

مقدمه

هر چیز قابل‌شمارشی ضرورتاً شمرده نمی‌شود و هر چیزی که شمرده می‌شود، ضرورتاً قابل‌شمارش نیست
آلبرت اینشتین، فیزیکدان
هنگامی‌که از ارزش‌های آگاه باشی، تصمیم‌گیری دشوار نخواهد بود
روی دیزنی، فیلم‌نامه‌نویس و تهیه‌کننده

مرور کلی

شناخت ارزش‌های فردی و جمعی کارکنان، برای دستیابی به موفقیت سازمانی، به تدریج از اختیار به الزام تبدیل‌شده است. مخاطرات برای مدیران ارشد گمراهی که تأثیر کارکنان و فرهنگ شرکت بر کارشان را نادیده می‌گیرند، افزایش‌یافته است. ظهور بحران کمبود کارگر و تغییرات جمعیت شناختی نیروی کار، بازار پررونقی را در دنیای کار آمریکای شمالی ایجاد کرده است. روند رو به رشد جذب نیروهای دانشی و کارکنان تحصیل‌کرده باعث شده است تا مدیریت اثربخش منابع انسانی به معیاری کلیدی برای ایجاد تمایز میان شرکت‌های خوب و بد، تبدیل شود.

مطالعات تأیید می‌کنند که شیوه مدیریت و پرورش کارکنان بیش از فناوری، تحقیق و توسعه، استراتژی رقابتی یا اقدامات کیفی، بر بازده سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد و به سازمان‌هایی که در سیاست‌های منابع انسانی خویش انعطاف‌پذیری و نوآوری نشان داده‌اند، مزیت رقابتی جذب و نگهداری نیروی انسانی را می‌دهد. پژوهشی دیگر در خصوص ارتباط میان اثربخشی کارکنان و بازگشت سرمایه سهامداران، به شفاف کردن این موضوع کمک کرد که تعالی در جذب نیرو، وجود سیاست‌های شفاف جبران خدمت و پاسخگویی، ایجاد فرهنگ کاری انعطاف‌پذیر و مبتنی بر همکاری، داشتن برنامه برای برقراری ارتباط اثربخش و استفاده معقول از منابع، ضروریات تحقق نتایج کمی نهایی هستند. در بخش یادداشتهای تکمیلی به این مطالعات اشاره شده است.

مدعیانی که می‌کوشند در بازار جهانی به‌طور فزاینده پیچیده، پر از متقاضیان حرفه‌ای و مدام در تغییر، ارزش خویش را از طریق کیفیت و مشتری محوری ارتقا بخشند، بیشتر تحت تأثیر این واقعیت قرار خواهند گرفت. نظام باورها و ارزش‌هایی که در آغاز قرن بیستم مدیریت و مدل سازمانی آمریکای شمالی را شکل داد، در پارادایم نوین کسب‌وکار اهمیت بالایی دارد. شیوه‌های سنتی مدیریت که بر مبنای فرماندهی و کنترل بودند، باعث خاموش شدن بارقه‌های خلاقیتی می‌شوند که برای نوآوری، سازگاری با محیط متنوع کنونی و رقابت موفقیت‌آمیز، اهمیتی حیاتی دارند. تغییرات قرن بیست و یکم به انگیزه‌ای برای بازاندیشی اساسی در ساختار سازمانی و فلسفه عملیاتی و در نتیجه حرکت به سوی بازسازی فرهنگ سازمانی تبدیل شده است.

مدل‌های سخت‌گیرانه مدیریتی که بر کنترل سلسله مراتبی کارکنان تکیه دارند و ثبات نسبی داخلی و بیرونی را هدف قرار می‌دهند، در هنگامه غوغای تحولات فناوری و درگرگونی جهان، بنیانی متزلزل را برای سازمان‌های امروز بنا می‌نهند. ثبات باید از درون سازمان ایجاد شود و در لفاف فرهنگ پیچیده شود، فرهنگی که از بهترین‌های گذشته خود محافظت کرده و هم‌زمان روش‌های نوین تفکر و اجرا را پرورش دهد. حفظ سازوکارهای اثربخش کنترل و پایش نتایج در کنار بیدار ساختن استعدادهای نهفته هر یک از اعضای سازمان، چالش اصلی این حرکت بزرگ است.

