

مدیریت بر اساس ارزش ها



در زمانی که همه چیز در حال تغییر است، به آسانی می توان فکر کرد که قوانین بنیادین کسب و کار نیز به سرعت تغییر خواهند یافت، ارزش های محوری سازمان و مدیریت سازمان بر اساس این ارزشها می تواند راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمان ها در شرایط کنونی کسب و کار باشد، این چنین سازمان هایی به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزش های محوری خود را تغییر نمی دهند. بلکه در صورت لزوم سعی می کنند محیط خود یا ساختارهای قبلی خود را تغییر دهند، تا بتوانند ارزشهای سازمان خود را حفظ نمایند، سازمانهایی که رفتارشان حاصل تصمیم و انتخاب آگاهانه خودشان و مبتنی بر ارزش هاست نه ثمره اوضاع و شرایط - که واکنشی مبتنی بر احساس است - آنها سازمان هایی عامل، موثر و مسئولیت پذیرند.

ارزشهای سازمانی:

ارزش های محوری سازمان ((core value)) اصول اعتقادی دیرپا و اساسی یک سازمان بوده که باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می شود. ارزش های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند و می توانند به عنوان مبنایی برای تدوین سیاست قرار گیرند. حتی با تکیه بر آنها، می توان شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم گیری ها در محل کار را مشخص نمود. سازمانها می بایست به هنگام برنامه ریزی های بلند مدت، ارزش های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند و به هنگام ارزیابی عملکرد، تصمیماتی را که در این زمینه می گیرند بر پایه ارزش های محوری خود بگذارند. ارزش ها شعار هر روزه ای هستند که احساس خوبی به کارکنان می بخشند، ارزش های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می باشند و علاوه بر همگانی بودن، شخصی نیز هستند. (ارزش های محوری یک سازمان می تواند یک یا چند مورد از موارد ذیل باشد). شایان ذکر است ارزش های محوری سازمان در واقع ارزش های محوری کارکنان آن سازمان می باشند. زیرا که افراد به منزله روح سازمان بوده، به آن زندگی و پویایی می بخشند. برخی از ارزشهای محوری سازمان ها عبارتند از:

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| • شناخت | • اجتماعی بودن |
| • صلاحیت و شایستگی | • اقتدار |
| • کارایی | • آموزش |
| • علاقه و اشتیاق | • انجام کار با کیفیت |
| • نظم | • امنیت و آسایش خاطر |
| • کسب شهرت | • پیشرفت شغلی |
| • محترم دانستن خود و دیگران | • حریم |
| • کیفیت ارتباطات | • خلاقیت |
| • محل کار به منزله خانه | • خلوص |
| • رقابت | • اعتقاد به دین |
| • خدمات همگانی و عمومی | • مهارت و دانایی |

دارد - می تواند بر مبنای صداقت سازمان، رعایت اصول کیفیت محصولات یا خدمات (مشتري مداری) و یا ... باشد. مدیریت بر اساس ارزشها - ((management by vlues)) در مدیریت بر مبنای ارزش ها طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می گردند. توجه به این نکته ضروریست که این سازمان ها نیستند که مدیریت

سازمان ها بسته به نوع دیدگاه و شرایط محیطی خود اقدام به تعیین ارزش های محوری خود می نمایند. سازمان ها غالباً بین ۳ الی ۵ ارزش را انتخاب می نمایند ولیکن باید در تعیین ارزش های محوری خود بسیار دقت و حساسیت داشته باشند. زیرا پایه شهرت یک سازمان بر اساس کارهای روزانه افراد می باشد. شهرت سازمان - که ارتباط مستقیمی با ارزش های منتخب آن



بر اساس ارزش ها را موثر می سازند، بلکه کار کارکنان است که این تاثیر را ایجاد می کند. آنچه موجب می گردد مدیریت بر اساس ارزش ها موثر واقع شود آن است که تعیین ارزش ها و عمل بر اساس آنها یک عمل انسانی است.

اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزشها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن توسط عموم است. کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر اساس ارزشها (mbv) از جالب ترین موضوعات برای سازمان در طی زمان می باشد. فرایند مدیریت بر اساس ارزش ها شامل سه مرحله می باشد:

مرحله اول مدیریت بر اساس ارزشها (MBV) - مشخص نمودن پیام و ارزش ها (تعیین ارزشها):

برای رسیدن به ارزش های محوری، یک سازمان می بایست از افراد کلیدی آن سازمان در مورد باورهای ایشان به عنوان عضوی از خانواده سازمان خود، سؤال نماید. یک راه تشخیص ارزشهای محوری برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی یک سازمان می باشد. راه دیگر بمباران مغزی افراد با ارزش های محوری بالقوه می باشد تا بدین ترتیب اذهان ایشان برای شناسایی ارزش های محوری اصیل خود در سازمان آماده تر شود.

