



یحیی حساس یگانه



فاطمه حسن زاده

نقش استراتژیک کارکنان در حاکمیت شرکتی

در ادبیات و پیشینه‌ی حاکمیت شرکتی، نقش کارکنان در ساختار حاکمیت شرکتی کمتر بررسی شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهند کشورهای در طراحی و تدوین ساختارهای حاکمیت شرکتی موفق‌تر بوده‌اند که به نقش تمامی ذی‌نفعان توجه بیش‌تری داشته‌اند. در این میان کشورهای که در ساختار حاکمیت شرکتی به نقش استراتژیک کارکنان پرداخته‌اند، موفق‌تر بوده‌اند. نتایج عملکرد شرکت‌های کشورهای مختلف نشان می‌دهد در آلمان و ژاپن به نقش استراتژیک کارکنان در ساختار حاکمیت شرکتی توجه بیشتری شده و نتایج آن نیز حکایت از موفقیت شرکت‌ها در عرصه‌ی رقابت جهانی دارد. در این مقاله، ارتقا عملکرد سازمانی و کاهش ریسک شرکت از طریق نقش کارکنان در ارتقا حاکمیت شرکتی و بهبود تصمیمات سازمان بررسی می‌شود و در انتها، به اهمیت مشارکت کارکنان در مدیریت شرکت‌های اقتصاد دانش‌محور پرداخته خواهد شد.

حاکمیت شرکتی در هزاره‌ی جدید

حاکمیت شرکتی به مجموعه‌ای از مکانیسم‌ها، قوانین و رویه‌هایی اشاره دارد که مالکان و دولت به‌منظور همسوسازی انگیزه‌های سهام‌داران و عوامل مدیریتی برای نظارت و کنترل اثربخش‌تر عوامل و تصمیمات استراتژیک آن‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند تا سرمایه‌های انسانی سازمان به‌خوبی در راستای منافع سهام‌داران مدیریت شوند (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۹؛ ویلیامسون، ۲۰۰۲). هیأت‌مدیره به‌عنوان هسته‌ی مرکزی سیستم حاکمیت شرکتی است؛ ساختار، اندازه، ترکیب و اختیارات هیأت‌مدیره توسط مدل حاکمیت شرکتی تعیین می‌شود که به‌وسیله‌ی سیستم قانونی و سیاسی کشور بنا شده است (ویلیامسون، ۲۰۰۲). مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی به‌صورت مستمر از لحاظ ترکیب هیأت، سطح و نوع حقوق مدیران، کمیته‌های هیأت و نظارت‌های قانونی برای دستیابی به اهداف سهام‌داران و نیز سایر ذی‌نفعان، تغییر می‌کنند (وی، ۲۰۰۳).

با توسعه‌ی اقتصادهای دانش‌محور، حضور صنایع در محیط‌های تکنولوژی عظیم، جهانی شدن بازارها و شرکت‌هایی که در عملکرد مالی خود با نوسانات شدیدی مواجه هستند، ساختاربندی حاکمیت شرکتی و کارکرد هیأت‌مدیره‌ی شرکت‌ها، نیازمند مطالعات گسترده‌ای شده است. بروز بحران‌های اقتصادی، رسوایی‌ها و شکست‌ها در زمینه‌ی قانون‌گریزی، فساد سیستماتیک و شکایات در خصوص ناکامی‌های مدیریت موجب تأکید بیش‌ازپیش بر تجدیدساختار هیأت‌مدیره‌ی شرکت‌ها به‌منظور حفاظت از منافع تمام ذی‌نفعان از جمله سهام‌داران شد. این مقاله به اهمیت نقش کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بر مبنای مفروضاتی که در ادامه بیان می‌شود، خواهد پرداخت.

۱- با افزایش تعداد شرکت‌هایی که به موفقیت‌های جهانی دست یافته‌اند، مباحث تازه‌ای پیرامون این موضوع که آیا سطح و میزان رویه‌های حاکمیت شرکت نشان‌گر منافع مالکیت است، افزایش می‌یابد؛ زیرا در

خواهد بود. به عنوان نمونه پویایی اجتماعی و فاصله‌ی میزان قدرت و اقتصاد بین مدیران و کارکنان در ایالات متحده متفاوت با ژاپن و کشورهای اروپایی است. چنین تفاوت‌هایی منجر به پدیدارشدن سیستم‌های متنوع تجاری و اقتصادی با مفاهیم حاکمیت شرکتی در سراسر جهان شد.

