ویژگی‌های ازادی بیان نیز ممکن است انجام شود که به کارمندان اجازه می‌دهد دیدگاه‌های خود درباره کار را بیان کنند. با اینحال، منتقدان معتقدند که رضایت شغلی توسط عواملی مانند غیبت از کار، میزان بیماری‌ها و جابجایی نیروی انسانی بهتر آشکار می‌شود.

QWL سعی می‌کند کارمندان را در شناسایی مشکلات و پیشنهاد راه‌حل‌ها مشارکت دهد؛ کارمندان می‌گویند چه چیز برای آنها اهمیت دارد و مدیریت بر مبنای این عقاید عمل می‌کند.

تحقیق نشان داده است اگر افراد بدرستی برای کارهایی که از آنها انتظار می‌رود آموزش ببینند رضایت شغلی بالا می‌رود.

طراحی شغل

متخصص مدیریت بنام **L E Davis** طراحی شغل را اینگونه تعریف می‌کند:

"تعیین مضمون‌ها، شیوه‌ها و ارتباطات بین کارها بمنظور برآوردن نیازهای سازمانی و فنی و نیز نیازهای شخصی و اجتماعی دارنده شغل."

^۱ Quality of Working Life



الف. شیوه مدیریت علمی

همان گونه که دیدیم پیش از پژوهش های Hawthorne و کتاب **Maslow** و **Herzberg** ، شیوه مدیریت برای انگیزش کارمند از شیوه مدیریت علمی **F W Taylor** پیروی کرده است. Taylor به همراه **Gilbreth** بعنوان بنیانگذاران آنچه در ابتدا **بررسی زمان و حرکت** نامیده شد و به تدریج به مقررات مدرن **بررسی فرآیند کار** تبدیل شد، محسوب می شوند.

هدف اصلی Taylor و Gilbreth تعیین کارآمدترین روش کاری بود که می تواند "شیوه مهندسی" نامیده شود.

کارمندان بعنوان منبع دیگر تولید محسوب می شدند که می توانستند برای کار کردن به روشی از پیش تعیین شده و بطور کارآمد سازماندهی شوند. خصوصیات این شیوه به شرح زیر بود:

- مشاغل به بخش های کوچک و تکراری تقسیم می شدند تا نیازهای مهارتی را کاهش دهند. (شاید خط مونتاژ اتومبیل، نمونه بارزی باشد). این کار، کنترل را به مدیریت واگذار و از کارکنان متخصص قبلی دور می کرد.
- انگیزه کارمند بر مبنای شیوه "carrot and stick" (روش پاداش و تنبیه به طور همزمان) بود. Stick ، تهدید به "تنبیه هایی" از جمله تعلیق یا اخراج بود و carrot پاداش های **برونی** از جمله حقوق و امنیت شغلی بود.

با وجود آنکه ادراک بتدریج آغاز شد در بسیاری موارد شیوه مدیریت علمی نتایج مورد انتظار در رابطه با افزایش بازده را ایجاد نکرد. گرچه خط تولید ممکن است در بررسی فرآیند کار یا اصطلاحات مهندسی بسیار کارآمد باشد ولی فقدان رضایت شغلی موجب افت در انگیزش شد. این مورد بر کل عملکرد اثر نامطلوبی گذاشته، غیبت از کار و جابجایی نیروی کار را افزایش داده و تیرگی روابط صنعتی (روابط کارگر و کارفرما) را موجب شد.

متوجه خواهید شد پاداش های **درونی** که در قسمت (ب) در فوق ذکر شد به نیازهای سطح پایین تر Maslow و عوامل حمایت از کار Herzberg مربوط است. بنابراین برای افزایش انگیزه، توجهات بسوی نیازهای سطح بالای Maslow و عوامل انگیزشی Herzberg هدایت شد. این مورد موجب پاداش هایی شد که اصطلاحاً به آن پاداش های درونی می گویند (بازسازی یا طراحی مجدد مشاغل که حیطة وسیع تری در اختیار کارمندان قرار می دهد تا از توانایی ها و مهارت های خود استفاده کنند و به آنها کنترل بیشتری بر روش کاری خود می دهد).



ب. شیوه جاری

می توانیم برای طراحی شغلی دو مسیر اصلی مشخص کنیم:

- موفقیت اهداف سازمانی در خلال عملکرد کاری کارآمد
- برآورد نیازهای دارنده شغل برای رضایت از کار

این موضوع عامل بالقوه ای است برای تعارض بین بازده کل سازمان و نیازهای انسانی کارمندان بعنوان مثال تقسیم کار بیش از حد می تواند کارآمد باشد اما کار ممکن است بقدری کسل کننده باشد که رضایت شغلی دارندگان مشاغل را از بین ببرد.

کارهایی که از دارندگان شغل انتظار می رود در انواع مختلف سازمان ها و انواع تکنولوژی ارائه شده متفاوت است اما هر شغلی، وظایف، مسئولیت ها، شیوه ها و روابط (روابط بین دارنده شغل و دیگر افرادی که در سازمان کار می کنند) خود را دارد. در تجزیه و تحلیل نهایی، این نقش ها باید به روشی رضایت بخش برای کارمندان انجام شوند تا شغل خود را حفظ کنند. با این وجود به نیازهای انسانی برای رضایت شغلی باید احترام گذاشته شود و کارکنان باید برای عملکرد خوب برانگیخته شود. روش هایی برای موفقیت در این مورد وجود دارد. در اینجا عقاید Herzberg که در فصل قبلی شرح دادیم را بسط می دهیم.

به یاد داشته باشید که طراحی شغلی عملی بر مبنای تئوری انگیزه و خصوصیات کاری که بعنوان افزایش دهنده انگیزه شناخته شده و با هدف افزایش رضایت شغلی و عملکرد می باشد. با اینحال هر گونه بررسی درباره طراحی شغل باید عواملی را که ممکن است روش های طراحی مجدد شغل را **محدود** کنند نیز در نظر بگیرد (تکنولوژی مشمول؛ هزینه هر گونه تجهیزات اضافی مورد نیاز برای شغل طراحی مجدد شده؛ نگرش هر گونه اتحادیه تجاری مشمول و خود کارمندان؛ سبک ها و ارزش های مدیریتی).

