

استخدام کارکنان در پرتو هدف و استراتژی

سعید خیرآبادی
S.KheyrAbadi@Gmail.com

در مقاله‌ای که این متفکر یونانی در ارتباط با تأثیر هدف بر وضعیت منابع انسانی سازمانها نوشته است، اظهار داشته است برای شناخت هدف باید ابتدا نقیض آن را شناخت.

به عنوان مثال، هدف واژه‌ی دیگری برای مأموریت نیست. از سوی دیگر، اگر چه هدف فرایند برنامه‌ریزی در سازمانها را تا حد زیادی روشن می‌کند و خلأ میان استراتژی و اجرا را پر می‌کند که بسیاری از سازمانها از آن رنج می‌برند، اما هدف واژه‌ی مشابهی برای برنامه‌ریزی استراتژیک نیست.

هدف در واقع مقصد یک سازمان است. هدف دلیل جمع شدن گروهی از افرادی برای انجام کارهای خاصی است. باید توجه داشت که منظور از هدف سازمان کالاها یا خدماتی که ارائه می‌شود نیست. تولید و ارائه‌ی کالا یا خدمات کاری است که همواره برای راضی نگه داشتن مشتریان و سهامداران انجام می‌شود.

زمانی که از هدف سازمان صحبت می‌کنیم، تصویر کلی تری مدنظر است. آیا هدف یک سازمان کشف افقهای جدید است یا شاد کردن مردم، و یا ایجاد کیفیت و یا کنترل سمت و سوی یک صنعت؟ هدف می‌تواند در طول زمان با تغییر روندهای یک سازمان و یا شروع به کار کادر مدیریت جدید تغییر کند، اما زمانی که هدف یک سازمان مشخص شد، چراغ راه کارکنان سازمان برای عملکرد پیوسته و مصمم خواهد بود. هدف می‌تواند تفکر خلاقانه و کار گروهی را تقویت کند.

در زمان رکود، هدف قادر است تمامی کارکنان و ارکان سازمان را متحد کند و تلاشهای آنها را در مسیر واحدی هدایت کند.

از لحاظ منابع انسانی، هدف وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد و میزان خروج آنها را از سازمان کاهش می‌دهد. همچنین، می‌تواند اعتماد کارکنان را جلب کند و سطح مشارکت و کارآمدی آنها را ارتقا دهد.

زمانی که یک شرکت هدف مشخصی دارد و این هدف با کارکنان به اشتراک گذاشته می‌شود، آنها

می‌کند، مأموریت و چشم‌انداز، و ارزشهای آن تحت تأثیر قرار می‌گیرد. بنابراین، رابطه‌ی مستقیم و حیاتی و نظام‌مند میان اینها وجود دارد.

مورکویانیس چهار هدف اساسی را برای سازمانها در نظر می‌گیرد.

اولین هدف، کشف است که در شرکتهایی مانند تام واتسون، سونی، اینتل، آی‌بی‌ام، و ویرجین دیده می‌شود.

دومین نوع هدفی که سازمانها می‌توانند دنبال کنند، برتری جویی است که بی‌ام‌دیبلو و اپل بهترین نمونه‌های آن هستند.

سومین شکل هدف، نوع دوستی است که در شرکتهایی همچون سم والتون (که شعار آن "هر کاری برای کمک به مشتری" است)، وال‌مارت، اچ‌پی، و نورد استروم دیده می‌شود.

چهارمین نوع هدفی که در سازمانها مشاهده می‌شود، قهرمانی است، که شرکتهایی مانند فورد، مایکروسافت، و آگرون موبیل بهترین نمونه‌های آن هستند.

هدف در واقع مقصد یک سازمان است. هدف دلیل جمع شدن گروهی از افرادی برای انجام کارهای خاصی است. باید توجه داشت که منظور از هدف سازمان کالاها یا خدماتی که ارائه می‌شود نیست. تولید و ارائه‌ی کالا یا خدمات کاری است که همواره برای راضی نگه داشتن مشتریان و سهامداران انجام می‌شود.

نیکوس مورکویانیس، نویسنده‌ی کتاب "هدف نقطه‌ی شروع شرکتهای بزرگ"، در گفت‌گو با هاروارد بیزنس ریویو، "هدف" را در سازمانها و شرکتهای بزرگ تشریح می‌کند.