با توجه به ساختار اجتماعی- اقتصادی و اجتماعی- سیاسی، مدل‌های متفاوتی از حاکمیت شرکتی در سراسر جهان به وجود آمد که می‌توان این مدل‌ها را به سه دسته‌ی کلی تقسیم کرد:

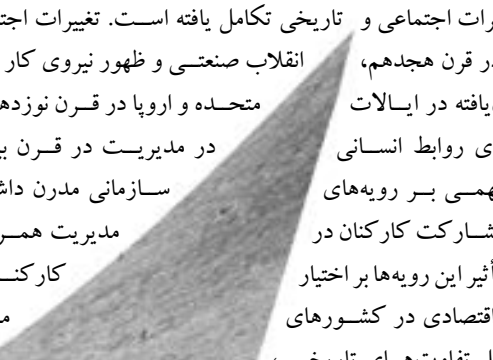
۱. مدل آلمانی

۲. مدل ژائینی

مقایسه‌ی این سه مدل (جدول شماره ۱) نشان می‌دهد که اولویت‌های این سه مدل درخصوص سه موضوع تولید، مردم، و سود متفاوت خواهد بود (وی، ۲۰۰۳). در جدول شماره‌ی ۱ این اولویت‌ها ارائه شده است:

| مدل آلمانی | مدل ژاپنی | مدل آنکلو امریکن |
|------------|-----------|------------------|
| تولید | مردم | سود |
| مردم | تولید | تولید |
| سود | سود | مردم |

سیستم آمانی، ساختار



در سه قرن اخیر ماهیت روابط تولید و رابطه‌ی مدیریت و کارکنان در اثر تغییرات اجتماعی و تاریخی تکامل یافته است. تغییرات اجتماعی - سیاسی در قرن هجدهم، انقلاب صنعتی و ظهور نیروی کار صنعتی سازمان یافته در ایالات متحده و اروپا در قرن نوزدهم و نیز جنبش‌های روابط انسانی تأثیر مهمی بر رویه‌های که با مشارکت کارکنان در هرچند تأثیر این رویه‌ها بر اختیار عواید اقتصادی در کشورهای به دلیل تفاوت‌های تاریخی، اجتماعی و فرهنگی جوامع متفاوت

منافع سهام‌داران بلکه در راستای منافع عموم، از جمله کارکنان و مشتریان عمل می‌کند (وی، ۲۰۰۳).

سیستم ژاپنی، حاکمیت شرکتی بر مبنای روابط خانوادگی است (هریک از اعضای شرکت به عنوان یکی از اعضای خانواده). این سیستم بر اساس ارزش‌هایی مانند ثبات و رشد شکل گرفته و بر روابط مثبت میان تمامی ذی‌نفعان تأکید دارد. این روابط نه تنها به مدیران و مافوق آن‌ها بلکه به سایر اشخاص وابسته مانند مؤسسات مالی و سایر اعضای گروه شرکت‌ها نیز گسترش می‌یابد (وی، ۲۰۰۳). هیأت‌های داخلی معمولاً شامل مدیران و نمایندگان از گروه‌های وابسته‌اند. در این دیدگاه، شرکت‌ها مؤسسه‌ای اجتماعی محسوب می‌شوند که کارکنان مالک آن‌ها هستند و در جهت منافع کارکنان ایجاد شده‌اند (وی، ۲۰۰۳).

سیستم آنکلو امریکن در ایالات متحده دنبال می‌شود و تحت تأثیر بسیاری قوانین فدرالی و ایالتی است. برخلاف مدل آلمانی، مدل آمریکایی حاکمیت شرکتی، بر سهام‌داران تمرکز دارد. مدیران نماینده‌ی سهام‌دارانی هستند که به عنوان مالکان شرکت شناخته شده‌اند. هیأت‌مدیره‌ی شرکت اهرمی است بین مدیران و مالکان که در راستای منافع سهام‌داران عمل می‌کند (مانکس و مینو، ۲۰۰۴). اگرچه پاسخگویی در سراسر هیأت وجود دارد، اما فرض بر این است که مدیرعامل نقش اصلی را در جلسات هیأت‌مدیره به عهده دارد (چارخام و پلوکس، ۲۰۰۵).

از آنجا که حاکمیت شرکتی در فرآیند جهانی‌شدن به وجود می‌آید، مدل‌های آن نیز مفاهیم متفاوتی در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری، توزیع ثروت/درآمد و عملکرد سازمانی دارد. افزون بر اثرات عملکردی، تأثیر توسعه‌ای بر مدل حاکمیت شرکتی که با معیارهایی نظیر رشد، اشتغال، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، رشد شرکت، کیفیت تولید، روابط کارکنان-مدیریت و احترام به حقوق سهام‌داران، شناسایی و ارزیابی می‌شوند در اقتصادهای در حال رشد توجه بسیاری به خود جلب کرده‌اند. بنابراین، حضور نماینده‌ی کارکنان و مشارکت آن‌ها در هیأت‌ها می‌تواند معیار مهمی برای دستیابی به اهداف اجتماعی و توسعه‌ای باشد.

