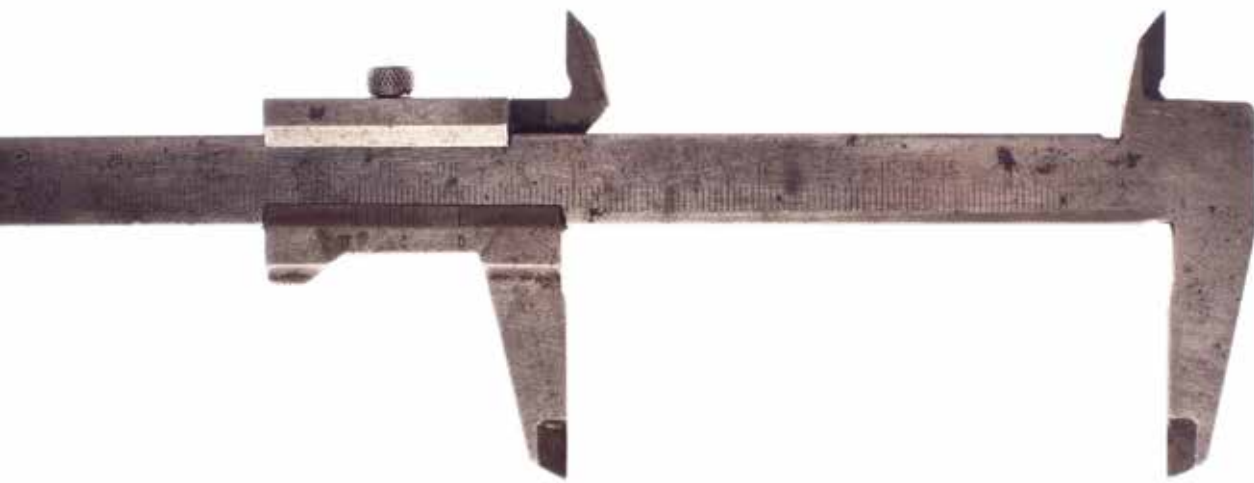




مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)



بیان کردن کارآیی مدیریت با عدد و رقم

نویسنده: بیل استایدر



مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی
Saeedi Foundation for Elite Entrepreneurs
(SaFEE)

این مقاله ترجمه‌ای است از

"Qualifying Effectiveness of Management", Bill Snyder,
Stanford Business, Spring 2011, Pages 26–27.

نویسنده: بیل اسنایدر

ترجمه محمدرضا بهاری

تاریخ انتشار: ۱۳۹۶/۱۰/۳

درباره مقالات وبگاه مؤسسه کارآفرینان و نوابغ سعیدی

نوآوری و کارآفرینی و حمایت از نخبگان و صاحبان فکرهای بکر در تحقق بخشیدن به ایده‌های ارزشمند آنان - که مأموریت اصلی «مؤسسه» است - خواه ناخواه به عرصه‌هایی مثل مدیریت کسب و کار وصل می‌شود. مطالعه برای رسیدن به این اهداف مستلزم آشنایی هر چه بیشتر با مفاهیم مرتبطی مثل رقابت، کارآیی، راهبرد، مسئولیت، مخاطره، و بهره‌وری است.

به همین منظور است که ما مقالاتی اعم از تحلیلی یا کاربردی، از منابع معتبر، در این وبگاه می‌آوریم تا چکیده تجارب صاحب نظران و دست‌اندرکاران این امور را در اختیار مخاطبان علاقه‌مند قرار بگیرد.

در آینده منتظر دریافت مقالات مناسب - تألیف یا ترجمه - از مخاطبانمان خواهیم بود.

بیان کردن کارایی مدیریت با عدد و رقم

اگر احتمالاً زمانی را در مدرسه کسب و کار گذرانده باشید این پرسش که «آیا مدیریت اهمیتی دارد؟» برایتان تقریباً بی معنی است. هر چه باشد، دانشجویان تحصیلات تکمیلی دو سال یا بیشتر برای خواندن مطالعات موردی و بحث و بررسی جزئیات راهبردهای مدیریت وقت صرف می‌کنند، و مطالعات «فناوری مدیریتی» سال‌های سال است که، در ۱۲۶۶/۱۸۸۷، منتشر شده‌اند. به هر حال معلوم می‌شود که پاسخ به این پرسش پیچیده‌تر از آن است که به نظر می‌رسد.