گردش شغلی

گردش شغلی آسانترین روش بازسازی یا طراحی شغل است و عبارت است از جابجایی کارکنان از یک شغل به شغلی دیگر. گرچه این شغل ها، سطح یکسانی از مهارت ها را می طلبند اما حداقل تغییری در جریان روزمره و کسل کننده ایجاد می کنند.

به کارمند وظایف متنوع تری داده می شود و به برخی افراد می تواند این فرصت را بدهد که از کار ایستادنی به کار نشستنی تغییر شغل دهند بنابراین از خستگی فیزیکی ممانعت می کند. از مزایای گردش شغلی برای مدیریت آن است که بندرت موجب نیاز به ماشین الات و ابزار اضافی شده و کارمندان در توانایی های خود منعطف تر شده و آسان تر می توانند تعطیلات و غیبت از کار بدلیل بیماری را جبران کنند.



با اینحال گردش شغلی مشکلاتی را به همراه دارد:

- اگر گردش شغلی توسط مدیریت تحمیل شود و با پیشرفت و عملکرد گروه کاری تداخل داشته باشد ممکن است با مقاومت کارمندان روبرو شود.
- برخی افراد ممکن است ترجیح دهند در یک وظیفه، عالی باشند تا در چند وظیفه، خوب باشند.
- آموزش مورد نیاز احتمالاً پیچیده تر و گسترده تر و در نتیجه پرهزینه تر است.
- این وضعیت تغییر می تواند مشکلاتی را موجب شود مثلاً یک ایستگاه کاری اشفته رها شود و یا وظیفه ای ناتمام باقی بماند.

برطبق **Torrington** و **Hall** (شیوه جدیدی بنام مدیریت پرسنل *Personnel Management, A New Approach*) میزان تغییر برای کارمندان مربوطه ممکن است بسیار محدود باشد. **Birchall** (۱۹۷۵) اظهار داشت که کارکنان خیلی زود با همه کارها آشنایی پیدا کرده و کار واقعی همچنان تکراری بود گرچه وی گزارش داد که کارکنان Volvo در سوئد درباره گردش شغلی عکس العمل مثبتی نشان دادند.

گسترش شغلی

گسترش شغلی عبارتند از راههای کاهش کسل بودن کار با استفاده از معرفی تنوع بیشتر، مانند افزایش تعداد وظایف مختلفی که کارمند باید انجام دهد.

گسترش شغلی معمولاً شامل گستراندن کار از یک وظیفه مرکزی به یک یا چند وظیفه مربوطه می باشد که این وظایف معمولاً مشابه وظیفه اصلی هستند. بدین معنا که مادامی که کارمند دامنه وسیعی از وظایف را انجام می دهد به همکاران خود کمتر وابسته بوده و می تواند به شیوه خود کار کنند. این باور وجود دارد که بازده عملکرد کارمندی با روحیه بالاتر بیش از ضرر تولید ناشی از کاهش تخصصی بودن کار است.

گسترش شغلی غالباً در این باره مورد انتقاد قرار می گیرد که شغل گسترش یافته چندین برابر وظیفه اصلی را دربر می گیرد و هیچ چیز دیگری که حائز اهمیت بوده و انگیزه و رضایت شغلی را بالا می برد به آن اضافه نمی شود. گسترش شغلی برای مدیریت می تواند موجب نیاز به تجهیزات، فضا و آموزش بیشتری شود؛ کارکنان ممکن است به وظایف بیشتری آشنا شده و عوامل انگیزشی از بین بروند.

مثالی از گسترش شغلی در تأسیسات Endicott شرکت IBM گزارش شد. کار اپراتورها طراحی مجدد شد و دربرگیرنده وظایف مربوط به نظارت بر تنظیم دستگاه ها و خروجی آنها بود. در این مورد مزایای گزارش



شده شامل کیفیت بهبود یافته، کاهش ضایعات، کاهش زمان تلف شده و کاهش های کلان در هزینه های نظارت و تنظیم دستگاهها بود.

با اینحال، **Hall و Torrington** خاطرنشان کردند که شواهد تحقیق درباره رفتار و برخورد کارمند نسبت به وظایف تکراری با یکدیگر متضاد است:

- برخی کارمندان کارهای تکراری را ترجیح می دهند چرا که به آنها حس امنیت می دهد و شاید همین موضوع موجب رضایت فردی شود.

- گسترش يك کار تکراری ممکن است شغل کارمند را بگونه ای تغییر دهد که وی نتواند خیال پردازی کند و یا با همکاران دیگر وقت بگذارند و ممکن است این همان چیزی باشد که از نظر فرد جذاب است!

نتایج تحقیق درباره گسترش شغلی یافته های متناقضی را نشان می دهد:

- **Hackman و Lawler** (۱۹۷۱) گزارش داد که کارکنان با مشاغل متنوع عموماً رضایت بیشتری دارند و نسبت به افراد دارای مشاغلی با تنوع کمتر، بهتر عمل می کنند.

- **Kilbridge** (۱۹۶۰) پی برد که پس از گسترش برخی مشاغل صنعتی کارمندان مشاغل **پیش از گسترش** را ترجیح دادند.

غنی سازی شغلی

غنی سازی شغلی، شیوه ای است با بلند پروازی بیشتر که ایده های گسترش شغلی را دربر می گیرد اما در ماهیت مشاغل تغییر بیشتری می دهد. حامیان غنی سازی شغلی بر این باورند که شغل ممکن است با تنوع دادن بیشتر غنی سازی شود اما این موضوع از دادن وظایف بیشتر به کارمند و یا گردش شغلی فراتر می رود، به کارمند فرصت بیشتری برای موفقیت و تأیید داده می شود و غنی سازی شغلی قصد دارد مشارکت کارمند در سازمان و شغل را افزایش دهد. ایده های غنی سازی شغلی شامل موارد زیر است:

- آزادی شغلی، مثلاً به کارکنان اجازه می دهد تا پایان کار درباره روش ها و شیوه های کاری خود تصمیم بگیرند.