مشارکت کارکنان در مدیریت و پیامدهای سازمانی «آیا مشارکت کارکنان در مدیریت منجر به کاهش هزینه‌های نمایندگی می‌شود؟»

صاحب‌نظران تئوری نمایندگی باور دارند که مشارکت کارکنان در مدیریت می‌تواند ساختاری از حاکمیت شرکتی فراهم آورد که تضاد منافع مدیران و سایر ذی‌نفعان را افزایش دهد و بازار نیز در مقابل چنین مشارکتی یک‌سونگری سیستماتیک دارد (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۹). گروه دیگری از منتقدان مشارکت کارکنان در مدیریت، ادعا می‌کنند که توزیع حق کنترل دارایی‌ها در شرکتی که نماینده‌ای از گروه‌های متضاد است، می‌تواند بر کارایی و نوآوری‌های اقتصادی اثر معکوس داشته باشد (لوین

و تایسون^۶، ۱۹۹۰). در مقابل، مشارکت کارکنان در مدیریت از جنبه‌های مختلفی حمایت می‌شود، از جمله نیاز به دموکراتیک‌بودن حاکمیت شرکتی و شمول ذی‌نفعان که نشان می‌دهد گروه‌های مرتبط باید نماینده‌ای در هیأت داشته باشند. همچنین این گونه مشارکت، می‌تواند به عنوان محافظتی برای کارکنان در مقابل رفتارهای فرصت‌طلبانه‌ی کارفرما تلقی شود. این مشارکت به‌خوبی از منافع سهام‌داران و کارکنان در موقعیت‌هایی که تصمیمات مدیریتی با فرصت‌طلبی اتخاذ می‌شوند، حفاظت می‌کند و در نتیجه می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های نمایندگی شود (جیرجین^۷، ۲۰۰۳).

از نظرگاه مدیریت، میزان تأثیر بر عملکرد شرکت می‌تواند عامل کلیدی در بررسی این موضوع باشد که آیا مدل مشارکتی می‌تواند استفاده شود یا خیر. از آنجا که مشارکت به‌طور گسترده در سطح جهان مورد استفاده قرار نگرفته و دامنه‌ی مدل‌های مشارکتی کارکنان در کشورهای مختلف، متفاوت است؛ بنابراین اثربخشی مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی هنوز به‌صورت تجربی بیان نشده است. اگرچه میزان مطالعات انجام‌شده روی کارایی مشارکت کارکنان در مدیریت و حاکمیت شرکتی اندک است اما این مطالعات بینش‌های متقاعدکننده‌ای فراهم می‌کند.

مطالعه‌ی تجربی رویه‌های مشارکت کارکنان نشان داده که برخلاف تصور سنتی مبنی بر اینکه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر اثربخشی لطمه وارد می‌آورد، رابطه‌ی مثبتی بین بهره‌وری و مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی وجود دارد (دکولیاگاس^۸، ۱۹۹۵)، (فیتزروی و کرافت^۹، ۲۰۰۵). بررسی سازمان‌های آلمانی در دوره‌ی دو بحران شدید اقتصادی، شاهد اثر مثبت قانون کار سال ۱۹۷۶ (مشارکت کارکنان در مدیریت شرکت‌های بزرگ)، بر بهره‌وری بودند. اگرچه چنین مشارکتی ممکن است حساسیت‌هایی ایجاد کند و در نتیجه باعث کاهش اثربخشی از منظر فرآیند تصمیم‌گیری باشد، اما این کاهش می‌تواند از طریق مزایای سازمانی مانند همکاری‌های پیشرفته و شکل‌گیری سرمایه‌ی انسانی جبران شود. به‌عنوان نمونه، مشارکت کارکنان در مدیریت، منجر به کاهش عدم‌تقارن اطلاعاتی بین هیأت‌مدیره و کارکنان به‌ویژه در زمان بحران‌ها می‌شود، زیرا کارکنان در جریان مشکلات قرار می‌گیرند و تمایل دارند این بار را به دوش بکشند (فاور و فورست^{۱۰}، ۲۰۰۶).

فاور و فورست (۲۰۰۶) در تحقیقی که درباره‌ی شرکت‌های بورسی آلمان انجام دادند، شرکت‌ها را بر مبنای مشارکت آن‌ها در هیأت‌ها مقایسه کردند. یافته‌ها نشان داد مشارکت کارکنان با افزایش فروش دارایی‌ها افزایش یافته و نسبتاً سودآور بوده است. به دلیل آنکه مشارکت کارکنان از گزینه‌های سرمایه‌گذاری ضعیف ممانعت به عمل می‌آورد، شرکت‌هایی که نمایندگانی از کارکنان در هیأت‌ها دارند از منافع زیر برخوردار می‌شوند:

۱- هزینه‌ی سرمایه و هزینه‌ی تحقیق و توسعه به نسبت فروش آن‌ها کاهش یافته است.

۲- نسبت سود تقسیمی بیشتری دارند.