در حالی که تقریباً همه از لحاظ تئوری با این پیشنهاد موافق هستند، عملی ساختن آن بحث دیگری است. تعیین اینکه کدام ارزش‌ها و باورها باید تغییر کنند، فرایند تغییر چه زمانی و چگونه باید آغاز شود، تغییر تا کجا باید پیش برود و از همه مهم‌تر بازمهندسی فرهنگی بدون فروپاشی کامل آن چگونه باید رهبری شود، حداقل مشکلات این راه هستند. رهبران و مدیران تغییر چگونه باید مطمئن شوند که فرصت احیای فرهنگی (فرهنگی که از پویایی افتاده است) درک شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

ناکامی در فهم و چنگاندازی کامل به آنچه برای القای تدریجی و پرورش باورها و ارزش‌های جدید در میان کارکنان و در همه سطوح نیاز است، می‌تواند این رویکرد را به سرنوشتی مشابه اسلاف پیش از آن مانند مدیریت کیفیت فراگیر، بهبود مستمر، برنامه‌ریزی به هنگام، مدیریت ناب و بازمهندسی فرایند کسب‌وکار، دچار کند. در صورت نادیده گرفتن بنیان سازمان که عمده‌تاً فرهنگ آن است، تمامی بحث ما در خصوص مدیریت ارزشی به یک مد‌مدیریتی زودگذر تبدیل خواهند شد.

تحلیل‌های بی‌شماری که انجام شده است شاهی بر جای‌الخطا بودن و امکان سقوط چنین رویکردهایی هستند. برای نمونه، تقریباً نیمی از شرکت‌هایی که به صورت رسمی رویکرد مدیریت بر پایه ارزش¹ را پیاده کرده بودند، عملکرد آن را معمولی و نه‌چندان چشمگیر گزارش کرده‌اند. مطالعه‌ای جدید بر اساس این گزارش‌ها انجام شد که نشان داد موفقیت این رویکرد منوط به تغییر در فرهنگ شرکت‌ها است. شرکت‌ها، تحت نظام مدیریت بر پایه ارزش، از نوعی معیار سود اقتصادی برای سنجش عملکرد و گره زدن نرخ جبران خدمت به اهداف توافق شده در آن معیار، استفاده می‌کنند. نتایج بررسی‌های به عمل آمده از 117 شرکت بزرگ استفاده‌کننده از رویکرد مدیریت بر پایه ارزش در آمریکای شمالی، اروپا و آسیا، پژوهشگران را به این سمت سوق داد که مدیریت بر پایه ارزش به تغییر فرهنگی وابسته است و نه تغییر در سیاست‌های مالی. دلیل اکثر ناکامی‌های فوق در همین نکته نهفته است. به عبارت دیگر:

ایجاد تحول در باورهای یک سازمان بزرگ، مسلماً یکی از دشوارترین چالش‌های مدیریتی است.

شرکت‌هایی که به دلیل سادگی ظاهری نظریه مدیریت بر پایه ارزش، تحریک‌شده و به این رویکرد رو آورده‌اند، انتظار نتایج فراوان در زمانی کوتاه را دارند و با عدم تحقق آن، خیلی زود تسلیم‌شده و از این رویکرد کناره می‌گیرند.

ما در کتاب حاضر مدعی هستیم که ناکامی مدل‌های گسترده‌تر مدیریت مانند مدیریت بر پایه دستورالعمل² و مدیریت بر پایه هدف³ در قرار دادن سازمان‌ها در مسیر موفقیت رقابتی، به دلایلی مشابه ناکامی مدل مدیریت بر پایه ارزش در این زمینه بوده است. کسب موفقیت رقابتی به نوعی ابزار رهبری استراتژیک نیاز دارد که به کارگیری عملی آن باعث استخراج پتانسیل بازار از طریق ارتباط آن با پتانسیل فردی اعضای سازمان خواهد شد. مدیریت ارزشی دقیقاً چنین ابزاری است.

مدیریت ارزشی بیش از مدیریت بر پایه دستورالعمل و مدیریت بر پایه هدف، توانایی جذب و هضم پیچیدگی‌هایی را دارد که در کارهای روزمره به راحتی قابل‌درک نیستند. مدیریت ارزشی به نیازهای رو به رشد

¹ Value-Based Management

نکته مترجم: مدیریت بر پایه ارزش که بیشتر مبتنی بر ارزش‌گذاری برای فعالیت‌ها و پرداخت با توجه به این موضوع است با مدیریت ارزشی (Management by Values) که ارزش‌ها و باورهای فرهنگی را مورد توجه قرار می‌دهد، تفاوت چشمگیری دارد و کتاب حاضر بر مدیریت ارزشی تمرکز دارد.

