www.takbook.com

Lead to Next Level

Smart Business Philosophy

تغییر هوشمندانه در ساختار بیزنس

Master Steve

سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه

www.takbook.com

تغییر هوشمندانه در ساختار بیزنس

سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه

www.takbook.com

نام کتاب:	تغییر هوشمندانه در ساختار بیزنس (سری کتاب‌های بیزنس هوشمندانه)
نام نویسنده:	مَستر استیو
همکاران:	سمیه امیری، تارا کمانگر
صفحه‌آرا:	کیوان موسویان
ناشر:	Silk Road Publishing (Toronto, Canada)
شابک:	Book: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۲۷-۸نسخه چاپی EBook: ۹۷۸-۱-۹۲۷۰۶۰-۲۸-۵نسخه الکترونیک
وب‌سایت:	www.MasterSteve.com

کپی رایت این اثر در سطح بین المللی برای صاحب اثر به ثبت رسیده است.

www.takbook.com

فهرست مطالب

پیش‌گفتار ۵

مقدمه ۶

انواع و ضرورت‌های تغییر ۷

انواع تغییر ۸

ضرورت‌های تغییر ۹

۱.پیشرفت‌های فناوری ۹

۲.از دست دادن مدیران ۹

۳.بازنگری در امور مالی ۱۰

۴.تغییر قوانین دولتی ۱۱

۵.تغییر وضعیت رقبا ۱۱

۶.عرضه کالا و خدمات جدید ۱۲

۷.ظهور مشتریان جدید در بازار ۱۲

۸.کاهش هزینه تولید ۱۳

۹.به‌روزرسانی نحوه اداره سازمان ۱۴

فرآیند تغییر ۱۵

مراحل تدوین برنامه تغییر ۱۸

۱.تعیین ضرورت و هدف از تغییر ۱۹

۲.تعیین تیم تغییر ۲۰

۳.تحقیق درباره تغییر ۲۲

۴.شناسایی موانع اعمال تغییر و راه‌حل‌های آن ۲۴

۵.شناخت فرهنگ و ساختار شرکت برای اعمال تغییر ۲۵

www.takbook.com

۶.تعریف جدول زمانی اعمال تغییر ۲۶
۷.برنامه عملیاتی تغییر ۲۷
۸.استراتژی توجیه کارمندان ۲۷
۹.اجرای آزمایشی ۲۸
۱۰.اجرای "برنامه عملیاتی تغییر" ۲۸
۱۱.پس از پایان تغییرات ۳۳

فهرست جداول

جدول ۱: جدول تغییرات مورد نیاز ۲۳
جدول ۲ : موانع تغییر و راه‌حل‌های آن ۲۵
جدول ۳ : زمان موردنیاز تغییر ۲۶
جدول ۴ : جدول وضعیت عامل تغییرکننده ۲۶

www.takbook.com

پیش گفتار

یکی از ویژگی‌های من، از چشم دیگران، لجباز بودن و اصرار داشتن بر کار و تصمیمی است که می‌گیرم. در این زمینه، به دلایل زیادی از جمله پافشاری، پیگیری و اصرار - به رفتن در مسیری که برای هر کار یا ارتباطی، از ابتدا تعریف می‌کنم- هر پروژه‌ای را به سرانجام رسوندم، به جز زمانی که نیاز به تغییر در عملکرد و رفتار آدم‌ها، لازم بوده اما اون‌ها نه تنها برای تغییر، همراهی نکردند، بلکه در مواردی، کلاً از تیم و پروژه، جدا شدند.

این مسئله، بیشترین و بزرگترین لطمه‌ها را به پروژه‌ها زده و اشکال من، در برنامه این بوده که:

- در نظر نگرفتم که افراد، همه و یا حتی هیچ بخشی از واقعیت درون خود را نمی‌گویند.
- افراد را بر اساس اعتماد انتخاب کردم نه بر اساس قابلیت‌های مورد نیاز پروژه.

تغییر و آمادگی برای تغییرات، لازمه هر بیزنس و حتی زندگی است وگرنه باید همیشه منتظر تبعات حتی ویرانگرِ اتفاقات غیرمنتظره از جایی که هیچ وقت فکر نمی‌کنید، باشید.

یکی از قواعد بازی‌های من با وجود این همه پروژه، تغییرات همیشگی اون‌ها بر اساس شرایط است وگرنه پافشاری و سخت‌کوشی من به تنهایی، برای به نتیجه رسیدن پروژه‌ها کافی نبوده.

تغییر، نیاز به انعطاف پذیری داره و باورِ اینکه بشر، در طول تاریخ فقط با تغییر و پیدا کردن راه‌حل‌هایی برای همسانی با شرایط، رشد کرده و دوام آورده.

www.takbook.com

مقدمه

این کتاب، یکی از مجموعه کتاب‌های" بیزنس هوشمندانه" نوشته من است و آنچه می‌خوانید، حاصل تجربیات چندساله‌ام، در پیشبرد بیزنس‌های مختلف خودم و دیگران است که به شما یاد می‌دهد با نگاه جدید و از زوایای مختلف به استانداردها و روش‌های موجود، بنگرید و براساس شرایط خود، بهترین روش را انتخاب کنید.

