مباحث مرتبط با نیروی انسانی (۲۵)

ارزش‌های فردی و سازمانی(۴)

در نوشتارهای قبلی مفهوم ارزش‌ها و انواع آن و نیز جایگاه آن در مدیریت و همچنین مدیریت مبتنی بر ارزش مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در نوشتار قبلی به ۴ نکته کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت مبتنی بر ارزش اشاره گردید که در این نوشتار به آن پرداخته خواهد شد.

چهار نکته‌ی کلیدی که در پیاده سازی مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها وجود دارد عبارتند از:

۱- شناخت و درک محرک‌های ارزش.
۲- تدوین استراتژی جهت حداکثرسازی ارزش.
۳- تعیین اهداف عملکردی کوتاه‌مدت و بلندمدت.
۴- تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد جهت پشتیبانی از اهداف مبتنی بر ارزش.

۱– شناخت و درک محرک‌های ارزش

جهت خلق ارزش و به حداکثر رساندن آن، باید منابع ارزش را بشناسیم. اینکه صرفاً بخواهیم خلق ارزش کنیم کافی نیست و باید بدانیم که چگونه می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

ابتدا، همه‌ی روش‌هایی را که از طریق آن‌ها منابع در سازمان ما سرمایه‌گذاری شده‌اند، مورد بررسی قرار دهیم و سپس ارزش این منابع را ارزیابی کنیم. به عنوان مثال، قبل از سرمایه‌گذاری در هر کاری، تحلیلی جامع از جریان‌های آینده انجام دهیم و از خود بپرسیم که این سرمایه‌گذاری چگونه می‌تواند در بلندمدت، برای ما سودمند باشد. سازمان ما ممکن است به شکل‌های مختلفی ارزش آفرین باشد و ما نتوانیم به راحتی همه‌ی این ارزش‌ها را اندازه‌گیری و ارزیابی کنیم. سعی کنیم به درستی برای سوالات زیر پاسخ مناسبی پیدا کنیم:

چگونه می‌توانیم خدمات بهتری ارائه کنیم؟

در کدام قسمت‌های سازمان خود می‌توانیم اثربخشی را افزایش دهیم؟

چگونه می‌توانیم از منابع خود (انسانی و مالی) به گونه‌ای استفاده کنیم که بیشترین ارزش ممکن را ایجاد کنند؟



۲ .تدوین یک استراتژی جهت حداکثرسازی ارزش

برای پیاده‌سازی موفق یک برنامه‌ی مدیریت مبتنی بر ارزش، داشتن یک الگوی ذهنی ارزش‌گرا، امری ضروری است و این الگوی ذهنی باید در بالاترین سطح سازمان شکل گرفته و سپس در تمام سطوح سازمان جاری گردد. با یک استراتژی مبتنی بر ارزشِ شفاف و واضح، می‌توانیم نشان دهیم؛ که ارزش سازمان از دیگر معیارهای موفقیت، مهم‌تر است و به ما کمک می‌کند که اقدامات و تصمیمات همکاران خود را به سوی خلق ارزش هدایت کنیم.

در هنگام تدوین یک استراتژی برای سازمان خود و واحدهای مختلف آن از نکات زیر پیروی کنیم:

به هر موردی که ارزش سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند توجه داشته باشیم و این تحلیل را در مورد استراتژی‌های دیگری که به عنوان انتخاب پیش روی ما هستند نیز به کار ببریم.

وزن ارزش هریک از انتخاب‌های استراتژیک خود را در نظر داشته باشیم.

منابع (سرمایه‌های) مورد نیاز برای هر استراتژی را مشخص کنیم. منابع مالی و غیر مالی را به یک اندازه مورد توجه قرار دهیم.

به گزینه‌های جایگزینی که می‌توانند روی فعالیت شما اثر گذار باشند توجه کنیم. این گزینه‌ها عناصر مهمی برای ارزش کلی سازمان به شمار می‌روند.



۳ .تعیین اهداف عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت

وقتی شروع به استفاده از یک استراتژی برگرفته از رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش نمودیم، آنگاه می‌توانیم؛ اهداف عملکردی خود را تعیین کنیم تا مطمئن شویم که همه‌ی افراد در سازمان به سوی این اهداف مشترک گام بر می‌دارند. به این ترتیب فرهنگ مدیریت مبتنی بر ارزش در سازمان گسترش می‌یابد. هنگامی که بتوانیم روی هر فرد برای دستیابی به نتایج ارزش محور حساب کنیم، آنگاه ایده‌ی ارزش سازمانی تبدیل به یک ارزش مشترک در کل سازمان خواهد شد.

جهت ارتقا و گسترش این ایده، چگونگی ارتباط اهداف عملکرد با ارزش سازمان را به خوبی برای افراد روشن نماییم. وقتی به طور واضح، ارتباط عملکرد و نتایج (خروجی‌ها) را مشخص نمودیم، آنگاه درک آن‌ها برای افراد بسیار آسان‌تر خواهد بود.

برای اینکه افراد به خوبی اهداف را دنبال کنند به برنامه‌های عملیاتی منسجمی نیاز خواهیم داشت. این برنامه‌ها استراتژی ما را به مراحل عملیاتی کوچک‌تر برای دستیابی به اهداف و افزایش ارزش سازمان، تقسیم می‌کنند.

۴ .تعیین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد جهت پشتیبانی از اهداف مبتنی بر ارزش

مطمئن شویم که سیستم مدیریت عملکرد ما، هدف نهایی‌مان، یعنی حداکثرسازی ارزش سازمانی را تقویت و پشتیبانی می‌کند. وقتی بتوان چیزی را اندازه‌گیری کرد، احتمال آنکه بتوان آن را به خوبی انجام داد؛ افزایش پیدا می‌کند. بنابراین، باید مقیاس‌های اندازه‌گیری مشخص و ویژه‌ای داشته باشیم تا بتوانیم به همه‌ی افراد انگیزه لازم را بدهیم؛ تا در جهت استراتژی مبتنی بر ارزش مورد نظرمان گام بردارند. به یاد داشته باشیم که بسیار مهم و حیاتی است که، بین عملکرد هر یک از افراد و استراتژی بلندمدت پیوند ایجاد کرده و چگونگی این پیوند را به خوبی برای همکاران روشن نماییم.