روابط موجود مشارکت کارکنان در مدیریت در حاکمیت شرکتی و نتایج سازمانی آن در شکل شماره ۱ به طور خلاصه، نشان داده شده است.

گذری به بررسی‌های علمی درباره‌ی مشارکت کارکنان در مدیریت شرکت‌ها

بررسی دیدگاه سنتی نسبت به شرکت، مالکیت شرکت، مدیریت، کارکنان و روابط بین این عوامل در محیط‌های کاری و واقعیت‌های اقتصادی نشان می‌دهد که حضور کارکنان با تحصیلات دانشگاهی بالا، منجر به جایگزینی ساختارهای سازمان اجتماعی- اقتصادی جدید و متوازن به جای تضادهای اجتماعی و روابط صنعتی گذشته شده است. امروزه این گونه کارکنان، قسمت اعظم نیروی کاری را در کشورهای مختلف تشکیل می‌دهند و همانند مشتریان و سرمایه‌گذاران، جزء مهم‌ترین ذی‌نفعان شرکت‌های بزرگ هستند.

ماهیت کارها و مشاغل نیز از شکل اولیه‌ی خود در زمان انقلاب صنعتی اروپا، تغییر کرده است. استفاده از تکنولوژی و تکنیک‌های پیچیده، با تمرکز بر پردازش اطلاعات و مهارت‌های شناختی در فرآیند تولید، سبب شده کارها به کارهای علمی تبدیل شوند. به علاوه صلاحیت و دانش کارکنان به عنوان دارایی‌های استراتژیک تلقی می‌شوند. در اقتصادها و صنایع جدید که دانش محورند، کارکنان نیاز دارند برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها در تمام سطوح سازمانی ترغیب شوند. با حرکت در عصر صنعتی، دانش به عنوان یک منبع اقتصادی جایگزین کار فیزیکی و مواد اولیه شد. در گذشته، فلسفه‌های مدیریتی که تحت تأثیر باورهای عمل‌گرایانی نظیر تیلور و فورد قرار گرفت، حامی سرعت‌بخشی به بازار با کمترین هزینه‌ی ممکن بود و در عین حال تمایزی نیز بین مدیریت و کارکنان متخصص قائل می‌شد. پیشرفت‌های اخیر در مدیریت بر اهمیت کیفیت، نوآوری و تعهد کارکنان به عنوان فاکتورهای کلیدی در عملکرد شرکت‌ها متمرکز است. در بسیاری از صنایع، آموزش سازمانی، ارتباطات باز و از همه مهم‌تر همکاری، عناصر کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می‌روند. در نتیجه، اتخاذ فلسفه‌ی جدید مدیریتی با مشارکت تمام کارکنان در مدیریت که تبلور حضور دانش آن‌ها در مدیریت است، زیربنایی برای تغییر الگوها و پارادایم به شمار می‌رود (فیتزروی و

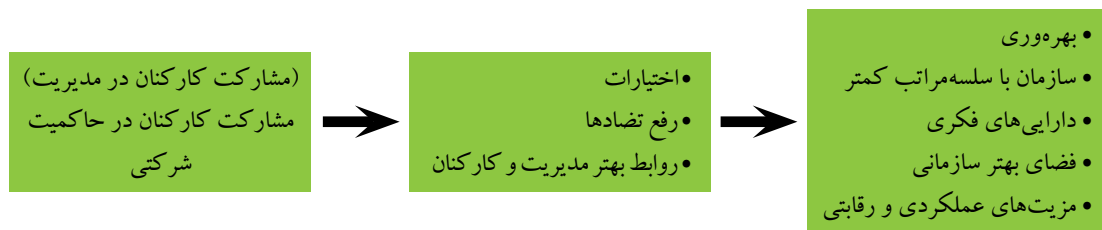
کرافت، ۲۰۰۵).

با طرح دانش به عنوان مزیت رقابتی، کسانی که دانش را تولید و توزیع می‌کنند، اصلی‌ترین ذی‌نفعان شرکت در نظر گرفته شده‌اند (کلارک^{۱۱}، ۱۹۹۸). بنابراین، ایده‌ای که شرکت را دارایی سهام‌داران می‌داند بسیار پیچیده است زیرا مشخص نمی‌کند که قدرت کجاست (هندی^{۱۲}، ۱۹۹۷). چنین ایده‌ای، توهین به عدالت است زیرا به افرادی که با تفکر و شایستگی‌های خود به خلق ارزش می‌پردازند و مهم‌ترین و اصلی‌ترین دارایی‌های شرکت هستند، توجه کافی ندارد. توجه به کارکنان به عنوان مهم‌ترین ذی‌نفعان شرکت، نه تنها کاملاً ضروری است بلکه منجر به نتایج مثبت اقتصادی در جهانی می‌شود که مزیت رقابتی ریشه در دارایی‌ها و منابع غیرمنقول دارد و ارزش در سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی تعبیه شده است (هندی، ۱۹۹۷؛ پلندر^{۱۳}، ۱۹۹۷). بنابراین باید سیستم حاکمیت شرکتی صرفاً به سرمایه‌های مالی تأکید نکند و نمایانگر سرمایه‌ی فکری کارکنان نیز باشد. (شکل شماره ۱)

