

۱۰ دلیل برای طراحی فرهنگ بهتر سازمان



سازمان ها با فرهنگ سازگار و قوی، مزیت هزینه کار و وفاداری کارکنان، مشتریان و مهمتر از همه جانشینی رهبری را فراهم می کنند. این مقاله برگرفته از کتاب نسبت مالکیت توسط پرفسور جیم هسکت^۱ و دابلو ارل ساسر^۲ همکارش جو میلر^۳ از دانشگاه هاروارد، در مورد جای دادن زنجیره سود خدمات جهت کسب منفعت رقابتی می باشد. مفاهیم کلیدی عبارتند از:

- سازمان ها با فرهنگ شفاف و تعریف شده اغلب جایگاه بهتری در عرصه کار دارند.
- یک استراتژی عملیاتی بر اساس فرهنگ منسجم و اثربخش از دیدگاه مشتری انتخاب شده است.
- سازمان هایی که دارای عملکرد زیاد می باشند هر از گاهی ارزش ها و رفتارهای مربوطه را مجدداً بررسی نموده و تایید می نمایند.

نظر نویسنده: چرا بسیاری از شرکت ها مکرراً در جایگاه های مختلف از نظر کارایی، خدمات به مشتریان و سودآوری درلیست بهترین ها قرار می گیرند. کتاب نسبت

مالکیت از پرفسور جیم-هسکت و ارل ساسر و همکارش جو ویلر اثبات می کنند که پاسخ، در شناخت فرهنگ قوی و سازگار و حس مالکیت در میان کارکنان و مشتریان می باشد.

اما شما به عنوان یک مدیر چگونه می توانید چنین فرهنگ ویژه ای را ایجاد کرده و پرورش دهید. در ادامه این تیم با ارائه نمونه های مختلف به ده (۱۰) نکته اشاره می کنند.

از سازمان هایی که صاحب فرهنگ قوی و سازگار می باشند و مزیت رقابتی فوق العاده ای دارند می توان مطالب زیادی آموخت. در ذیل به ۱۰ نکته اشاره می شود:

۱. مفهوم رهبری در تعریف و حفظ اهداف، ارزش ها و مأموریت سازمان بسیار حیاتی و مهم می باشد. رهبران بایستی الگوها را با عناصر پویای فرهنگی تنظیم کنند که شامل: ارزش ها، رفتارها، معیارها و عملیات می باشد. ارزش ها

بدون دیگر عناصر بی معناست.

بر روی فرهنگ نیز، مانند سایر عوامل ارزشمند سرمایه گذاری می شود. هنجارها و ارزش های سازمانی به صورت کلامی شکل نمی گیرند بلکه از طریق عملکردی و یادگیری تیمی شکل گرفته می شود. یک فرهنگ قوی و منسجم فراتر از شعار و تعهدات توخالی می باشد.

در بعضی از سازمان ها مدیران برطبق ارزش ها و رفتارهای مورد پسند کارکنان، عمل نمی کنند. برخی از مدیران با روش بهتری به این هدف می رسند. در مرکز بهداشتی باپتیست^۴ مدیران همواره به دنبال شناخت فعالیت هایی می باشند که نمودی از ارزش، رفتار و استاندارد باشد که موجب غنی سازی فرهنگ می شود.

۲. موفقیت تیمی نمونه بارز این قضیه می باشد به علاوه این مرکز به کارگرانی که در این زمینه موفق می شوند گواهینامه خدمات ویژه اعطا می کند

* Email: h-bakhsi@bahmandiesel.com

1 . Jim Heskett
2 . w. Earl sasser
3 . Joe wheeler
4 . BAPTIST



مانند کارت های قدردانی و سپاس، استخدام ۹۰ روزه، سهام یا جایزه خدمات چند ساله، پاداش یک ماهه و یا خدمات ویژه می باشد. مدیران در هر رده سازمانی یادداشت های تشکرآمیز دستی می فرستند.