نیک بلوم، اقتصاددان استنفورد معتقد است با اینکه «تفاوت‌های حیرت‌انگیزی در بهره‌وری، هم در میان شرکت‌ها و هم در میان کشورها» وجود دارد، اقتصاددان‌ها مطمئن نیستند که مدیریت برای اقتصاد عملاً اهمیتی داشته باشد. بلوم در پاسخ به اینکه این ناباوری از کجا ناشی می‌شود می‌گوید: «یکی از دلایل این اعتقاد است که رقابت موجب می‌شود شرکت‌هایی که مدیریت‌شان ضعیف است از بازار رانده شوند. دلیل دیگر پیچیدگی مدیریت است که سنجش را سخت می‌کند.»

تا همین اواخر، پژوهشگران، به خصوص در عرصه مدیریت منابع انسانی، دسترسی و داده‌های کیفی محدودی داشتند. به گفته کترین شاو، استاد اقتصاد کرسی ارنست آرباکل، مطالعات موردی که اینقدر در آموزش مدیریت مورد علاقه‌اند، «راه خیلی خوبی برای درونی ساختن نمونه‌های مبهم‌اند اما نقطه ضعف‌شان این است که فقط مبتنی بر یک نقطه داده‌اند. اینها کمی نیستند.» پیدا کردن مواردی که در آنها فرض واقعی در کار باشد که چرا مدیریت اهمیت دارد آسان نیست.

اما حالا، گسترش فناوری اطلاعات تأثیر خیلی بزرگی نه فقط بر چگونگی مدیریت کارکنان بلکه بر توانایی پژوهشگران در مقایسه کارایی راهبردهای متفاوت است. شرکت‌ها و نهادهای دولتی داده‌های هر چه بیشتری تولید می‌کنند، اما داده به تنهایی ممکن است گمراه کننده باشند. شاو که خیلی‌ها او را که در دهه ۹۰ شروع به مطالعه آسیاهای فولادی کرده مبتکر چارچوب پژوهشی به نام اقتصادسنجی درون سازمانی می‌نامند می‌گوید که صحبت کردن با وابستگان سازمان هم برای تغییر آن ضروری است.

بیش از یک دهه است که پژوهشگران در استنفورد و دانشگاه‌های پیشرو دیگر مشغول بررسی راهبردهای مدیریتی مرتبط با به کارگیری منابع انسانی‌اند تا بتوانند ارتباط‌های عملی روشن میان کنش‌های مدیریت و بهره‌وری افزایش یافته یا مزیت رقابتی ایجاد کنند. آنها این ارتباط‌ها را در مطالعات صنایع و مشاغلی که شامل ساخت فولاد و نرم افزار، نصب شیشه خودروها، میوه چینی، پرستاران، بانکداران، و منسوجات برقرار کرده‌اند. آنها کارهای مدیریتی مثل پرداخت‌های گروهی، پرداخت تشویقی، هم‌رسانی اطلاعات و شبکه‌های اجتماعی، پایش پیام، و بسیاری دیگر را تحلیل کرده‌اند.

در سال ۲۰۰۹ در مقاله‌ای که مؤلف همکار آن - مثل بسیار موارد دیگر - کیسی ایچنیکوفسکی از دانشگاه کلمبیا است، شاو توضیح داده است که در مطالعات اقتصادسنجی درون سازمانی به سه پرسش اساسی پرداخته می‌شود:

- چرا بنگاه‌های تجاری در یک صنعت واحد تسهیلات مدیریتی مختلفی را به کار می‌گیرند؟
- آیا اقتباس یک روال مدیریتی جدید موجب افزایش بهره‌وری می‌شود؟
- اگر چنین است، چرا روال جدید بهره‌وری را افزایش می‌دهد؟

آنها نوشته‌اند: «این رویکرد مدیریت با تلفیق آگاهی‌های درون سازمانی صنعت و آزمون‌های دقیق اقتصادسنجی درباره به کارگیری و اثرهای بهره‌وری روال‌های جدید مدیریتی با استفاده از داده‌های مخصوص به صنعت به این پرسش‌ها می‌پردازد.

این « درون سازمانی‌ها » کی هستند؟ در یک مطالعه اقتصادسنجی وابسته به سازمان، درون سازمانی ممکن است کارگری در خط تولید باشد.

با صحبت کردن با افرادی که از نزدیک با تولید سرو کار دارند، پژوهشگران می‌توانند ارتباط‌هایی را ببینند که در غیر این صورت مغفول می‌ماند.

ارزش این با یک مقاله معروف اقتصادسنجی درون سازمانی که در سال ۲۰۰۵ منتشر شد و در آن انواع پرداخت‌های تشویقی برای میوه‌چینان در مزرعه بررسی شده بود نشان داده شد. وقتی شرکت در طرح جبرانی که در آن دستمزد کارکنان مبتنی بر تولید آنها نسبت به کارکنان دیگر بود به طرح کارمزدی (مقاطع‌ای) ساده رو آورد، بهره‌وری ۵۸ درصد افزایش یافت.