تفاوت‌های اجتماعی- اقتصادی و حاکمیت شرکتی

حضور نمایندگانی از کارکنان در حاکمیت شرکتی مصادیقی از ثبات سازمانی و روابط مدیریت- کارکنان است. این موضوع در کشورهای در حال توسعه که بر پایه‌ی تلاش برای صنعتی‌شدن و پیشرفت‌های اقتصادی بنا شده‌اند، بیش‌تر نمایان است. هرچند مشارکت کارکنان در کشورهای که دارای بازارهای در حال رشد هستند و مقرراتی ناکارآمد دارند، هنوز از آینده‌ی مشخصی برخوردار نیست. از سویی، در کشورهای توسعه‌یافته مشاهدات متناقضی وجود دارد که موجب سردرگمی قانون‌گذاران و سیاست‌گذاران شده است. همان گونه که ویتولز^{۱۴} (۲۰۰۸) براساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از کشورهای اروپایی بیان کرد، نرخ رشد اقتصادی و نرخ بیکاری در کشورهایی که رهیافت‌هایی مانند مشارکت کارکنان در مدیریت دیده شده، چندان رضایت‌بخش نیست. باید به این واقعیت توجه داشت که شاخص‌های کلان اقتصادی، مانند نرخ بیکاری تحت تأثیر چرخه‌های اقتصادی، کمبود سرمایه‌گذاری و حمایت دولت و مؤسسات عمومی و تغییرات تکنولوژیکی و جمعیتی است. برعکس، اختلافات اجتماعی کمتر، بدهکاری کمتر و ثبات بیشتر عملکرد شرکت‌ها، حاصل اقتصادهایی است

شکل شماره ۱- مدل روابط بین مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی و پیامدهای سازمانی



که از مشارکت کارکنان حمایت می‌کنند.

عدم حضور کارکنان در ساختار حاکمیت شرکتی باعث پراکندگی قدرت و درآمد در سلسله‌مراتب سازمان می‌شود که می‌تواند بر فضا و عملکرد سازمان اثرگذار باشد. به‌عنوان نمونه، بسیاری از شرکت‌ها در ایالات متحده در مقایسه با سایر کشورها تمایل به ساختارهای بلند سلسله‌مراتبی دارند. به‌رغم تلاش‌هایی که در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ برای کاهش اندازه‌ی سلسله‌مراتب سازمانی در شرکت‌ها انجام شد، فاصله‌ی سازمانی بین مدیریت ارشد و کارکنان رده‌ی عملیاتی هنوز بسیار زیاد است. مدل‌های مشارکتی می‌توانند از واگرایی آتی جلوگیری کنند و بی‌اعتمادی‌های ناشی از فاصله‌ی قدرت را کاهش دهند.

آمارها نشان می‌دهد که صنایع ایالات متحده تمایل بیش‌تری به افزایش پرداختی به مدیران ارشد نسبت به کارکنان سطوح عملیاتی دارند. مبالغ قابل‌توجهی از سود شرکت‌ها از طریق پرداختی به پنج مدیر ارشد شرکت‌های بورسی به مدیران منتقل می‌شود که معمولاً بیش از ۱۰ درصد از

مشارکت کارکنان در مدیریت و کنترل ریسک

مدیریت شرکت‌ها با توجه به جهانی‌سازی تجارت و پیچیدگی‌های پیش‌روی شرکت‌ها دستخوش تغییر بوده است. در طراحی هیأت‌های شرکت نمی‌توان اثرات اجتماعی و سیاسی را نادیده گرفت و باید به تقاضاهای محیط‌های در حال تغییر نیز توجه کرد. در دهه‌ی اخیر، نیاز به افزایش حاکمیت شرکتی کارا با افزایش حجم سرمایه‌گذاری‌های مستقیم خارجی، موضوع مهمی هم برای شرکت‌ها و هم کشورها بوده است. همان‌طور که دتوماسی^{۱۹} (۲۰۰۷) اشاره کرد، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند از خلأ قانونی اقتصادهای مختلف، به نفع خود استفاده کنند؛ به این ترتیب که با انتقال خط تولید خود به کشورهایی که در آن‌ها هزینه‌ها و مقررات کمتر است، هزینه‌های قانونی و مالیات کمتری پرداختند. هرچند در نبود کنترل‌های کارا، شرکت‌ها با ریسک‌های فراوان و اقتصادها با نوسانات شدیدی در ارزش دارایی‌ها، سرمایه و جریان اعتباری مواجه