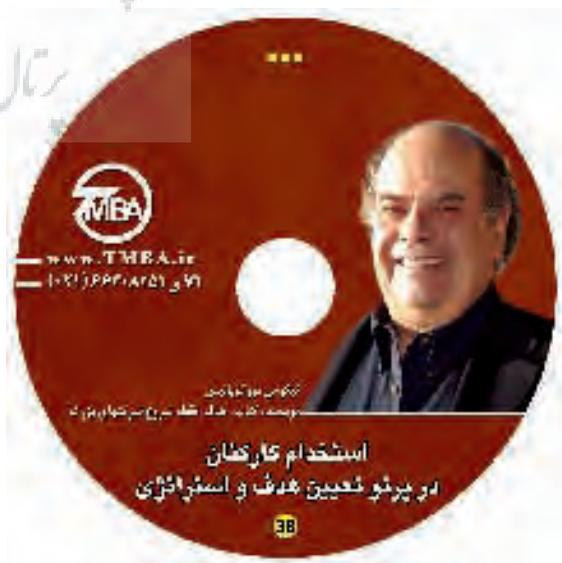
"هدف" در بیان نیکوس مورکویانیس می‌تواند تکلیف استراتژی سازمانها را بخوبی مشخص کند، و متعاقب آن، شرکت بهتر می‌تواند کارکنان مورد نیاز خود را استخدام کند. پیوند بین استراتژی، و استخدام کارکنان آنچنان وابستگی درهم‌تنیده‌ای دارند که آگاهان را از خطا و انحراف دامنگیر شرکتهای می‌رساند.

این فیلم کوتاه به زبان اصلی است که با زیرنویس فارسی از سوی انتشارات بازاریابی آماده شده و قابل خریداری است. تلفن فروشگاه انتشارات بازاریابی: ۰۲۱)۶۶۴۰۸۲۵۱، فروشگاه آنلاین: www.Marketingshop.ir "توسعه مهندسی بازار"

نیکوس مورکویانیس مشاور برجسته‌ی مدیریت در حوزه‌ی کسب‌وکار است که بیش از سی سال سابقه در این کار دارد.

از دیدگاه وی، هدف یکی از مهمترین الزامات رهبری و رکن رکن رشد و موفقیت سازمانها است. وی تلاش می‌کند میان هدف و مأموریت، چشم‌انداز، و ارزشهای سازمان تمایز قائل شود.

زمانی که یک شرکت هدف خاصی را دنبال



بررسیهای مورکویانیس از شرکتهای مختلف نشان داده است، که به طور کلی در سازمانها چهار هدف کلی وجود دارد: ۱- کشف، ۲- برتری، ۳- نوع دوستی، ۴- قهرمانی

- ۲- افرادی که بیشتر به جهت گیریها فکر می کنند
- راهنمایان،
۳- افرادی که بیشتر دغدغه های روابط را دارند
- عشاق،
۴- گروهی که بیشتر نگران نتایج هستند.

نکته ی بسیار جالب این است که جادوگران بیشتر برای شرکتهایی مناسب هستند که هدف کشف را دنبال می کنند. راهنمایان به شرکتهایی که هدفشان برتری است کمک بیشتری می توانند بکنند. شرکتهایی که به دنبال خدمت رسانی و نوع دوستی هستند، عشاق بیشتر از سایر تیپهای شخصیتی به کارشان می آید. جنگجویان نیز برای شرکتهای قهرمان مناسبتر می باشند. بنابراین، میان هدف سازمانها و هدف افراد تناسب معناداری به چشم می خورد. ■



داده اند. شرکت "لنز کرپتر" یک خرده فروش توزیع کننده ی عینک است که هدفش این است که مردم بهتر ببینند. تمام کارکنان این شرکت به دنبال تحقق این هدف هستند.

به تازگی هدف این شرکت از کمک به مردم برای بهتر دیدن، به کمک به آنها برای بهتر دیده شدن گسترش پیدا کرده است.

۴- قهرمانی

شرکتهایی که چنین هدفی دنبال می کنند استانداردها را برای سایرین تعیین می کنند. امپراتوری روم، نتیجه ی پرورش چنین هدفی در ذهن بود. مایکروسافت، آگزون موبیل (استاندارد اوبل)، و جی پی بازارها و صنایع حوزه ی فعالیتشان را تحت کنترل درآوردند.

در حقیقت می توان گفت که توجه آنها بر پیروزی در هر رقابتی متمرکز بود. مورکویانیس جمله ی بسیار زیبایی در این ارتباط دارد: "اگر هدف یک شرکت قهرمانانه باشد، مانند شرکت فورد باید کاری کند که در پارکینگ همه ی مردم یک دستگاه اتومبیل فورد باشد، و یا مثلاً یک کامپیوتر مایکروسافت روی میز همه ی مردم باشد."

نکته ی بسیار مهمی که مورکویانیس پیرامون رابطه ی میان هدف و استراتژی مطرح می کند این است که انتخاب هدف تأثیر مستقیمی بر روی استراتژیهای یک سازمان می گذارد.