البته مشاهده افزایش بهره‌وری بسیار آسان بود. اما اقتصادسنجی درون سازمانی می‌پرسد که چرا افزایش اتفاق افتاد. پژوهشگران بعد از مصاحبه‌های مفصل با کارکنان میدانی، دریافتند که کارگرانی که به اتفاق دوستانشان در طرح اولیه میوه می‌چیدند نمی‌خواستند کارگر ممتاز باشند چون که دریافتی اضافی شان به قیمت کاهش دریافتی همکارانشان تمام می‌شد. اما وقتی این مانع برداشته شد، آنها با خیال راحت بیشترین تلاش شان را کردند و بهره‌وری افزایش پیدا کرد.

جالبش این است که بررسی مورد میوه‌چینی شامل یک شرکت با کمتر از دویست حقوق بگیر بود. اما پژوهشگران که به مجموعه داده‌های علنی تری از آنچه حتی تا همین چند سال پیش پیدا می‌شد مجهز بودند، می‌توانستند کل صنایع را بررسی کنند.

در سال ۲۰۰۹ شاو و همکارانش رابطه حقوق و مزایا با نوآوری را در صنعت نرم افزار، که بخش خیلی بزرگی شامل هزارها کارگر بود، بررسی کردند.

فرضشان بر این بود که شرکت‌هایی که در بخش‌های بی‌ثبات تری از صنعت کار می‌کنند آدم‌های مستعدتری را به کار می‌گیرند و مزد بیشتری از آنچه کارکنان شرکت‌های رقیب در بخش‌های با ثبات‌تر بازار نرم‌افزار می‌گیرند به آنها می‌پردازند.

آزمون این فرضیه در گذشته دشوار بوده است. داده‌های مشروح در نمونه‌گیری کلی کارکنان موجود نبود، و به همین علت است که بیشتر مطالعات دستمزد، تا همین اواخر، بر حقوق پرداختی در سطح مدیریت ارشد اجرایی متمرکز بوده‌اند. پژوهشگران می‌گویند که هنوز لازم است که با مطالعات تجربی رابطه‌ای بین راهبرد بازار تولید و منابع انسانی پیدا شود و این مطالعه باید با استفاده از داده‌های حاصل از تعداد بیشتری شرکت یا گروه‌های منتخب کارکنان باشد.

در هر حال امروز داده‌های وسیع‌تر و عمیق‌تری از طریق دفتر آمار ایالات متحده و کارگزاری‌های دولتی‌ای که دنبال تأمین بیمه بیکاری هستند در دسترس است. آنها میزان حقوق را، که شامل حق خرید و فروش سهام و پاداش و اطلاعات درآمدی از شرکت‌های نرم‌افزاری در ده ایالت بود، تحلیل کردند. با این اطلاعات توانستند بازده بالقوه انواع تولیدات نرم‌افزاری و رابطه این بازده با حقوق و مزایا را حساب کنند، و معلوم شد که فرضیه‌شان درست است.

[جزئیات بیشتر در http://www.gsb.stanford.edu/news/research/Shaw_software_strategies.html]

شاو می‌گوید: «علاوه بر این داده‌ها [ی حاصل از دفتر آمار و کارگزاری‌های دیگر] داده‌های بسیار بیشتری از داخل خود شرکت‌ها هم داریم. این ممکن است با ساخت و تولید و عملیات شروع شده باشد، به خصوص که امروزه ماشین‌ها همه چیز درباره عملکرد را می‌سنجند، و حالا این اندازه‌گیری به خصوصیات و رفتار و عملکرد کارکنان تعمیم داده شده است.»

مثلاً ادسک - که بازار کار بر خط بزرگی در شهر ردوود در کالیفرنیاست - برای کریستوفر استنتون، دانشجوی دکتری در سال ۲۰۱۱ که استاد راهنمایش شاو است، دسترسی به سوابق بدون نام بیش از ۳۰۰,۰۰۰ مقطع کار را که از این خدمات بعد از



برقراری در سال ۲۰۰۵ استفاده کرده‌اند ممکن کرده است. او با این داده‌ها مدلی ساخته که چگونه کارگزاری‌ها - گروه‌های شخص ثالث که در بازار کاری مثل ادسک کار می‌کنند - فرایند استخدام را بهبود می‌بخشند و موجب افزایش حقوق اولیه برای کارگران، به خصوص در کشورهای در حال توسعه، می‌شوند.

یک دانشجوی دیگر شاو، سارا چمپیون، از مجموعه داده‌های از این هم بزرگتر برای مطالعه اثر معیارهای مسئولیت‌پذیری معلمان بر عادت‌های کاری آنها استفاده کرد.

