



# همدلی و همراهی، راز ارتقای

# فرهنگ سازمانی



#نگاه\_مدیر

◀ **شکیبا بنی‌اسد**

مدیر روابط عمومی شرکت مواد آذین کیمیا

در علوم مدیریتی، سازمان (بنگاه) به مجموعه‌ای از افراد که برای دستیابی به هدفی مشترک در کنار هم قرار می‌گیرند، گفته می‌شود. از آنجایی که افراد پویاترین بخش هر بنگاه اقتصادی محسوب می‌شوند، تعاملات آن‌ها با سایر اعضا و گروه‌ها با پیچیدگی‌هایی همراه است که این رفتار بسیار بر عملکرد و فرهنگ سازمان تاثیرگذار است. در همین راستا، همواره ضروری است تا راهکارهایی برای بهبود تعاملات منابع انسانی در بنگاه‌ها انجام شود. در شرکت مواد آذین کیمیا که از تامین‌کنندگان مواد مصرفی صنعت فولاد است، به کارکنان و اعضای مجموعه با دیدگاهی یکپارچه نگریسته می‌شود. مدیریت این شرکت در تلاش است تا با اتخاذ استراتژی‌های مختلف در حوزه منابع انسانی، رفتار سازمانی را بهبود ببخشد تا از این طریق علاوه بر ایجاد محیطی پویا و سازنده، زمینه ارتقای فرهنگ سازمانی فراهم شود.

هر سازمان (بنگاه) یک واحد اجتماعی متشکل از افراد است که برای نیل به اهدافی مشترک به صورت سیستماتیک با یکدیگر همکاری می‌کنند. این نهادها با استفاده از تلاش، نبوغ، خلاقیت و ویژگی‌های منحصربه‌فرد افراد در کنار سایر عوامل موثر بر عملکردشان می‌توانند به چشم‌اندازهای سازمان و با حتی اهدافی دور از دسترس دست یابند. بنابراین، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر بنگاه اقتصادی به‌شمار می‌آیند. هر فرد به‌عنوان کوچک‌ترین بخش از یک مجموعه، انتظار دارد که از طریق همکاری با یک بنگاه، به اهداف شخصی خود نیز دست یابد. در واقع باید عملکرد فرد و اهداف سازمان به گونه‌ای همسو با یکدیگر پیش بروند که ماحصل آن پیشرفت فردی و گروهی باشد. با توجه به این مسئله می‌توان گفت که روابط متقابل افراد، اساس و بنیان شکل‌گیری رفتار یک بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود و ساختار این روابط یک واحد منسجم را در قالب رفتار سازمانی منعکس می‌کند. در این میان، منابع انسانی تحت تاثیر مولفه‌های فرهنگی، اجتماعی و … در شرایط مختلف، واکنش‌های متفاوتی را از خود نشان می‌دهند که می‌تواند بر عملکرد یک بنگاه تاثیرگذار باشد.

اساسا رفتار سازمانی به نحوه تعامل افراد در یک بنگاه اشاره دارد و بر خلاف تعریف ساده آن، دارای محتوای پیچیده‌ای است. این مقوله با فرهنگ سازمانی که به مجموعه اعتقادات، فرضیات و ارزش‌های یک بنگاه گفته می‌شود، ارتباط مستقیم دارد. بنابراین، بهبود رفتار سازمانی می‌تواند افزایش مشارکت و رضایت کارمندان، افزایش بهره‌وری در سطوح بالاتر، انجام فرایندهای کاری صریح و بدون حاشیه، محیط کاری جذاب و پویا و در بُعد استراتژیک دستیابی سریع و موثر به اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد. همچنین ایجاد یک فرهنگ غنی در بنگاه که روی رفتار پرسنل اثرگذاری مثبت داشته باشد، بسیار حائز اهمیت است.

### ◀ ایجاد محیطی ایده‌آل در آذین کیمیا

افراد در محیط‌های مختلف با اختلافات فکری، فرهنگی و … رشد می‌کنند. بنابراین زمانی که یک فرد در یک سازمان قرار می‌گیرد، رفتاری متفاوت از سایر اعضا را در تعامل با دیگران در پیش می‌گیرد. افراد به رغم وجود این اختلافات باید بتوانند در محیطی به دور از تنش با یکدیگر همکاری کنند. بر همین اساس تجزیه‌وتحلیل رفتار فرد در سازمان از پیچیدگی‌های خاصی برخوردار است. با این حال، به منظور بهبود و ارتقای رفتار سازمانی و به دنبال آن فرهنگ حاکم بر بنگاه، باید پارامترهای موثر بر آن شناسایی شوند. به طور کلی، عوامل تاثیرگذار بر رفتار سازمانی را می‌توان به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم‌بندی کرد. عوامل خارجی از جمله پارامترهای بیرون از بنگاه محسوب می‌شوند و

می‌توانند شامل اتفاقات سیاسی و اجتماعی باشند که این اتفاقات موجب اثرگذاری روی رفتار کارمندان و در برخی موارد حتی فرهنگ سازمان می‌شوند. با این حال، بسیاری از پارامترهای تاثیرگذار بر رفتار سازمانی در داخل بنگاه قرار دارند. این عوامل را می‌توان محیط کار، مهارت‌های شغلی و ابزار تکنولوژی در اختیار نیروی انسانی دانست. فراهم کردن یک محیط با امکانات مورد نیاز و فضایی دارای آرامش و در عین حال پویا و شاد، استفاده از تکنولوژی‌های روز اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزارهایی که موجب سهولت در انجام امور جاری به شکل حرفه‌ای و در زمان مناسب شود، همچنین دعوت به کار از نیروهای ماهر و یا مستعد، با انرژی بالقوه‌ای که بتوانند در کنار بنگاه رشد خوبی داشته باشند، به همراه اقدامات مرتبط به منابع انسانی که با هر یک از پرسنل شفاف باشد، اثر مثبتی روی فرهنگ و رفتار سازمانی خواهد داشت. علاوه بر این، عدم شفاف‌سازی و اختصاص نیازهای اولیه مورد نیاز هر شغل، موجب ایجاد خستگی و در نهایت فرسودگی شغلی خواهد شد که این امر اثر مستقیمی بر نحوه ارتباطات پرسنل و در نهایت فرهنگ خواهد داشت.