² Management by Instructions (MBI)

³ Management by Objectives (MBO)

سازمان‌ها در حوزه‌هایی مانند کیفیت و مشتری محوری، ساختار سازمانی چابک، وجود روسا به‌عنوان تسهیلگر موفقیت کارکنان و استقلال و تعهد مسئولانه ذینفعان داخلی شرکت، پاسخ می‌دهد. مدیریت ارزشی با معنا بخشیدن به اهداف و فعالیت‌های کارکنان در زمان کار، فرهنگی را خواهد ساخت که به هدایت فعالیت‌های حرفه‌ای روزانه به سمت بینش استراتژیک سازمان کمک می‌کند.

مدیریت ارزشی را می‌توان نیو اومانیزم (انسان‌دوستی نوین) در نظر گرفت. این رویکرد نوعی بازطراحی فرهنگی را پیشنهاد می‌دهد که با ایده‌های مربوط به تمرکز بشردوستانه رویکرد توسعه سازمانی (Organization Development) و تشریح موفق آن در اواسط قرن بیستم، تطابق دارد. مدیریت ارزشی گنجاندن اصول منطقی و اقتصادی در درون رهبری و فعالیت‌های استراتژیک شرکتی را تسهیل می‌کند. این موضوع نه‌تنها برای بقای بلندمدت بلکه برای شکوفایی جهان ما اهمیتی حیاتی دارد. این رویکرد، داشتن اخلاق تجاری و توجه به باورها و ارزش‌های شرکتی را به‌عنوان فرصتی برای ایجاد تمایز رقابتی و نه محدودیتی برای آزادی عمل، در نظر می‌گیرد.

رویکرد ما

کتاب حاضر برای معرفی مدیریت ارزشی از رویکردی دوجانبه استفاده می‌کند. ابتدا منطق مدیریت ارزشی بیان‌شده و در ادامه کاربردهای عملی آن مورد بحث قرار می‌گیرد. مفاهیم بنیادین مدیریت ارزشی در چهار فصل ابتدایی کتاب ارائه شده‌اند.

فصل اول به تعریف و تشریح مدیریت ارزشی به‌عنوان تکامل فلسفه‌های مدیریتی پیشین که ابتدا بر دستورالعمل و سپس اهداف تمرکز داشتند، می‌پردازد. فصل دوم به شکل عمیق‌تری به ماهیت مدیریت ارزشی و مفهوم کلی فرهنگ شرکتی یا فرهنگ تعاون خواهد پرداخت. در این فصل قدرت ارزش‌ها برای ایجاد تحول در رفتار مورد توجه قرار خواهد گرفت. فصل سوم به بحث درباره نیاز سازمان‌ها به باز بودن در برابر تغییر فرهنگی و تعمق در خصوص عمق دگرگونی ضمنی نهفته در بستر تغییر جهت فرهنگی، می‌پردازد. فصل چهارم به شکلی عمیق‌تر، تفاوت‌های منطقی میان فرهنگ جهت‌گیری شده به سمت کنترل و فرهنگ متمرکز بر پرورش کارکنان را مورد بررسی قرار خواهد داد. درک این تفاوت‌ها در اجرای فرایند اصلاح ارزش‌ها که مقدمه‌ای برای تغییر فرهنگی است، اهمیتی اساسی دارد.

ما در ادامه کتاب بر نحوه عملی ساختن مدیریت ارزشی تمرکز می‌کنیم. فصل پنجم اصول ایجاد تغییر و نحوه غلبه بر مقاومت ذاتی موجود در هر تغییر فرهنگی را بیان خواهد کرد. درحالی‌که استراتژی‌های گوناگونی مورد توجه قرار می‌گیرند، بر ضرورت بالا بودن سطح مهارت‌های ارتباطی مورد تأکید خواهد شد. فصل ششم به توصیف نقش‌های مختلفی می‌پردازد که پیشکسوتان در فرایند تغییر فرهنگی ایفا می‌کنند. توجه خاصی معطوف نقش کلیدی رهبران در چنین اقداماتی خواهد شد. فصل هفتم توالی اقدامات یا مراحل اجرای فرایند و ابزار مداخله برای آغاز، تثبیت و حفظ مدیریت ارزشی را ارائه می‌کند. فصل هشتم با بحث درباره معمول‌ترین پرسش‌هایی که از سوی استفاده‌کنندگان از این رویکرد مطرح شده است، بر ارتباط میان تغییر فرهنگی و مدیریت ارزشی تمرکز می‌کند.