خواهند شد. با افزایش سرمایه‌گذاری شرکت‌ها، نیاز به افزایش شفافیت و پاسخگویی مدیریت و هیأت‌مدیره بیشتر احساس می‌شود (مونگومری و کافمن^{۲۰}، ۲۰۰۳). ماهیت ناپایدار مالکیت سهام باعث شده نیاز به گنجاندن سایر ذی‌نفعان، از جمله کارکنان و مقامات قانون‌گذاری که به اطلاعات حیاتی برای تصمیم‌گیری و تأمین عملکرد بلندمدت و ثبات دسترسی دارند، احساس شود (نلیس^{۲۱}، ۱۹۹۹).

حضور نماینده‌ی کارکنان در هیأت‌مدیره بیانگر یک سیستم نظارتی آگاه است که باعث کاهش هزینه‌های نمایندگی می‌شود و عایدات خصوصی حاصل از کنترل بلوکه‌داران را کاهش می‌دهد. حضور نماینده‌ای از کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک شیوه‌ی نظارتی همانند حضور نماینده‌ی بانک در هیأت‌های یک سازمان باشد و از منافع سرمایه‌گذاران بلندمدت محافظت کند و در نهایت منجر به افزایش ارزش شرکت شود (فاور و فورست، ۲۰۰۶). از آنجا که نماینده‌ی کارکنان دارای دانش تخصصی در زمینه‌ی تکنولوژی و عملیات است، شرکت‌هایی که در صنایع دانش‌محور

سود شرکت است (بدچاک^{۱۵}، ۲۰۰۵)، در حالی که نسبت میانگین پرداختی به کارکنان تولیدی به‌صورت نگران‌کننده‌ای افزایش یافته که در سال ۱۹۹۹ این نسبت بیشتر از ۱۰۰۰ به ۱ بوده است (لانو و خاچاتوریان^{۱۶}، ۲۰۰۳). در سایر کشورها که مشارکت کارکنان آشکارتر است، با نسبت‌های متعادل‌تری مواجه هستیم.

همان‌طور که آسبرگ و اسمیدینگ^{۱۷} (۲۰۰۳) در گزارش تطبیقی خود نشان دادند، نسبت متوسط پرداختی به تمام مدیران عامل ایالات متحده به متوسط پرداختی به کارکنان تولیدی ۴۴ به ۱ گزارش شده، در صورتی که همین نسبت در آلمان ۱۷ به ۱، سوئد ۲۱ به ۱ و فرانسه ۳۲ به ۱ است. مشارکت کارکنان در مدیریت می‌تواند هزینه‌های نمایندگی را از طریق کاهش فاصله‌های درآمدی بین مدیران ارشد و سطوح عملیاتی کنترل کند. کاهش فاصله‌های قدرت و درآمد نه تنها سبب ایجاد سازمانی برابرطلب می‌شود بلکه تعهد بیش‌تر کارکنان و در نهایت اثر مثبت بر بهره‌وری و عملکرد کارکنان را نیز به وجود می‌آورد (عبدالحمید^{۱۸}، ۱۹۸۰).

این همه، این اثرات منفی می‌تواند با اثرات مثبتی نظیر افزایش اثربخشی، یکپارچگی اجتماعی، جریان بهتر اطلاعات بین مدیریت و کارکنان جبران شود (هاپنر^{۲۳}، ۲۰۰۴).

مباحثی مانند بررسی هزینه‌ها و مزایای این طرح، تأثیر این پیامدها از تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی-سیاسی، خصوصیات صنعت، بخش‌ها و اندازه‌ی شرکت‌ها، موضوعاتی برای تحقیقات آتی خواهد بود. ملاحظات کلان اقتصادی نیز نقش مهمی در میزان حمایت از این مشارکت، ایفا می‌کنند. مطالعات نشان داده که وجود کنترل کارکنان در ساختار مالکیت و حاکمیت شرکت‌ها می‌تواند اقتصادها را از معضلاتی نظیر بیکاری که ریشه‌ی آن در شکست بازار است، نجات دهد (دکولاس^{۲۴}، ۱۹۹۷)؛ زیرا مشارکت کارکنان در حاکمیت می‌تواند اثرات پایداری بر اشتغال بگذارد؛ اما اگر ریشه‌ی بیکاری در بخش تقاضا باشد، کنترل کارکنان در حاکمیت شرکتی نجات‌دهنده نخواهد بود. به هر حال باید توجه داشت که با چنین مشارکتی، کارکنان و سهام‌داران می‌توانند در کنار هم برای حل بحران‌های