- مشارکت، مثلاً مشورت درباره تغییرات ممکن، ارتباطات مستقیم تر بجای استفاده از کانال های رسمی.

- "کنترل" واگذار شده، یعنی کارمند بر آنچه خود انجام می دهد نقش نظارتی داشته باشد.



- تخصیص بخش های معنادار و طبیعی کار که اگر به فرد اختصاص داده نمی شود حداقل به گروه کاری اختصاص داده شود مثلاً کار دفتری بجای کار خط تولید.
 - موجب می شود کارمندان برای عملکرد کاری خود احساس مسئولیت کنند. به طور ایده آل کارکنان باید بازخورد منظمی درباره کیفیت و کمیت عملکرد کاری خود داشته باشند.
- عموماً به کارمند اجازه داده می شود کل و یا بخش بیشتری از کار را تکمیل کند و غالباً وظایف اضافه شده دارای ماهیتی متفاوت از وظایفی است که تاکنون انجام شده است (این همان تفاوت بین غنی سازی شغلی و گسترش شغلی است). غنی سازی شغلی ممکن است کار را به میزانی بسط دهد که شامل نقش های مدیریتی یا سرپرستی و ارکان تصمیم گیری شود.
- Kaufman و Lawler, Hackman** اولین برنامه غنی سازی شغلی را در سال ۱۹۷۳ اجرا کردند و در آن شغل اپراتورهای تلفن زن را طراحی مجدد کردند. این تغییرات در اصل شامل ابتکار عمل های اضافه شده و آرامش در مکانیسم های کنترل شرکت بود. بعنوان مثال به اپراتورها اجازه داده می شد که به درخواست های مشتریان به زبان خود پاسخ دهند بجای آنکه از عبارات نوشته شده استفاده کنند. آنها نیاز نبود برای ترک پست خود و بررسی پرونده ها یا رفتن به سرویس بهداشتی از سرپرست اجازه بگیرند. به آنها این اختیار داده می شد که به پرس و جوهای پیچیده یا طولانی انطور که فکر می کردند درست است رسیدگی کنند و نیز به اپراتورهای دارای وظایف دیگر در زمانهای پرمشغله و در صورت تمایل آنها کمک کنند.
- وقتی سازمان ها تصمیم می گیرند از شیوه غنی سازی شغلی استفاده کنند با مشکلات و محدودیت های خاصی روبرو می شوند:
- تکنولوژی _ برخی فرم های تکنولوژی بشدت مربوط به شغل های تکراری و کسل کننده هستند. Herzberg تصدیق می کند که برخی مشاغل نمی توانند براحتی غنی سازی شوند: وی آنها را "مشاغل میکی موس برای مردان میکی موس" می نامد. تنها جبران آن اتوماسیون است.
 - هزینه _ برخی موسسات بر این باورند که همان میزان که تمایل دارند شغل کارمندان خود را غنی سازی کنند هزینه انجام آن بسیار بالا بوده، موسسه را غیررقابتی کرده، و به همان میزان باید قیمت را برای مشتریان بالا برند.
 - اتحادیه های تجاری _ گاهی اتحادیه های تجاری مخالف تغییر در مشاغل هستند مثلاً اتحادیه ها می توانند درمقابل ایده هایی که تجارت سفت و سخت و حد و مرز بین مشاغل را سست می کند، واکنش نشان می دهند.
 - خود کارمندان _ برخی کارمندان ثبات در کار را ترجیح می دهند و ممکن است با ایده هایی که کارشان را جذاب تر می کند احساس تهدید کنند.



با وجود این مشکلات، دیدگاه‌های مثبت زیادی از طراحی و غنی سازی شغلی ناشی می شوند. این دیدگاه ها شامل موارد زیر هستند:

- در نبود پیشرفت فنی، افزایش واقعی در بازدهی می تواند تنها با استفاده بهینه تری از نیروی کار ناشی شود.
- هزینه های بالای نیروی انسانی (حقوق) موجب نیاز به استفاده بهتر از افراد شده است؛ برخی فرم های طراحی شغلی اغلب می توانند به این نتیجه دست یابند.
- اغلب کارمندان امروزی بهتر از اجداد خود آموزش دیده اند و متعاقبا از کار خود توقع بیشتری دارند. اگر وی از کار راضی نباشد ممکن است این نارضایتی را با کیفیت کاری ضعیف، غیبت از کار و جابجایی زیاد نیروی کار بیان کند.
- دانشمندان رفتاری مانند **Lawler, Porter, Likert, Herzberg, McGregor** نمونه های تجربه شده ای را بیان کرده اند که به نوبه خود شواهدی ارائه داده و نشان می دهند برای هر گونه پیشرفتی در سازمان نیازهای فردی باید در نظر گرفته شود.
- توجهی که به کارهای آزمایشی شرکت های Volvo, Philips و Fiat در سراسر دنیا داده شده است دیگر گروههای کاری را به چنین "کارهای آزمایشی" ترغیب کرده است.

اصول طراحی شغلی

تجارب تعدادی از دانشمندان رفتاری و سازمان های صنعتی موجب توسعه "اصول" خاصی از طراحی شغلی شده است. برای اکثریت پرسنل در تمامی سطوح شغلی تعدادی **نیازهای روحی** وجود دارد. این نیازها عبارتند از:

الف. نیاز به دانستن محتوای شغلی که باید منطقی درخواست شود و به تلاش و مقاومت زیادی نیاز نداشته باشد و نیز باید تنوع داشته باشد.

ب. نیاز به توانایی یادگیری درباره کار و ادامه یادگیری و داشتن مقداری آزادی در روشی که فرد کار خود را انجام می دهد.