ما در پایان این کتاب و در بخش پی‌نوشت‌ها، توضیح می‌دهیم که شرکت‌های بزرگ چگونه می‌توانند با به کار بردن کامل مفاهیم مدیریت ارزشی، برای دستیابی به توانایی‌های بالقوه خود تلاش کنند. ما در کتاب حاضر تلاش می‌کنیم تا این رویکرد را نه به‌صورت آرمان‌گرایانه بلکه به‌عنوان روشی کاملاً عملی و درعین‌حال چالش‌برانگیز عرضه کنیم. این روش می‌تواند باعث ایجاد محل‌های کار بهتری شود که در آن ظرفیت و استعداد‌های استثنایی انسان از طریق همسویی با و همسان‌سازی ارزش‌ها، ارتقا

می‌یابد. ما با تأکید جدی بر پیام خود معتقدیم که مدیریت ارزشی، هنگامی‌که به‌عنوان فرهنگ اصلی یک سازمان توسعه یابد، باعث موفقیت مستمر شرکت در حال و آینده خواهد شد.

مخاطبین کتاب حاضر

کتاب مدیریت ارزشی برای رهبران، مدیران و افراد شاغل در کسب‌وکارهای نوآورانه نوشته شده است. مطالعه این کتاب برای دانشجویان رشته‌های مدیریت و توسعه سازمانی نیز مفید خواهد بود.

امیدواریم از همین ابتدا به سه پیشنهاد زیر باور داشته باشید:

- بیش و پیش از هر چیز وظیفه شما تفکر و یادگیری است.
- شما مسئول رهبری، هدایت، پشتیبانی و یا تسهیل آن دسته از تغییرات فرهنگی هستید که از نظر استراتژیک برای موفقیت سازمان شما و بقای آن در یک بازار بی‌ثبات و رقابتی در سطح بین‌المللی ضرورت دارند.

- شما عضوی ارزشمند در جامعه جهانی هستید؛ جامعه‌ای که برای خلق فردایی بهتر به تکتک افراد وابسته است.

هدف این کتاب کمک به شما برای کشف توانایی بالقوه موردنیاز برای خلق ارزش‌افزوده است و این تنها از طریق تبدیل‌شدن به رهبری که با استفاده از ارزش‌ها، تغییر ایجاد می‌کند، ممکن خواهد بود. کمک به مدیران حال و آینده برای آشنایی با آن دسته از چشم‌اندازهای نظری که مستقیماً با مباحث و نگرانی‌های عملی و مهم در جهان کسب‌وکار امروز ارتباط دارند، هدف دیگر کتاب حاضر است. کورن لوین (Kurt Lewin) روانشناس اجتماعی فقید به بیانی شیوا و درعین‌حال ساده در این‌باره چنین می‌گوید: «هیچ چیزی عملی‌تر از یک نظریه خوب نیست».

ویژگی‌های خاص

کتاب‌های مدیریتی که سعی می‌کنند همه جنبه‌های را در بر بگیرند، اغلب پیچیده، کسالت‌آور، گیج‌کننده و تاریخ‌گذشته هستند. شکل و محتوای این کتاب به‌گونه‌ای طراحی شده است که تلفیقی از مباحث کلاسیک و نو بوده، اندکی به جنبه‌های نظری پرداخته و مابقی تا بالاترین حد امکان در خدمت عمل باشد. انسجام فصول کتاب به شیوه‌ای است که ماهیتی و متوالی و روان داشته و درعین‌حال هر فصل به اندازه کافی مستقل باشد که امکان تفکر و ارزیابی را به خواننده بدهد. اگرچه مایلیم که خواننده تمامی ایده‌ها را مورد تفکر قرار دهد؛ با این‌حال مفاهیم محوری در طول کتاب برجسته شده‌اند تا به افراد پرمشغله امکان مطالعه سریع و جذب پیام‌های اصلی و مهم را بدهد.

ما در سراسر کتاب پرسش‌هایی کلیدی را تحت سرفصل‌هایی مانند «عمل/تفکر» و «بررسی واقعیت» بیان کرده این تا به خواننده فرصت تفکر در خصوص این پرسش‌ها و موضوعات کلیدی را بدهیم. این بخش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند تا تعامل خواننده و متن را افزایش دهند و فرد را به تفکر متمرکز و برنامه‌ریزی عملی تشویق کنند تا به این‌ترتیب از فرایند تغییر پشتیبانی شود. ارزیابی‌های مختصری در بخش‌های فراوانی از کتاب برای درک بیشتر مفاهیم اصلی مدیریت ارزشی گنجانده شده است. علاوه بر این، ما مثال‌هایی از شرکت‌های پیش‌تاز آمریکایی، ژاپنی و اروپایی را برای نشان دادن مفاهیم مختلف ارائه می‌دهیم.