مرحله دوم مدیریت بر اساس ارزشها (MBV) - ارتباط برقرار کردن به طور موثر:

پس از تعیین پیام و ارزش های سازمان، می بایست آنها را با تمام ذی نفعان سازمان در میان بگذارید و در نهایت تمام توجه خود را به عملکردها و رفتارهای سازمانی معطوف کنید تا مطمئن شوید که آنها با مقاصد اعلام شده، الویت ها و اهداف جنبی مطابقت دارند، این مهم از طرق مختلفی قابل انجام است از جمله:

- ۱- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها به هنگام وقوع رخدادها در سازمان (جلسات، جشن ها و ... غیره).

۲- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق موارد ارتباطی (پوسترها، بروشورها، کارت ها و غیره)

۳- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق مکانیزم های رسمی ارتباطی (روزنامه ... و غیره).

۴- گفتگو کردن در مورد پیام و ارزش ها از طریق کارهای غیر رسمی ارتباطی نظیر ثبت سرگذشت ها، پیام های پستی، تلفنی، ای میل و غیره (کتابچه داستانهای موفقیت).

مرحله سوم مدیریت بر اساس ارزشها (MBV) - همسو کردن کارهای روزانه با ارزش ها

فلسفه فرایند همسو کردن، تعریف کردن و دوباره تعریف کردن ارزش ها و اهداف و سپس وارد کردن آن در اعمال روزانه، بطوریکه برای آدمی حقیقتاً دارای معنا باشد و همچنین برای اشخاص، اصول و تعهداتی را به بار آورد که انسان در پی پرورش آنهاست و بدانیم که وقتی کارکنان عادی در جهت ارزش های مشترک همسو و در یک پیام مشترک متحد شوند کارهای خارق العاده ای انجام می دهند.

رهبران سازمان جهت موفقیت در همسو کردن کارهای روزانه با ارزشها، سه دسته کار و فعالیت بایستی به انجام رسانند:

۱- کارهای ساختاری

- مدیریت و پیشرفت استراتژیک: در همه جنبه های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها و به هنگام تصمیم گیری در این زمینه ها باید ارزش های محوری رعایت شوند و مورد توجه قرار گیرند.

- سیستم ها و فرایندهای سازمانی: همه طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می گردند.

- جایزه دادن و قدردانی کردن: ایجاد مکانیزم انگیزشی با محوریت رعایت ارزش ها توسط کارکنان و واحدهای مختلف سازمان.

۲- کارهای گروهی

- تمرین موثر اعضا در رعایت و بکارگیری موثر ارزشها در فعالیت های روزانه.

- فرایندهای گروهی.
- مسائل رفاهی تیمی گروهی
- ۳- کارهای فردی

- خود مدیریتی و خودسازی اعتقاد و التزام عملی و شخصی به ارزشها.

- حل کردن مسائل و تصمیم گیری با معیار ارزش ها.

- تمرین های رهبری در هدایت کارکنان سازمان نسبت به توجه بر ارزشها.

نتیجه گیری:

در شرایط کنونی که سازمان ها عمدتاً در وضعیت عدم قابلیت اطمینان، تصمیم گیری می نمایند و تکنولوژی های جدید و بدیع سرعت جلوه می کنند، صحنه و عرصه حیات و حرکت سازمانها مه آلودتر، طوفانی تر و پر تلاطم تر خواهد شد، در چنین اوضاعی سازمان ها هر لحظه نیاز به معیارها و اصولی ثابت جهت شناسایی مسیر درست از مسیر نادرست دارند.

ارزش های واقعی سازمان، معیار مطمئن تصمیم سازی ها هستند. ارزش های واقعی یک سازمان به عنوان اصول راهنمای جاویدان به هیچ توجهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند.

در سازمانهای ارزش مدار، همه طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می گردند.

منابع:

۱- کن بلانشارد - مایکل اکاتر، مدیریت بر اساس ارزش ها، مترجم: کامران پروانه، نشر آبنگاه ۱۳۸۲

۲- کن بلانشارد - مدیریت شگفت انگیز. مترجم: صدیقه ابراهیمی. نشر نسل نوآندیش، زمستان ۱۳۸۳

مرجان فرجیان - اداره کل سازمان و بهبود روشها