ج. نیاز به حوزه ای از تصمیم گیری که در آن فرد می تواند آزادی عمل خود را بکار بندد.

د. نیاز به تأیید و حمایت اجتماعی در محل کار.

ه. ارزش به گروه های کاری (یعنی به گروه های دارای خودگردانی بسیار زیاد) که بمیزان زیادی خودمختاری در پست کاری به آنها داده شده است. این گروه ها وظایف را تخصیص داده و اطمینان حاصل می کنند اعضای گروه تنوع کاری داشته و از همکاری در عملکرد تیمی راضی هستند.



- و. ارزش چند مهارتی یعنی شکستن حدو مرز قدیمی بین انواع شغل ها و به روز کردن مداوم مهارت ها.
- ز. چالش کافی در کار، تا هنگامی که وظیفه بطور رضایت بخشی انجام شد حس رضایت را بوجود آورد.
- ح. فرصت داشتن تعامل اجتماعی هنگام انجام کار و یا در زمان های دیگر.
- ت. تثبیت اهداف/ آمال توافق شده و بازخورد مناسبی از نتایج.

و. پاداش ها انگیزه و حقوق

بسیاری افراد انگیزه را به حقوق ارتباط می دهند. آنها آن را ارتباط مستقیمی بین افزایش یا حفظ استاندارد زندگی، خرید کالاهایی برای برآوردن خواسته ها و ارزوها، و توانایی رفتن به تعطیلات برای کاهش استرس می دانند. هنگامی که درباره انگیزه و حقوق صحبت می کنیم باید از خود سوال ساده ای بپرسیم که جواب آن می تواند پاسخی باشد به آنکه آیا حقوق، انگیزه است یا خیر. سوال، این است: *آیا زندگی می کنیم تا کار کنیم، یا کار می کنیم تا زندگی کنیم؟* هر يك از دو بخش این سوال را جداگانه در نظر گرفته و پاسخ می دهیم.

الف. آیا زندگی می کنیم تا کار کنیم؟

بسیاری افراد حقوق را عامل انگیزش می دانند زیرا آنها را قادر می سازد آنچه می خواهند خریداری کنند، در جایی که می خواهند زندگی کنند و ماشینی که می خواهند بخرند. بر طبق گفته **Maslow**: *"بشر، مدام خواسته هایی دارد؛ آنها همیشه بیشتر و بیشتر می خواهند و آنچه می خواهند بستگی به چیزی دارد که هم/اکنون دارند"*. این گفته به این نکته اشاره می کند که انگیزه بشدت با حقوق مرتبط است زیرا در بسیاری موارد هر چه بیشتر کار کنیم (مانند اضافه کار) پاداش بیشتری می گیریم (بصورت نقدی) و پول بیشتری برای خرج کردن داریم (درآمد دریافتی).

با این وجود، **Herzberg** بیان داشت که پول، عامل انگیزش نیست بلکه يك عامل بهداشت است. بدین معنی که بجای عامل انگیزش، عامل نارضایتی است و هنگامی که افراد میزان معینی حقوق می گیرند بمحض آنکه به آن عادت کردند از آن ناراضی بوده و بیشتر می خواهند.

ب. آیا کار می کنیم تا زندگی کنیم؟

بسیاری کار را وسیله ای برای پایان می دانند (تنها تأمین پول کافی برای *"زنده نگه داشتن آنها و داشتن سقفی بالای سرشان"*). در اینجا افراد معمولاً با پاداش های درونی مانند تحسین و تأیید انگیزه پیدا می کنند بجای پاداش های بیرونی مانند حقوق و مزایای دیگر.

سیستم های پرداخت

به بیان بسیار ساده، سیستم پرداخت شیوه ای است که حقوق یا دستمزد کارمند توسط آن محاسبه می شود. با این حال، برای سازمان ها اهمیتی بیش از این دارد.

الف. اهداف سیستم های پرداخت

سیستم های پرداخت گوناگونی وجود دارد که آنها را در زیر بررسی می کنیم. آنچه در همه این سیستم ها مشترک است این است که به کارمندان مختلف، حقوق های متفاوتی پرداخت می شود. میزان حقوقی که به افراد یا گروه کارمندان پرداخت می شود (و نیز "تفاوت دستمزد" یا "نظریه نسبی بودن" بین حقوق گروه ها و افراد) جز مسائل مهم برای سازمان (و بطور کل برای علم اقتصاد) است. آنها را باید بعنوان بخشی از طراحی کلی یک سیستم در نظر گرفت.

برقراری سیستم پرداخت شامل ایجاد تعادل بین منافع سازمان با منافع کارمندان است. برای آنکه سیستم، کارآ باشد باید سه معیار زیر را داشته باشد:

- در نظر گرفتن نیازهای سازمان و کارمندان
 - داشتن تعهد تمام بخش ها و سطوح مدیریت در سازمان
 - سیستم باید با مشارکت نمایندگان از سوی کارمندان توسعه داده شده، مستقر شده و حفظ شود.
- برای سازمان، سیستم پرداخت باید از موفقیت های مقرون بصرفه اهداف حمایت کند. غالباً نیروی انسانی یکی از پرهزینه ترین هاست (مخصوصاً در بخش خدمات) و کل هزینه آن باید در مقابل اهداف دیگر متعادل شود. این اهداف عمومی این است که سیستم پرداخت باید:

- بخش لاینفک استراتژی سازمان باشد
- با برنامه ریزی منابع انسانی مرتبط باشد
- تغییر و پیشرفت در سازمان را تسهیل کند
- اطمینان دهد که کارکنان مناسبی جذب سازمان می شوند
- ارایش کارکنان را تسهیل بخشد تا از حداکثر بازدهی اطمینان حاصل کند
- با دستیابی مداوم به عملکرد بالا مرتبط باشد



در جذب نیرو، آرایش کارکنان و سطوح عملکرد، سیستم پرداخت بوضوح به مدیریت منابع انسانی مرتبط است. از این دیدگاه، سیستم های پرداخت باید:

