



מרץ 2014 - הטמעת ערכים ארגוניים

שלום ידידי וידידותי,
כמובטח, החודש הידיעון עוסק בגיבוש והטמעת ערכים ארגוניים.
קריאה מועילה ולהשתמע
דני

10 שלבים, ועוד שלב, לבניית ארגון מבוסס ערכים

שלב מספר 1 – בחנו את המחויבות שלכם

האם מייסד הארגון, וההנהלה הבכירה, מחויבים באמת לארגון המבוסס ערכים?
זה הזמן לרדת לעומק ולשאול שאלות קשות:
מדוע אנחנו רוצים להתבסס על ערכים?
מה נעשה כאשר תהיה התנגשות בין הערכים לבין הצורך בצמצומים – במה נבחר?
מה נעשה כאשר תהיה התנגשות בין הערכים לבין השגת רווחים מהירים בטווח הקצר – במה נבחר?
תהיו כנים עם עצמכם. קבלו החלטה רק לאחר ניתוח מעמיק, אבל אל תתמהמהו.

שלב מספר 2 – הגדירו את הערכים האישיים שלכם

ערכים ארגוניים לא יכולים להיות מנוגדים לערכים האישיים של האנשים שמובילים את הארגון.
בחנו את עצמכם והיו כנים עם עצמכם.
הערה: קיימות שיטות מובנות (שאלונים וסדנאות) שיכולות לעזור בתהליך.

שלב מספר 3 – הרחיבו את שלב 2 לקהלים נוספים

תפנו בשאלה לעובדים שלכם, ללקוחות נאמנים, לספקים מרכזיים, וכדומה. תשאלו אותם מה הערכים האישיים שלהם.

שלב מספר 4 – גבשו רשימה ראשונית

בקשו מ-2 עד 3 אנשים לעבור על הערכים שאספתם, ולגבש רשימה.

שלב מספר 5 – בחנו את הרשימה הראשונית

תשלחו את הרשימה שגיבשתם לכל העובדים, ללקוחות, לספקים, ולכל גורם חשוב נוסף. תבקשו את דעתם.

שלב מספר 6 – גבשו רשימה (שוב)

החזירו לצוות שגיבש את הרשימה הראשונית, את רשימת ההערות, ובקשו מהם לחזור ולבחון את הרשימה. חשוב לזכור: אי אפשר להשביע את רצון כולם כל הזמן.

שלב מספר 7 – בחנו את הערכים

פעמים רבות אנחנו מבלבלים בין ערכים לבין אסטרטגיה. ערכים הם קבועים בעוד האסטרטגיה משתנה כל הזמן על פי תנאי הסביבה.

על מנת להבטיח שהרשימה שהכנתם כוללת רק ערכים בני קיימא, שאלו לגבי כל ערך את השאלות הבאות:

1. האם ערך זה ישרוד שינוי טכנולוגי משמעותי?
2. האם ערך זה ישרוד אם הארגון יחליף את תחום העיסוק?
3. האם ערך זה ישרוד אם יחול שינוי משמעותי באופי וסוג הלקוחות?
4. האם ערך זה ישרוד אם הסביבה העסקית (מתחרים, תקנות, רגולציה, תחרותיות, וכדומה, ישתנו)?
5. האם ערך זה ישרוד גם אם הוא יפגע בקושר התחרות, או ברווחיות, בטווח הקצר?

שלב מספר 8 – חזרו ובחנו את עצמכם

זה הזמן בו ההנהלה צריכה לחזור ולשאול את עצמה שאלות קשות: האם אנחנו מוכנים לנהל את הארגון בהתבסס על הערכים שגובשו? האם אנחנו מוכנים לגייס / לפטר עובדים בהתבסס על ערכי הארגון? האם אנחנו מוכנים לקבל החלטות אסטרטגיות והחלטות יום יומיות בהתבסס על ערכים אלו?

שלב מספר 9 – הפיצו את רשימת הערכים לכל העובדים

אל תסתפקו בהפצת מסמך כתוב. דברו עם העובדים והסבירו את הרציונל שמאחורי הערכים.

שלב מספר 10 – התחילו בהטמעת הערכים

שלו את הערכים בכל פעולה והחלטה שהארגון עושה.

השלב הנוסף – לחגוג ולשמוח

תחגגו את הפיכת הארגון לארגון מבוסס ערכים, אבל תזכרו: זאת רק תחילת הדרך. בחרתם ללכת בדרך שרק מעטים הלכו בה לפניכם. זאת דרך מעניינת ומאתגרת. תתמידו בה.

4 כללי יסוד להטמעת ערכים

כלל מספר 1 – אל תיקחו שום דבר כמובן מאליו

ערכים, גם אם נכתבו בשפה ברורה ומפורשת, אינם קלים להפנמה. ערכים צריך כל הזמן הסביר ולהבהיר שוב ושוב. זה התפקיד של הצוות המוביל.

כלל מספר 2 – קשה באימונים, קל בקרב

צריך להבטיח שהערכים ישמשו בסיס לכל החלטה ולכל פעילות בארגון. קשה לצפות לכך שעובדים יצליחו לעשות זאת כאשר הם נתקלים בבעיה בפעם הראשונה. לכן, רצוי לערוך סימולציות בהם יבחנו דרכי התגובה הנכונים במצבים שונים.

כלל מספר 3 – הכרה

אם יעירו אתכם באמצע הלילה וישאלו מי העובדים המובילים בעמידה ביעדים, האם תדעו? – סביר שכן. אם יעירו אתכם באמצע הלילה וישאלו מי העובדים המובילים בעמידה בערכים, האם תדעו? – סביר שלא. הפכו את ההכרה בעמידה בערכים לזהה, לפחות, לעמידה ביעדים.

כלל מספר 4 – תגמול

בהמשך לכלל הקודם. מצאו דרכים לתגמל עמידה בערכים.

להתראות בחודש הבא...

לארכיון הידיעונים

© Copyright כל הזכויות שמורות לדן נועם

יצירת קשר:

dan@noaminfo.com 052-8848002