به عبارت دیگر، هدف، تکیه گاه استراتژیهای یک سازمان است. به عنوان مثال، اگر یک شرکت هدف قهرمانانه ای را دنبال می کند و به دنبال این است که استانداردهایی را مشخص کند و همه ی مردم را به رعایت آنها تشویق کند، استراتژی آن نباید ایجاد تمایز باشد بلکه، باید در جهت کاهش هزینه ها گام بردارد.

بحث جذاب دیگری که در این فیلم مطرح می شود این است که میان اهداف فردی و اهداف سازمان تقارن و تناسب وجود دارد.

نیکوس مورکویانیس اکثر مردم را در چهار گروه شخصیتی طبقه بندی می کند:

۱- افرادی که نگران ایده ها هستند - جادوگران،

احساس تعهد و وفاداری بیشتری می کنند. آنها تمام تلاشهای خود را می کنند تا هدف تعیین شده تحقق پیدا کند.

در نتیجه، خلأ بزرگی که میان استراتژی و اجرا در بسیاری از سازمانها دیده می شود از این طریق برطرف می شود. مورکویانیس معتقد است که یکی از دلایل اساسی وجود چنین خلأیی در سازمانها، سردرگمی کارکنان است.

اگر هدف یک سازمان به روشنی به آنها منتقل شود، این سردرگمی برطرف خواهد شد. بررسیهای مورکویانیس از شرکتهای مختلف نشان داده است، که به طور کلی در سازمانها چهار هدف کلی وجود دارد:

۱- کشف

در این حالت سازمان علاقه ی وافری به امور جدید و نوآورانه دارد و پیوسته به دنبال نوآوریهای جدید است.

البته این امر بدان معنی نیست که سازمان مدام جهت حرکت خود را تغییر می دهد. سازمانی که مسیر و هدف مشخصی را برای خود ترسیم کرد، خود را به حرکت در آن متعهد می بیند. به عنوان مثال، هدف شرکت گوگل کشف است.

۲- برتری

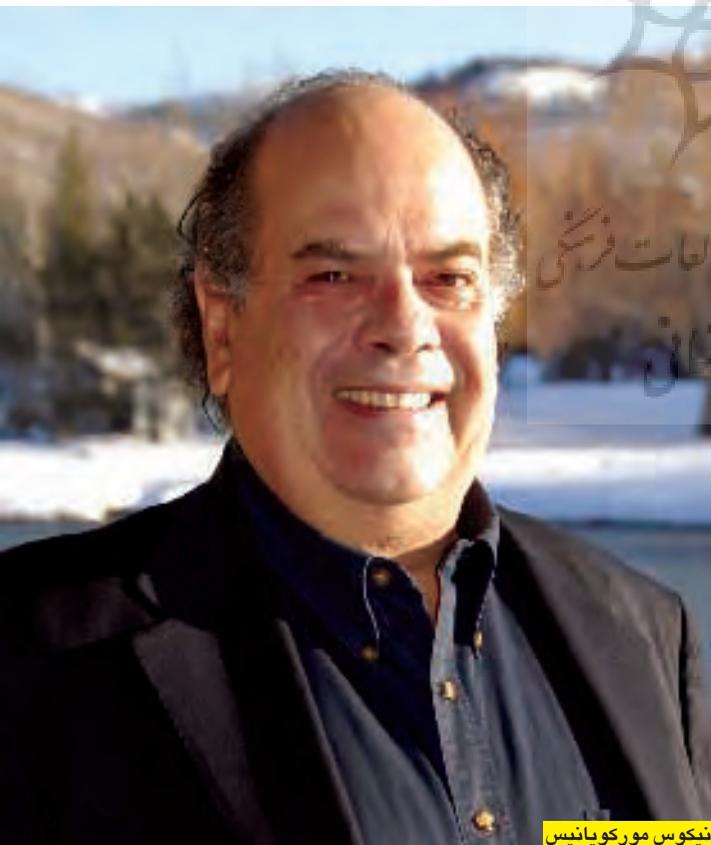
سازمانی که هدفش برتری است، به دنبال تولید و ارائه ی بهترین کالاها و خدمات ممکن است.

شرکتهایی مانند اپل، بی ام دبلیو، و هولدینگ متعلق به وارن بافت (برکشایر هت ووی)، هویت و هدف خود را بر پایه ی برتری جویی شکل داده اند. همچنین سازمانهایی هم که پیوسته به دنبال پیشرفت هستند، در این دسته قرار می گیرند.

۳- نوع دوستی

مانند بسیاری از احزاب سیاسی و مؤسسات خیریه، تقریباً تمامی شرکتهای سازمانها به دنبال کمک به مردم هستند.

شرکتهایی همچون اچ پی و وال مارت، اولین و مهمترین هدف خود را شاد کردن مشتریان قرار



نیکوس مورکویانیس