یا تکنولوژی محور فعالیت دارند، می‌توانند از منافع حاصل از مشارکت کارکنان در مدیریت بیشتر استفاده کنند. افزون بر این، تأکید بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌ویژه پس از رسوایی‌های انرون و ورد کام افزایش یافته و مدیران بیش از هر زمانی نیاز دارند برای کسب اعتماد تلاش کنند. به این منظور، مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی می‌تواند اثرات مثبتی بر مشروعیت شرکت بگذارد و به‌عنوان مکانیسم کنترل مؤثر برای جلوگیری از رسوایی‌های شرکت عمل کند. مقایسه‌ی شرکت‌های اروپایی و آمریکایی نشان می‌دهد که رسوایی‌های مالی و میزان بدهکاری در ایالات متحده بیش‌تر از اروپا بوده است (ویتولز، ۲۰۰۸). تحقیقی اخیر (کافی^{۲۵}، ۲۰۰۵) نشان داد که ماهیت رسوایی‌های مالی بین این دو قاره تفاوت دارد. نگاهی دقیق‌تر بر اقتصاد آمریکا نشان می‌دهد که بسیاری از نقیصه‌های موجود در سیستم، منجر به ایجاد انگیزه در مدیران ارشد برای گمراه‌سازی سرمایه‌گذاران می‌شود. به گفته‌ی ویتولز (۲۰۰۸)، محیط اروپا بسیار باثبات‌تر است حتی اگر نرخ رشد شرکت‌ها مطلوب نباشد.



اقتصادی به‌جای گشتن به دنبال مقصر، همکاری کنند. عجیب نیست که مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی نه تنها برای شرکت‌ها و اقتصادهای ملی بلکه برای شرکت‌های کارآفرینی کوچک نیز که بر نوآوری، کارآفرینی و ایجاد سرمایه‌گذاری‌های مشترک اثر گذارند، پرفایده خواهد بود.

مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی باید از طریق ابتکار عمل آن‌ها صورت پذیرد. البته نباید انتظار داشت که شرکت‌ها خودبه‌خود چنین تغییراتی را بدون دخالت مقامات قانون‌گذار دربار‌های اندازه‌ی هیأت، ساختار، ترکیب و توزیع قدرت بین اعضا و اعمال نماینده، اجرا کنند. حضور نمایندگان از سوی کارکنان در هیأت‌ها، پتانسیل‌هایی برای پیشرفت عملکرد شرکت به‌منظور پیاده‌سازی حاکمیت شرکتی مناسب فراهم می‌آورد. نادلر^{۲۶} (۲۰۰۴) بیان می‌کند که کلید برقراری حاکمیت شرکتی مؤثر، در روابط کاری بین هیأت‌ها و مدیران، پویایی تعاملات هیأت، صلاحیت، تمامیت و حضور سازنده‌ی مدیران اجرایی نهفته است.

مشارکت کارکنان در حاکمیت شرکتی می‌تواند پیامدهای بیشتری هم برای شرکت‌ها و هم اقتصادهای در حال رشد داشته باشد؛ زیرا در بسیاری از اقتصادها، رشد اقتصادی نیازمند اشتغال، درآمد و پس‌انداز نیروی کار است و منافع آن‌ها باید از طریق حضور نمایندگان در هیأت‌ها محافظت شود.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله، با تأکید بر مطالعات تجربی انجام‌شده در اروپا، مروری بر مزایای مشارکت کارکنان در مدیریت صورت گرفت. سپس پشتوانه‌ی نظری برای کارایی این مشارکت از منظر حاکمیت شرکتی، مسئولیت‌های اجتماعی و طرح سازمانی فراهم شد. با توجه به پیامدها و اثرات اقتصادی، پشتوانه‌ی مشارکت کارکنان در مدیریت بیش از انتقادات وارد بر آن است. اگرچه باید پذیرفت که چنین مشارکتی نیازمند تحمل هزینه‌هایی نیز خواهد بود، از جمله کاهش قدرت مدیران بر دارایی‌های شرکت که این موضوع می‌تواند منجر به اثربخشی معکوس شود (جنسن مک‌لینگ، ۱۹۷۹) با

سؤالات بعدی درباره‌ی چالش‌های پیش‌روی اجرای چنین ساختارهایی مطرح می‌شوند.

«آیا مشارکت کارکنان در مدیریت در جوامعی که پیش‌تر ساختارهای رسمی نداشته‌اند، می‌تواند به‌خوبی پیاده شود؟» در تلاش برای پاسخگویی به این پرسش، هانتز^{۲۶} (۱۹۹۸)، شرکت‌های آمریکایی و نمایندگی اتحادیه‌ها در هیأت‌ها را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که همکاری کارکنان در قالب اعضای هیأت‌مدیره زمانی میسر است که اثرات مربوط به عوامل اصلی نظیر اندازه و ترکیب هیأت، فرآیند انتخاب اعضا، حمایت اتحادیه‌ها مدنظر قرار گیرد.