- کارکنان دارای توانایی مناسب را جذب سازمان (در تمامی سطوح و در تمامی انواع شغل ها) کند که شامل تسهیلات پرداخت در افزایش حقوق جهت جذب کارکنان در حوزه های کمبود استعداد و در صورت لزوم برای قراردادهای کوتاه مدت است
- کارکنان را تشویق کند که از تمام توانایی های خود استفاده کرده و استعداد بالقوه خود را جهت دستیابی به اهداف تعیین شده توسط سازمان توسعه دهند
- مطابق همکاری کارکنان به آنها پاداش دهد
- از هرگونه از دست دادن روحیه که از عدم رضایت از حقوق ناشی می شود جلوگیری کند (همانگونه که برطبق نظریه Herzberg، هر پرداختی عامل بهداشت است)
- کارکنان را تشویق به ماندن در سازمان کند (اگر این یک هدف باشد)
- برای دستیابی به اهدافی که به صرف سازمان است بکار روند

ب. انواع سیستم های پرداخت

دو نوع سیستم پرداخت اصلی وجود دارد:

- سیستم های زمانی یا سیستم های با حقوق ثابت _ که در آن حقوق بر مبنای میزان کارکرد ساعتی، هفتگی یا سالانه پرداخت می شود.
- سیستم های وابسته به عملکرد _ که در آن پرداخت با عملکرد مرتبط است و عملکرد بالاتر منجر به پرداخت حقوق بیشتر می شود.

این دو سیستم با یکدیگر سازگار بوده و معمولاً با یکدیگر ترکیب می شوند.

سیستم های زمانی یا سیستم های با حقوق ثابت

تقریباً تمام سازمان ها تا حدی از سیستم های با حقوق ثابت استفاده می کنند.

پایه و اساس این سیستم ها میزان حقوقی است که به هر شغل خاص تعلق می گیرد. شغل ها بر مبنای عواملی مانند دشواری وظایف، مهارت های لازم، سطح مسئولیت و غیره درجه بندی شده و از هم متمایز می شوند. (روشی که بر طبق آن، شغل ها درجه بندی شده و از هم متمایز می شوند در بخش بعدی در



ارزیابی شغلی مورد بررسی قرار می گیرد). میزان حقوق برای انجام وظایف و مسئولیت های کاری بصورت نرخ ساعتی، هفتگی یا سالانه تعیین می شوند.

به کارمندان پاره وقت با توجه به ساعات/ روزهای کارکردشان نسبتی از میزان هفتگی یا سالانه حقوق پرداخت می شود.

چنین سیستم هایی مزایایی دارند که عبارتند از:

- هنگامی که میزان کل حقوق و تفاوت دستمزدها تعیین شده و بر آنها توافق شود اجرای آن نسبتاً آسان است.
 - کارمندان به آسانی آنها را درک کرده و به غیر از اختلاف بر نرخ پایه احتمال آنکه موجب اختلاف شوند وجود ندارد.
 - به پیش بینی هزینه های نیروی انسانی کمک می کنند زیرا حقوق، عامل مشخصی بوده و تغییر نمی کند مگر افزایش حقوق همگانی بدلیل افزایش هزینه زندگی
 - کارمندان براحتی می توانند درستی حقوق پرداخت شده به خود را بررسی کنند.
- با اینحال سیستم های با حقوق ثابت برای بهبود بازدهی، انگیزه ای ایجاد نمی کنند. به همه افراد بدون توجه به عملکردشان، حقوق یکسان پرداخت می شود.

چنین سیستم هایی در شرایط زیر مناسب ترین سیستم هستند:

- هنگامی که ارزیابی حجم کار، دشوار باشد
- هنگامی که جریان کار در یک دوره، نامنظم باشد
- هنگامی که حجم یا شیوه کار خارج از کنترل کارمند باشد
- هنگامی که ملاحظاتی بجز ملاحظات بیرونی دارای اهمیت باشد (گرچه این مورد خیلی بعید است).

اشل های افزایشی

بسیاری سازمان ها، بجای آنکه یک میزان حقوق برای کار داشته باشند اشل های حقوقی مرتبط با هر شغل دارند. یک دارنده شغل ممکن است بر طبق عوامل مختلفی برای موقعیت بالاتری در اشل حقوقی و در نتیجه حقوق بالاتری برای شغل خود صلاحیت داشته باشد:

- عملکرد _ دریافت افزایش های حقوقی مطابق با اشل می تواند با ارزیابی عملکرد مرتبط باشد



- مدت خدمت _ با افزایش های حقوقی که سالانه داده می شود کارمندان راضی در سازمان باقی می ماند
- تجربه _ تشخیص سطح بالاتری از مهارت کسب شده در طی تجربه در همان کار و یا کار مشابه در گذشته
- صلاحیت _ تشخیص سطح بالاتری از مهارت همانگونه که با داشتن صلاحیت های مربوطه ثابت شده است

اشل های افزایشی در سازمان های بزرگ (خصوصاً در بخش عمومی) با مقادیر ثابتی در کل سازمان یا کل گروه شغلی (مانند گروه آموزشی یا پرستاری) بکار می روند. جزئیات مربوط به میزان حقوق هر گروه خاص و شرایط دریافت افزایش حقوق در طی فرآیند مذاکره دسته جمعی نمایندگان کارمندان با کارفرمایان تعیین می شود. این مذاکره دسته جمعی مزایایی دارد چرا که در این فرآیند کارمندان نیز مشارکت داشته، تعهدات خود را می پذیرند و توافقنامه های لازم الاجرای ایجاد کرده و نیز فرآیند تعیین میزان حقوق را بدور از مدیران در پیش می گیرند. با اینحال، طرح های خشک و انعطاف ناپذیری ایجاد می کند که اجازه نمی دهد شرایط فردی بر میزان حقوق تأثیر بگذارد مخصوصاً در رابطه با بازار محلی برای مهارت ها و نیروی انسانی بطور کلی.