ما همچنین وبسایتی با نام www.mbvsuite.com طراحی کرده‌ایم که اطلاعات مختلفی از این وبسایت در خصوص مدیریت ارزشی نیز در کتاب ارائه خواهد شد. این وبسایت یک سیستم نرم‌افزاری آنلاین است که برای ارزیابی فوری ارزش‌های شخصی شما در مقایسه با ارزش‌های سازمان، تیم یا سایر

واحدهای کاری طراحی شده است. در انتهای کتاب کد دسترسی برای ثبتنام و ورود آزمایشی رایگان به این وبسایت عرضه شده است. ما باور داریم که با تجربه شخصی مدیریت ارزشی شما اهمیت اساسی مدیریت ارزشی را بهتر درک خواهید کرد و این گامی آغازین برای ورود موفقیت‌آمیز شما و سازمانتان به قرن بیست و یکم خواهد بود.

باید خاطرنشان شود که علیرغم تلاش فراوان برای پرهیز از دوباره‌کاری یا کارهای بیهوده، به دلیل اهمیت بالای مسائل و به دلیل باور ما مبنی بر اهمیت تکرار در یادگیری، برخی نکات اصلی و مرجع، مرتب در کتاب تکرار شده‌اند. امیدواریم از مرز باریک میان تکرار مفید و تکرار کسل‌کننده تخطی نکرده باشیم.

امیدواریم به اندازه‌ای که نوشتن این کتاب برای ما لذتبخش و جذاب بوده است، خواندن آن برای شما تجربه‌ای شیرین و دلنشین باشد.

یادداشت‌های تکمیلی

1. به‌عنوان نمونه‌ای از مطالعات انجام‌شده در زمینه تأثیر منابع انسانی بر عملکرد نهایی شرکت، می‌توان به مطالعه‌ای که در انگلستان انجام‌شده و در مجله مدیریت امروز (*Management Today*) به چاپ رسیده است، اشاره کرد. موسسه کارکنان و توسعه در دهه 1990 طی مطالعه‌ای 7 ساله به بررسی ترازهای مالی 100 شرکت تولیدی متوسط پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که شیوه مدیریت منابع انسانی باعث 19 درصد اختلاف در میزان بهره‌وری و 18 درصد تفاوت در میزان سودآوری این شرکت‌ها بوده است. این میزان تأثیر بیش از دو برابر اثرگذاری فعالیت‌های تحقیق و توسعه بود. علاوه بر پژوهشگران این مطالعه متوجه شدند که عواملی مانند اقدامات مرتبط با بهبود کیفیت، اخذ فناوری جدید و تدوین استراتژی رقابتی به‌سختی بیش از یک درصد روی تفاوت درآمدی این شرکت‌ها تأثیر داشته‌اند.
- عنوان مقاله: سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی و بهبود سودآوری و بهره‌وری، مجله مدیریت امروز، 1998
2. شرکت مشاورین واتسون ویات (*Watson Wyatt Consulting*) در سال 1999 با بررسی شاخص سرمایه انسانی که از فرمولی برای ارزیابی اثر شیوه‌های متنوع منابع انسانی بر عملکرد شرکتی استفاده می‌کند و به‌صورت شاخصی خلاصه در مراجع گزارش می‌شود، ثابت کرد که ارتباط شفافی میان اثربخشی سرمایه‌های انسانی شرکت‌ها و بازده سهامداران برتر، وجود دارد. علاوه بر پژوهشگران برای این موضوع که کدام شیوه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی بر ارزش سهامداران بیشترین تأثیر را دارند، از مجموعه ساده‌ای از معیارهای کمی استفاده کردند و درنهایت نتیجه گرفتند که تعالی در جذب نیرو، وجود سیاست‌های شفاف جبران خدمت و پاسخگویی، ایجاد فرهنگ کاری انعطاف‌پذیر و مبتنی بر همکاری، داشتن برنامه برای برقراری ارتباط اثربخش و استفاده معقول از منابع به شکل چشمگیری بر ارتقای ارزش سهامداران تأثیر می‌گذارند.
- عنوان مقاله: خلق بازده برتر برای سهامداران از طریق مدیریت اثربخش منابع انسانی، سایت شرکت واتسون ویات 1999