ایجاد این احساس در افراد که در سازمان دیده می‌شوند و عضوی از یک خانواده هستند، موجب همسویی بهتر و رفتار صمیمانه بین کارکنان می‌شود. به این منظور شرکت مواد آذین کیمیا در زمینه فرهنگ سازمانی، مشارکت پرسنل در تعیین ارزش‌ها و تعیین آیین‌نامه با برگزاری جلسات با سرپرستان (به منظور درک و شناخت بیشتر اخلاقی تیم‌ها) موجب ایجاد احساس هم‌مسیر و همراه بودن تیم‌های اجرایی و تیم‌های استراتژیک شده است. همچنین این شرکت به منظور تقویت برند کارفرمایی خود تلاش برای دستیابی به سطح بعدی رفتار سازمانی که شهروند سازمانی (OCB) است، را شروع کرده است. رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند روحیه‌ی کارمندان را تقویت کند، میزان معنادار بودن و عملکرد افراد را به طور مثبت در جهت بهره‌وری افزایش دهد. به علاوه، این رویکرد رفتاری موجب کاهش استرس، تعاملات اجتماعی بهتر و حس هم‌زیستی در بین کارمندان خواهد شد.

ایده اصلی فرهنگ سازمانی در شرکت مواد آذین کیمیا با پیکربندی تیم‌های مختلف شروع شد و با توجه به اهداف استراتژیک موجود، در هر تیم اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت تعریف شده است. برای مشخص کردن این اهداف، جلسات تیمی مختلف و بسترسازی محیطی به نحوی که تمام افراد از سطوح مدیریت تا کارشناس خود را مسئول هر فرایند به منظور دسترسی به اهداف در زمان معین بدانند، تشکیل شده است.

در شرکت مواد آذین کیمیا به جای پرسش این سوال که کارمندان چه کاری را برای شرکت می‌توانند



انجام دهند، پرسیده می‌شود که سازمان چه اقداماتی را می‌تواند برای اعضا و کارکنانش انجام دهد؟ در این شرکت به جای تفکر جزنگر، نگاه کل‌نگری که بخشی از تفکر سیستمی محسوب می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد. این تفکر (کل‌نگر) رفتار سیستم و روابط اصلی شکل‌دهنده آن را بدون در نظر گرفتن جزئیات، مورد بررسی قرار می‌دهد و در شرکت مواد آذین کیمیا نیز تلاش بر این است که تفکر کل‌نگری در راستای بهبود و ارتقای رفتار و فرهنگ سازمانی نهادینه شود. مدیران این شرکت نیز همواره با همراه کردن تمام اعضای خانواده خود، معنای رشد سازمان را در رشد افراد از تمامی جنبه‌های مختلف اعم از دانش، رفتار و سطح اجتماعی می‌دانند و این روحیه باعث به وجود آمدن یک فضای کاری گرم و پویا در بستر احترام و اهمیت به یکدیگر در این شرکت شده است.

### ◀ استراتژی همراهی با اعضای سازمان

در شرکت مواد آذین کیمیا، کلیه تیم‌ها به انجام کار با مهارت بالا و برخورد حرفه‌ای چه داخل مجموعه و با همکاران و چه در خارج از سازمان آگاه هستند. این شرکت با در نظر گرفتن سه رویکرد مهم شهروند استراتژیک به سمت ارتقای فرهنگ و مدیریت رفتار سازمانی سازنده گام برداشته است. از اولین رویکردهای این شرکت می‌توان به استخدام افراد به شیوه درست اشاره کرد. به عبارت دیگر، در فرایند جذب نیروی کار، شرح شغل، پیش‌نمایش واقع‌گرایانه از آن، مصاحبه و گزینش فرد با متد روز منابع انسانی که مناسب شرکت مواد آذین کیمیا باشد، مورد توجه قرار می‌گیرد.

با توجه به نقش رهبری و الگو بودن مدیران در سازمان به منظور نهادینه شدن رفتار و فرهنگ تدوین‌شده در تیم استراتژیک راهبری، حضور مدیریت باعث حمایت از افراد حتی در زمان بروز اشتباه می‌شود و همچنین حس هم‌دلی را میان اعضای مجموعه ایجاد می‌کند. با توجه به این مسئله، مدیریت شرکت مواد آذین کیمیا با پرسنل در انجام امور مختلف همراه شده است. در همین راستا، در این شرکت جلسات کوتاه هفتگی و تیمی برگزار می‌شود تا کارهای هر روز مشخص و تقسیم وظایف انجام شود که این جلسات همگی چنان که اشاره شد، با حضور مدیریت برای هم‌مسیری و راهبری تیم‌ها و مدیریت انجام می‌شود. سومین و شاید مهم‌ترین استراتژی شرکت مواد آذین کیمیا در بهبود فرهنگ سازمانی استقرار سیستم ارزیابی عملکرد است. در این سیستم تشویق، موجب حل مشکلات و دغدغه‌های پرسنل و همچنین بهره‌مندی آن‌ها از روحیه‌ای خوب و مثبت در فضایی با آرامش می‌شود که در نهایت اثرات مثبت آن در فرهنگ سازمانی شرکت مواد آذین کیمیا نمایان خواهد شد.