او سوابق دریافت حقوق ۷۰۰,۰۰۰ معلم را در سه ایالت بررسی کرد و سرانجام ۳/۷ میلیون نقطه - داده تدوین کرد.

چمپیون دریافت که این معیارها و تهدید به مقابله با معلمانی که شاگردانشان پیشرفتی ندارند باعث شده است که آنها وقتی را که برای کار دوم در خارج از مدرسه صرف می‌کنند به نحو چشمگیری کاهش بدهند. او مشغول جمع‌آوری تحلیل داده‌های بیشتری است تا بلکه معلوم شود که آیا کاهش ساعت کار شغل دوم معلمان تأثیری بر موفقیت شاگردان داشته است یا خیر.

این چهار مطالعه هیچ شباهتی به هم ندارند اما همگی بر تحلیل پسریتی دقیق داده‌های جمع‌آوری شده به منظور شناخت علتی برای تغییر رفتارند. توانایی اجرای این تحلیل آنقدر اهمیت دارد که شاو در کلاس مدیریت داده - واداشته‌اش به دانشجویان می‌گوید که اگر قادر به تحلیل پسریتی نیستند، به کلاس اشتباهی آمده‌اند (تحلیل پسریتی فنی برای مدل‌سازی و تحلیل چند متغیر با هدف درک رابطه میان متغیرهای وابسته و یک یا چند متغیر مستقل است).

توانایی تحلیل داده‌ها به معنی آسان بودن این کار نیست، در واقع، تدبیر و استفاده از روابط غیر ریاضی شاید تقریباً به اندازه ریاضیات اهمیت داشته باشد.

شرکت‌ها ممکن است نگران موضوعات محرمانه باشند یا نخواهند اطلاعات دارایی و مالکیتی را افشا کنند. اینها را جان رابرتز می‌گوید که استاد اقتصاد، مدیریت راهبردی، و تجارت بین‌الملل در مدرسه کسب و کار است.

«معمولاً شرکت‌ها داده‌هایشان را اعلام نمی‌کنند، پس ما ناچاریم از آنها بگیریم و اعتمادشان را جلب کنیم.»

وفتی ادوارد لازبر، استاد منابع انسانی و اقتصاد، داشت پرداخت‌های تشویقی به نصابان شیشه‌خورد را در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطالعه می‌کرد، در داخل شرکت همه با او از جان و دل همکاری می‌کردند، از جمله گارن استگلین مدیر اجرایی ارشد. رابرتز می‌گوید: «اگر گارن داده‌ها را برای ادوارد فراهم نکرده بود، او هرگز نمی‌توانست چنین کار بزرگ و تأثیرگذاری را انجام بدهد.»

مثال دیگر یانهویی وو است، ژورنالیست سابق و عضو مدرسه اقتصاد لندن، که با استفاده از دانش خود در صنعت انتشارات به بررسی یک روزنامه مهم چینی پرداخت تا بهره‌وری آن را از سال ۲۰۰۴ تا سال ۲۰۰۶ تحلیل کند. موضوع آنقدر حساس است که وو میل ندارد نام روزنامه را بگوید، اما او دریافت که وقتی اختیارات بیشتری در سطح بالای مدیریت متمرکز شد، بهره‌وری گزارشگری افزایش یافت. کیفیت تولید-طبق تعریف مدیران - هم بهتر شد.

پژوهشگران درون سازمان‌ها حتی‌الامکان به شرکت‌ها و کارکنان آنها نزدیک می‌شوند. بعضی از آنها یک گام جلوتر می‌روند و آزمایش‌های کنترل شده‌ای با همکاری مدیران انجام می‌دهند و بهره‌وری‌ها را نه فقط در صنایع بلکه در کل کشورها مقایسه می‌کنند. در استنفورد رابرتز، بلوم، آپراجیت ماها جان و دو همکار دیگر یک آزمایش میدانی دو ساله برای بررسی روش‌های مدیریتی در صنعت نساجی هندوستان انجام دادند.

آنها به مشاهده اکتفا نکردند بلکه مشاورانی را به کار گرفتند تا با یک گروه از شرکت‌ها کار کنند و بهترین روش‌ها برای افزایش بهره‌وری را به آنها یاد بدهند.

از یک گروه دیگر از شرکت‌ها که دنبال تغییری نبودند برای پایش آزمایش استفاده شد.

پژوهشگران دریافتند که بهره‌وری در گروه اول در حدود ده درصد افزایش داشته و سوددهی هم بیشتر شده است، در حالی که بهره‌وری شرکت‌ها در گروه دوم فقط یک درصد زیادتر شد. [نگاه کنید به مجله کسب و کار استنفورد، زمستان ۲۰۱۰]