همچنین، عوامل بسیار دیگری وجود دارند که بر رفتار مدیریت درخصوص مشارکت کارکنان تأثیر دارند. به‌عنوان نمونه، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در شرکت‌هایی که کارمندان دفتری کارآمدی دارند، بهتر صورت می‌گیرد. تأکید بر این نکته ضروری است که حضور نمایندگان از سوی کارکنان در هیأت، نقش سازنده‌ای در دستیابی به اهداف مالی سهام‌داران در کنار اهداف عملیاتی و رقابتی شرکت دارد.

مطالعه‌ی تطبیقی سیستم‌های حاکمیتی در جوامع مختلف نشان می‌دهد که رابطه‌ی مثبتی بین مشارکت کارکنان در مدیریت و خصوصیات سازمانی شرکت از قبیل فاصله‌ی کمتر درآمدی و قدرت وجود دارد. مطالعات نشان می‌دهند ضرورت تغییر در حاکمیت شرکتی به‌منظور لحاظ کردن ذی‌نفعان،

موضوعی کلی است. افزون بر آن، رویکردهای سنتی مدیریت که ریشه در رهیافت‌های فورد و تیلور دارد، برای دستیابی به سودآوری بیشتر و مزیت رقابتی با مشکل مواجه شده‌اند. افزایش فشار بر اقتصاد غرب از سوی برخی قدرت‌های اقتصادی مانند ژاپن، کره و چین، محدودیت‌های تئوری‌های سنتی مدیریت را در دستیابی به ارزش‌های بیشتر، بیش‌ازپیش نمایان کرد. بی‌شک، مقاومت‌هایی در مقابل این الگو و پارادایم جدید وجود دارد اما واقعیت اقتصادی درنهایت تغییر به سمت چنین مشارکت‌هایی را که لازمه‌ی دستیابی به بهره‌وری و عملکرد بهتر است، الزامی می‌کند.

گذار به مدیریت مشترک و رهیافت‌های مبتنی بر توافق جمعی در حاکمیت شرکتی نه تنها خلأ موجود بین سهام‌داران و کارکنان را کاهش می‌دهد بلکه موجب سهولت در فرآیندهای تجدیدساختار نیز می‌شود. برای ایجاد تغییر واقعی در الگو و پارادایم سازمان معمولاً شرکت‌ها نیاز دارند فراتر از رفتار کارکنان را ببینند و تلاش کنند مفهوم کنونی شرکت (قوانین، ماهیت قدرت و کنترلی که سنت‌ها عامل به وجود آورنده‌ی آن‌ها در شرکت‌ها هستند) را تغییر دهند (اکتوف^{۲۷}، ۱۹۹۲). با چنین مشارکتی، تغییر در ابعاد وسیع‌تر و با تضادهای کمتر آسان‌تر است (هانتز، ۲۰۰۴). یک سیستم حاکمیت شرکتی مدافع نقش استراتژیک کارکنان در حاکمیت شرکتی، نه تنها دانش و خلاقیت کارکنان را شناسایی می‌کند، بلکه می‌تواند تعهدات و خلاقیت آن‌ها برای خدمت به شرکت و ذی‌نفعان آن را نیز افزایش دهد. ■

منبع:

Vitlos S. The Evolving European System of Corporate Governance: Implications for worker participation, European Review of Labor and Research, 14(1), 2008.
Wei, Y. Comparative Corporate Governance: A Chinese Perspective. Klumar Law International: Dordrecht, 2003.
Williamson, OE. The Theory of the Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. Journal of Economic Perspectives, 16(3), 2002.

investigation. Journal of occupational Behavior, 1(3), 1980.
Charkham, JP. Ploix, H. Keeping Better Company: Corporate Governance ten years on. Oxford University Press, 2005.
Detomasi, DA. The political roots of Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics, 82(4), 2007.
Muthusamy, S. et al. Toward a Strategic Role for Employees in Corporate Governance, Wiley Online Library, 2011.

آرمسترانگ، مایکل. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، داود ایزدی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۴.
بدخشانی، فرناز و بهزاد فروزان‌فر. نقش استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های متعالی و ارتباط آن با استراتژی سازمان. مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. مهر ۱۳۸۹.

Abdel- Halim, AA. Power equalization and work effectiveness: an empirical

پی‌نوئیس‌ها:

1. Jensen and Macling
2. Williamson
3. Wei
4. Manx and Mino
5. Charkham and Ploix
6. Levin and Tyson
7. Jyrjain
8. Dkolyagas
9. Fitzroy and Craft

10. Faver and Forest
11. Clarck
12. Handi
13. Plander
14. Vitols
15. Badchak
16. Lano and Khachatryan
17. Asbrg and Smydyng
18. Abdel-Halim

19. Dtomasi
20. Montgomery and Kaufman
21. Nellis
22. Kafi
23. Hapner
24. Dkolyas
25. Nadler
26. Hunter
27. Ektof