سیستم های پرداخت وابسته به عملکرد

این سیستم مدت هاست که سیستم پرداخت قابل قبول در بسیاری سازمان ها محسوب می شود (مثلاً فروشندگانی که از فروش خود کمیسیون می گیرند و یا کارگرانی که مطابق با خروجی (تولید) حقوق می گیرند (کار مقاطعه ای)). بطور کلی چنین پرداخت هایی کل حقوق دارنده شغل را تشکیل نمی دهد. این بخش از حقوق می تواند متفاوت بوده و بیشترین بخش درآمد را تشکیل دهد یا فقط افزایش کوچکی به حقوق ثابت باشد.

در سال های اخیر مادامی که سازمان ها در جستجوی سیستم پاداشی بودند که با عملکرد ارتباط نزدیکی داشته باشد سیستم پرداخت وابسته به عملکرد، رشد چشمگیری داشته است (که با تئوری انگیزه مرتبط است).

پایه و اساس سنتی این نوع سیستم پرداخت، عملکرد فرد بوده است اما حقوق می تواند با عملکرد تیمی یا عملکرد کل سازمان نیز در ارتباط باشد.



• سیستم های مبنی بر عملکرد فردی

این سیستم مستقیماً با سطح عملکرد در مقایسه با استانداردهای مقرر و قابل ارزیابی مرتبط است. این سیستم انگیزه شدیدی برای برآورد اهداف اجرایی ایجاد می کند اما حفظ آن می تواند پرهزینه باشد (چرا که باید مدام عملکرد را ارزیابی کرده و حقوق های مرتبط به آن را محاسبه کند) و ممکن است موجب اختلاف هایی درباره استانداردها و یا توانایی افراد در برآوردن آنها شود.

• سیستم های مبنی بر عملکرد تیمی

این سیستم با تشویق به همکاری، کار انعطاف پذیر و چند مهارتی، توسعه و افزایش خودمختاری (و بنابراین کاهش سرپرستی) مزایایی در بهبود عملکرد تیمی دارد. علاوه بر آن با تأکید بر کار تیمی می تواند اهرمی برای تغییرات سازمانی باشد.

از طرف دیگر، این سیستم نقش افراد را کم می کند، بر هم‌رنگی شدن با جماعت تأکید دارد، خلاقیت را سرکوب می کند و احتمالاً بر تئوری انگیزه اثر منفی دارد.

• سیستم های مبنی بر عملکرد سازمان

این نوع از طرح های پاداش بر مبنای عملکرد سازمان در برآوردن اهداف خود است که بوسیله شاخص های مختلفی چون سود، ارزش سهم و غیره ارزیابی می شود. این سیستم می تواند برای کل نیروی انسانی و یا بخش های خاصی از آن (و غالباً به سطوح مدیریتی ارشد) بکار رود.

پایه و اساس این سیستم ها آن است که کارمندان مستقیماً در کل عملکرد سازمان نقش دارند. این نقش هنگامی قوی تر می شود که بجای پاداش های نقدی، توزیع سهام بعنوان پاداش تعلق گرفته و بنابراین ارزش پاداش به موفقیت مدام سازمان (به یاد داشته باشید که ارزش سهام به همان میزان که می تواند بالا رود، می تواند پایین نیز برود) بستگی دارد. چنین طرح هایی از آن جهت برای سازمان جذاب است که آنها فقط در نتیجه سود پرداخت می شوند و هزینه مدام برای سازمان محسوب نمی شوند.

ج. پاداش های غیر حقوقی

گرچه حقوق احتمالاً مهمترین جنبه برای کارمند و کارفرماست اما مزایای اشتغال تنها به حقوق محدود نمی شود. اکثر سازمان ها علاوه بر حقوق، برای جذب و حفظ کارکنان خود بسته ای از مزایا ارائه می دهد که شامل پاداش های نقدی و غیر مالی است.

در زیر نمونه هایی از پاداش های غیرحقوقی آورده شده است:

| مزایای مالی | مزایای غیر مالی |
|---------------------|--------------------------------|
| پرداخت هزینه بیماری | حق مرخصی |
| طرح بازنشستگی | ساعات کاری انعطاف پذیر |
| وام بلیط فصلی | استراحت شغلی |
| هزینه های عزل | مرخصی اضافی برای زایمان |
| تأمین اتومبیل | مهدکودک |
| کمک هزینه پوشاک | تسهیلات آموزشی و مرخصی تحصیلی |
| بیمه پزشکی | تسهیلات باشگاه ورزشی و اجتماعی |

علاوه بر آن، برخی سازمان ها طرح های تشویقی ارائه می دهند که با پاداش های غیرنقدی مرتبط هستند مانند مرخصی اضافی برای خدمت طولانی مدت.

پیشرفت های معاصر در سیستم های پاداش

تقریباً تا این اواخر، تنوع کمی در نحوه پرداخت حقوق وجود داشت:

- حقوق ثابت برای کار _ در اینجا حقوق ناخالص (قبل از مالیات) بطور هفتگی، ماهانه یا سالانه به همراه میزان معینی حقوق برای اضافه کاری پرداخت می شود.
- حقوق مقطوعه ای _ در اینجا به کارمند برای آنچه تولید می کند حقوق پرداخت می شود (عدم خروجی مساوی است با عدم حقوق).
- حقوق ثابت با اضافه کمیسیون یا رکن مربوط به فروش

سال های اخیر حرکت چشمگیری در **پاداش وابسته به عملکرد** داشته است. در حالیکه اکثریت پذیرفته اند که باید به بازدهی بیشتر، پاداش بیشتری تعلق بگیرد ولی صحبت درباره داشتن یک سیستم کاملاً منصفانه آسان تر از اجرای آن است. بعنوان مثال:



- فروشندگانی که محصولات می فروشند یا خدماتی ارائه می دهند که تقاضایی بالایی دارد، نتایج خوبی کسب می کنند (صرف نظر از مهارت یا پشتکار آنها) اما یک فروشنده توانا ممکن است نتایج بدی کسب کند چرا که تولیدات یا خدمات ذاتاً ضعیف هستند.
 - تعیین ارزش خروجی جمع زیادی از کارمندان دشوار است از جمله افرادی که در پست پشتیبانی مدیریت و فعالیت های خدماتی هستند
 - علم اقتصاد سازمان ممکن است یک سیستم پاداش منصفانه را پشتیبانی نکند مثلاً تقریباً همه پذیرفته اند که پزشکان و پرستارها از لحاظ مالی بیش از آنچه به آنها پرداخت می شود مستحق هستند اما سیستم پاداش نمی تواند بدون نقض بودجه ملی بدرستی به آنها پاداش دهد.
 - با وجود بازار جهانی رو به رشد، ساختار حقوق منصفانه در بخشی از سازمان کاملاً متفاوت از ساختار حقوق شرکت های تابع همان سازمان است.
- راههای بسیاری برای پیاده سازی سیستم های پاداش وابسته به عملکرد وجود دارد. بطور ایده ال، این روش ها باید پایه و اساس علمی داشته باشند تا ارزیابی ارزش کار بر حسب کمک اقتصادی به موسسه وجود داشته باشد. این کار می تواند از طریق شیوه های متفاوتی مانند تعیین استانداردها و سیستم های ارزیابی انجام گیرد (که در فصل بعدی به تفصیل آن را بررسی می کنیم).

برخی از روش های پیاده سازی پاداش وابسته به عملکرد عبارتند از:

• مراکز سود

در اینجا، سیستم براساس همکاری و کمک هر بخش از کسب و کار به کل عملکرد است. برای سازمانی با مراکز فروش پراکنده مانند مغازه های خرده فروشی و موسسات مالی استفاده از این سیستم آسان است. ترانزنامه و حساب سود و زیان می تواند برای هر واحد ایجاد شده و بر طبق آن، پاداش هایی به افراد تعلق می گیرد.

درجایی که کارمندان در نقش پشتیبانی یا خدمات مدیریتی هستند پیاده سازی سیستم پاداش بر چنین مبنایی دشوار و گاهی غیرممکن است. چنین موقعیتی بناچار در موسساتی که عملکرد فروش مستقیماً برطبق نتایج پاداش می گیرد اختلافاتی ایجاد می کند (بجز در جایی که کارمندان پشتیبانی بر طبق پایه حقوق ثابت، حقوق می گیرند). برای مثال یک کارمند کامپیوتر ممکن است بر این باور باشد که همکاری غیرمستقیم وی در ارتباط با مدیریت پایگاه داده های فروش به باارزشی همکاری یک فروشنده مستقیم است (اگر بیشتر نباشد).



• سیستم های امتیازی

سیستم های امتیازی انعطاف پذیرتر هستند. برای کارمند اهدافی جهت دستیابی تعیین می شود که منجر به امتیازاتی می شود که بر پایه افزایشی به آنها پاداش تعلق می گیرد. این روش با بررسی عملکرد سالانه و سیستم های ارزیابی مرتبط است. مواردی که به آنها پاداش تعلق می گیرد ممکن است برای بازتاب الویت های مختلف تغییر کنند.

• کمیسیون / نتایج کلی

در برخی بخش ها رایج است که کلاً به افراد بر طبق نتایج دست یافته پاداش داده می شود. مثلاً شرکت های بیمه عمر و فروشنده پنجره های دو جداره. حقوق ثابت ممکن است وجود داشته باشد یا نداشته باشد اما معمولاً جزء بسیار کوچکی از بسته دستمزد است.

این سیستم همیشه به مجریان توانا به خوبی پاداش می دهد اما معایب بسیاری دارد:

الف. رکود اقتصادی تولیدات یا خدمات در بازار می تواند موجب دشواری و اضطراب (به اصطلاح **Maslow**) درباره نیازهای امنیتی و فیزیولوژیکی اصلی شود.

ب. مجدداً پاداش دادن منصفانه به افرادی که در پست های پشتیبانی و خدمات هستند دشوار است.

ج. تغییر و تبدیل تمایل پرسنل به عالی بودن بعزت سطح پایین امنیت بلند مدتی که سیستم ایجاد می کند.

• بستن قرارداد فرعی

Charles Handy این ویژگی تجارت مدرن را در الگوی "سازمان شامراک Shamrock organisation" خود پررنگ می کند که نشان می دهد مادامی که کارکنان پاره وقت و پیمانکاران بیرونی مهمتر می شوند از اهمیت نیروی انسانی مرکزی کاسته می شود.

کارمندان تمام وقت در بلندمدت، پرهزینه بوده و معمولاً بیشترین منبع هزینه هستند. برعکس آن، هنگامی که با بیرون از سازمان قرارداد فرعی بسته می شود سازمان فقط برای آنچه دریافت می کند حقوق پرداخت می کند. بعلاوه، سازمان های بزرگ معمولاً با درخواست تخفیف قابل توجهی در حق الزحمه قرارداد های بزرگ، از صرفه جویی های چشمگیری برخوردار می شوند. هرچه کسب و کار ارائه دهنده بیرونی، رقابتی تر باشد، اهرم شرکت خریدار بزرگتر است.



از عواقب این روش آن است که سازمانی که می‌تواند برای کار با ارائه دهندگان بیرونی قرار ببندد می‌تواند تعداد کارکنان تمام وقت خود را بطور چشمگیری کاهش دهد که منجر می‌شود به کاهش سطوح سازمانی که امروزه در بسیاری سازمان‌ها رایج است.

• پاداش‌های غیرمالی

برخی سازمان‌ها که از فشار هزینه‌ها رنج می‌برند توانایی پرداخت حقوق را بصورت غیرمالی دارند. مدیر یک سازمان سلامتی بنام Stephen Bragg سیستمی را معرفی کرد که به موجب آن از مشاوران پرهزینه‌تر و مسن‌تر انتظار می‌رود مادامی که مسن‌تر می‌شوند زمان کمتری برای مشاوره صرف کنند. بنابراین می‌توانند این زمان را انگونه که می‌خواهند صرف کنند یعنی یا درآمد بیرونی دیگری داشته باشد یا اوقات فراغت بیشتری داشته باشد.