"تغییر" لازمه هر سازمان، شرکت و بیزنسی در هر صنعت و صنفی است و هدف از آن، کسب نتایج مثبت و روشن است و میل به تغییر، باعث می‌شود که یک سازمان بالااجبار و یا اختیار، ساختار و سیستم خود را تغییر دهد یا بخش‌هایی از آن را اصلاح کند.

اصلاح، بخشی از تغییر است و زمانی صورت می‌گیرد که نیاز به آن، ضروری تشخیص داده شود.

قبل از دانستن نحوه اعمال تغییر در سازمان یا شرکت خود، لازم است با دلایلی که شما را، مجبور به تغییر یا اصلاح ساختار، فرآیند یا سیستم می‌کند، آشنا شوید و سپس، انواع تغییر، پیش‌زمینه‌ها و در نهایت، برنامه اعمال تغییر در یک سازمان را فرا بگیرید.

در این بین، چگونگی تحقیقات و شناخت نیازها، ساخت ساختار جدید، همراه کردن کارمندان، ارزیابی عملکردها و ایجاد برنامه تغییر هوشمندانه انعطاف‌پذیر، همه و همه مفاهیمی است که با روش‌های پیشنهادی و تجربی من در آن‌ها، آشنا می‌شوید و می‌توانید در بیزنس خود پیاده کنید.

www.takbook.com

انواع و ضرورت‌های تغییر

www.takbook.com

انواع تغییر

تغییراتی که در یک بیزنس، اعمال می‌شوند، بر دو نوع تدریجی و آنی است.

- تغییرات تدریجی، آن دسته تغییراتی هستند که شما با برنامه‌ریزی، پیش می‌روید و به‌صورت هوشمند، آن را اعمال می‌کنید.
- تغییرات آنی که به اجبار، به سازمان تحمیل می‌شود و فوری است و در لحظه، باید تصمیمی جدی بگیرید مانند زمانی که آوار، در حال فروریختن است. **تغییرات اجباری، غالباً بر اثر اتفاقات، تحمیل می‌شود.**

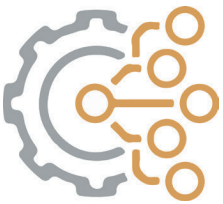
هدف شما در هر دو نوع تغییرات، برطرف کردن مشکلاتی از سیستم بیزنسی است. در واقع، مشکلاتی که به وجود آمده، این نیاز به اعمال تغییرات را تحمیل کرده است. در این موقعیت، لازم است با یک نقشه مدون، تغییرات را اعمال کنید. منظور از تغییر، اصلاحات هوشمند است و نه روش‌های معمول تغییر. اما استانداردها را نباید زیر پا گذاشت، بلکه باید روش‌ها را بهینه کرد.

دلایل اعمال تغییر یا ضرورت‌های تغییر، موارد مختلفی را شامل می‌شود که در ادامه، با آن‌ها آشنا می‌شوید. سپس، براساس شرایط بیزنس خود، آن‌ها را تحلیل و نیاز به تغییر یا عدم تغییر را شناسایی کنید.

www.takbook.com

ضرورت‌های تغییر

۱ پیشرفت‌های فناوری



یکی از مهمترین عواملی که نیاز به تغییر را موجب می شود، پیشرفت فناوری به کار رفته در بیزنس و تولید است. برخی از صاحبان بیزنس، به دلیل داشتن درآمد مناسب و مشتریان دائمی، به خود غره می‌شوند و خود را با فناوری روز، تطبیق نمی‌دهند.

فناوری، می‌تواند ویرانگر باشد و با کوچک‌ترین غفلت، شما را از صنعت، خارج کند.

نمونه این نوع شکست، شرکت نوکیا است. این شرکت، سال‌ها بخش عمده‌ای از بازار موبایل را در اختیار داشت و به تبع آن، درآمد سرشاری را به دست می‌آورد. همین امر، باعث شد مدیران این شرکت، نیاز به تغییر را نادیده بگیرند و از سرعت تغییرات جا بمانند.

پیشرفت‌های فناوری را جدی بگیرید، فناوری خود را به‌روز کنید، افق دید گسترده و نقشه‌های بلندمدت داشته باشید.

۲ از دست دادن مدیران

گاهی، تغییر با رخ دادن حوادثی همچون فوت مدیران یا کارکنان، ضرورت پیدا می‌کند. هنگامی‌که مدیری را از دست می‌دهید، برای جایگزین کردن او، کسی را استخدام کنید که برای بیزنس شما، برنامه داشته باشد و هنگام مصاحبه، همچون یک دانشجو در جلسه دفاع از پایان‌نامه خود، بتواند از برنامه خود برای سازمان، دفاع کند.

گاهی لازم است مدیری را برای اجرای برنامه‌های از پیش تعیین شده شرکت، به کار بگیرید. در این صورت، به کارگیری مدیرانی با رزومه و سابقه شایسته، ضروری خواهد بود.