۳. کارکنان در تمام سطوح سازمان عناصر فرهنگی آن سازمان را مورد توجه قرار داده و تثبیت می کنند. سهام داران تصمیمات مدیریت را جهت استخدام، تشویق، ترفیع و تنبیه کارکنان مورد ارزیابی قرار می دهند. واکنش آنها اغلب از طریق بیانیه هایی در مورد موضوعاتی نظیر "مدیر مجری" خود را نشان می دهد. موضوع مورد توجه در چنین بیانیه ها، قوت و درستی فرهنگ سازمان می باشد.

۴. سازمان هایی که دارای فرهنگ تعریف شده واضحی می باشند به دلایل ذیل از نظر نرخ هزینه، سود بیشتری می برند:

- اغلب این سازمان ها جای مناسبتری برای اشتغال می باشد.

- این سازمان ها در آینده درمیان کارکنان شهرت پیدا می کنند.

- فرایند شناسایی ساده می شود، زیرا کارکنان تمایل دارند با کسانی که مانند آنها رفتار می کنند ارتباط برقرار کنند.

- تعداد کارکنان افزایش می یابد.

- هزینه گزینش داوطلبان کار حذف می شود.

- فرایند خود انتخابی، تعداد عدم تجانس را میان افراد جدیدالاستخدام کاهش می دهد.

۵. سازمان هایی که دارای فرهنگ غنی و تعریف شده می باشند از وفاداری کارکنان و مشتریان بهره مند می باشند زیرا رفتارهای بی اثر را تغییر می دهند و از درگیری با کارکنان چالشی جلوگیری می کنند.

۶. استراتژی عملیاتی که براساس فرهنگ قوی و مؤثر باشد نسبت به انتخاب مشتریان آینده خود حساس می باشد این استراتژی هر از گاهی تعدادی از مشتریان را رد می کند. بطور مثال در شرکت های چون ING هزاران مشتری هر ماهه رد می شوند. این استراتژی زمانی که مشتریان از کارکنان سوء استفاده می کنند و یا تقاضای غیرمعقولی از کارکنان دارند کارایی دارد.

۷. نتیجه تمامی این اقدامات منجر به ایجاد بهترین خدمات می شود.

۸. سطح عملکرد بایستی طوری مدیریت شود که با ظرفیت تغییر و افکار کارکنان متناسب باشد. سازمان هایی که دارای سطوح عملیات بالا می باشند

هر از گاهی در ارزش ها و رفتارهای مهم خود تجدید نظر می کنند. به علاوه اغلب اقدامات اولیه ای که نیاز به بهینه کاری و تحقیق برای فرایندهای داخلی و خارجی سازمان دارد را وضع می کنند. مثلاً در مرکز درمانی باپتیست همه کارکنان تشویق می شوند و از آنها انتظار می رود در حوزه کاری خود بهترین روش یا خدمات را ارائه دهند.

۹. سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی و قابل انطباق باشند جانشینی مؤثری را در رده های رهبری تقویت می کنند به عبارتی این فرهنگ هم جانشین را آماده می کند و هم انتقال پست را راحت تر می کند.

۱۰. فرهنگ می تواند نامطلوب هم باشد مانند خود موفقیت و پیروزی، فقدان کنجکاوی و عدم تمایل به تغییر، غلبه فرهنگ بر عملکرد، تقویت رفتارهای خواسته شده کارکنان و عدم ارتباط پیوسته در سطح سازمان از دلایل شکست رهبران می باشد و غلبه بر این عوامل برای رهبران بسیار مهم و ضروری است.

همانطور که می دانیم در عملکرد و فعالیت هایی که درگیر پیشرفت فرهنگ های قوی و قابل انطباق می شوند الگویی وجود دارد. وقتی سازمانی چنین فرهنگی را می سازد و تقویت می کند فضای رقابتی را ایجاد می کند که تقلید کردن از آن را سخت می سازد.