این الگو با الگوی انتظار **Vroom** سازگار است الگویی که بر طبق آن می‌آموزیم اگر پول بیشتر، نتیجه ترجیحی برای مشاور است مشاور کار بیرونی انجام خواهد داد درحالی‌که اگر نتیجه ترجیحی برای مشاور صرف زمان بیشتری با خانواده است این مورد انگیزه خوبی خواهد بود.

سازمان‌ها علاوه بر دادن پاداش از طریق دادن زمان آزاد بیشتر، می‌توانند تشویق‌های غیرمالی دیگری از جمله پرداخت‌های خدماتی یا کالایی (بجای پرداخت نقدی، کالا یا خدمات ارائه دهند) ارائه دهند.

• مشارکت در سود

در برخی سازمان‌ها یک روش رایج برای دادن پاداش به کارمندان عبارت است از دادن بخشی از سود سهام شرکت یا سهم مقرر از سود بدست آمده در هر سال.

هرکدام از این شیوه‌ها استفاده شوند نتیجه آن است که کارمند پاداش مستقیمی از کل درآمد سازمان کسب می‌کند. طرفداران چنین سیستم‌هایی بر مفهوم عمیق‌تر "مالکیت" شرکت تأکید دارند چرا که باید حداقل از لحاظ تئوری منجر به پول بیشتر برای نتایج بهتر و بنابراین تعهد بیشتر به اهداف شود.

برخی تأسیسات رفاهی خصوصی این سیستم‌ها را در ۱۵ سال اخیر معرفی کرده‌اند.

• پاداش بر طبق نظر فردی

پاداش در بسیاری از کسب و کارهای سنتی بر مبنای قضاوت فردی مدیر عامل یا مدیران است. **مسئول تیم یا افراد** تصمیم می‌گیرند که هر فرد مستحق چه میزان اضافه حقوق سالانه است.



بسیاری از این سیستم‌ها با وجود انتقادهای اجتناب‌ناپذیری که می‌توان آنها را آرام کرد فوق‌العاده خوب کار می‌کنند. مشکل اصلی این است که برخی مدیران به نسبت دیگر مدیران بی‌میل‌تر یا پرتوقع‌تر هستند. آیا شبکه مدیریتی **Black** و **Mouton** را به یاد می‌آورید؟ در چنین سیستمی مدیر یک "باشگاه ورزشی و تفریحی" از یک "رهبر کاری" سخاوتمندتر خواهد بود و در نتیجه بین آنچه داده می‌شود و آنچه واقعاً سزاوار است اختلاف اجتناب‌ناپذیری وجود دارد.

این سیستم‌ها نیز منوط بر آن است که بتوان کل مبلغ مالی که به پاداش اختصاص داده می‌شود را تعیین کرد. پس از تعیین این مبلغ، مسلم است که برخی مدیران بیش از دیگر مدیران برای پرسنل خود می‌جنگند.

رقابت در دانش و مهارت در میان بخش‌های پرسنلی مهمترین عامل تعیین‌کننده حقوق است. در اینجا موضوعات مهمی برای شرکت‌ها وجود دارد مخصوصاً برای شرکت‌هایی که "دارایی عقلی" عامل تعیین‌کننده حیاتی در مرز رقابتی محسوب می‌شود:

الف. توجهات کوتاه مدت و بلند مدت

برخی سازمان‌ها پرداختن به نیازهای آموزشی و تعلیم بلندمدت را قربانی پرداختن به مهارت‌های کوتاه مدت کرده‌اند (در غیر این صورت چه دلیلی می‌تواند داشته باشد که فردی که مقدار زیادی پول صرف وی شده تا تبدیل به یک رقیب شود را متوقف کنند؟)

ب. دستبند های طلایی

این اصطلاح مربوط به ارکانی از بسته اشتغال است که ویژه مرتبط کردن فرد به سازمان طراحی شده‌اند. عامل بازدارنده مالی یا غیرمالی در قرارداد کارمند گنجانده می‌شود و در صورت تصمیم فرد به ترک سازمان از آنها استفاده می‌شود.

ج. مالکیت

برخی شرکت‌ها به کارمند نقشی در تولید می‌دهند این نقش می‌تواند مشارکت در سود سهام شرکت یا حقوق انحصاری باشد. بعنوان مثال، یک بانک بزرگ به کارمند خود اجازه می‌دهد حقوق انحصاری یک محصول کارت هوشمند را نزد خود نگه دارد تا هم فرد و هم سازمان در آینده بتوانند از آن بهره‌برند.

این عمل می‌تواند برای فردی که **Peter Drucker** وی را "کارآفرین" (فرد مبتکری که آینده را ابداع می‌کند) می‌نامد، خوشایند باشد. البته منصفانه‌تر آن است که به فردی که برای ایجاد درآمد هنگفتی در آینده مسئول است نقش مستقیمی در تولید یا خدمات داده شود بجای آنکه از وی انتظار رود با حقوق ثابت

راضی باشد. اگر فرد به يك ایده کاملاً انقلابی فکر می کند هیچ سیستم پاداش وابسته به عملکردی نمی تواند بازده کافی داشته باشد (باید تشویق های اضافی و مستقیم تری وجود داشته باشد).

د. شیوه بسته حق الزحمه

این شیوه، تمرکز را از حقوق صرف به کل بسته حق الزحمه انتقال می دهد. همچنین به رقبا اجازه نمی دهد دقیقاً بدانند چه حق الزحمه ای پیشنهاد شده است.

رایج ترین تجلی این شیوه در برگه های انتصاب پست دیده می شود که در آنها بسته حق الزحمه بر مبنای OTE^۲ (درآمد بر مبنای دستیابی به اهداف) با اضافه مزایا (متناسب با پست) پیشنهاد می شود.

^۲ on target earnings