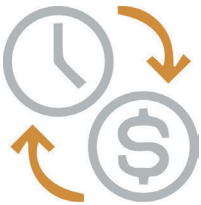
مدیری که برنامه داشته باشد، می‌تواند تغییر ایجاد کند.

www.takbook.com

توجه

تغییر مدیریت، به خودی خود، چالش‌ها و ناهماهنگی‌هایی را در سازمان به‌وجود می‌آورد. از این رو، افراد تعیین‌کننده مدیر جدید، باید با حساسیت و وسواس کافی، بهترین گزینه را انتخاب کنند تا چالش‌ها را به حداقل برسانند.

۳ بازنگری در امور مالی



گاهی، تغییرات، به دلایل مالی صورت می‌گیرد، مانند زمانی که شرکت، دچار ضرر و زیان می‌شود یا به دلیل کاهش درآمد، در مرز زیان‌دهی قرار می‌گیرد. در این شرایط، ریسک‌های کوچک هم، می‌تواند تبعات سنگین داشته باشد و شما را در شرایط ضرردهی، قرار دهد. گاهی اتفاقات کوچک، مشکلات بزرگی را به وجود می‌آورد.

درآمد لبِ مرزی، یکی از خطرناک‌ترین موقعیت‌ها در بیزنس است.

در شرایط سخت مالی، شرکت به تکاپو می‌افتد و به دنبال راه‌حل می‌گردد. در چنین موقعیتی، نیاز به تزریق پول دارد و لازم است از بانک‌ها یا سرمایه‌گذارهای خصوصی، وام بگیرد. با این‌حال، تا زمانی که تغییر صورت نگیرد، آن‌ها تمایلی به مشارکت مالی نخواهند داشت.

در شرایط نامناسب مالیِ بیزنس، برای شراکت با دیگران و یا جلب مشارکت بانک‌ها، نیاز به اعمال تغییرات و تغییر ساختار، دارید.

توجه

هنگامی که به یک بانک، طرحی برای مشارکت در بیزنس، ارائه می‌دهید، باید ساختارهای استاندارد آن بانک را رعایت کنید.

www.takbook.com

۴ تغییر قوانین دولتی

دلیل چهارم برای اعمال تغییر در ساختار یا فرآیندهای بیزنس، تغییر قوانین دولتی است. هر شرکتی در محدوده جغرافیایی یک کشور، قرار دارد و تابع قوانین حکومتی آن کشور است. این مسئله، ممکن است تغییراتی را به شرکت تحمیل کند. برای نمونه، یک شرکت صادرکننده، تابع مقررات وضع شده درباره تعرفه‌ها یا قوانین صادراتی دولت خود است.

منظور از دولت، صرفاً دولت مرکزی نیست، **وضعِ برخی از قوانین، در حیطه اختیارات شهرداری‌ها، استانداری‌ها و ... است.**

به عنوان مثال، قوانینی که برای حفاظت از محیط زیست وضع می‌شود، می‌تواند شرکت‌ها را از نظر مالی، به‌شدت تحت تأثیر قرار دهد. با وضع برخی قوانین، ممکن است میلیون‌ها شغل از بین رود و به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌ها حاضر به پذیرش محدودیت‌ها نیستند.

در کشورهای پیشرفته، تغییر مقررات به یکباره صورت نمی‌گیرد و به بنگاه‌های اقتصادی، این فرصت داده می‌شود که خود را با شرایط تازه، تطبیق دهند، مگر اینکه پای موضوعات مهمی همچون بهداشت و غذا، در میان باشد.

سیستم بیزنسی، باید همیشه آمادگی تغییر آنی در شرایط اضطراری را داشته باشد.

۵ تغییر وضعیت رقبا

دلیل پنجم تغییرات، تغییر وضعیت رقبا است. وقتی یک رقیب جدید وارد بازار می‌شود، موجی ایجاد می‌شود و حواشی مختلفی را با خود، به همراه می‌آورد. در این شرایط، شما برای اینکه از قافله عقب نمانید، نیازمند اعمال تغییرات هستید. برای نمونه، شرکت‌های خودروسازی که خود در بخش تحقیقات بازار، پیشرو هستند، با ظهور رقیبی همچون شرکت تسلا موتورز که خودروهای برقی و هوشمند تولید می‌کند، مجبور به اعمال تغییراتی بنیادین در بخش‌های مختلف سازمان و بیزنس خود شدند تا از میدان به در نشوند.

گاهی ممکن است تغییر، از جانب رقبای قدیمی باشد. همواره این احتمال وجود دارد که یکی

www.takbook.com

از رقبا، استراتژی خود را تغییر دهد و سهم عظیمی از بازار شما را تصاحب کند. بارها شاهد بوده‌ایم که یک کمپانی قدیمی و با سابقه، به‌صورت ناگهانی استراتژی چندین ساله خود را تغییر داده یا خط تولید محصولات جدید با بازار هدف جدیدی را راه‌اندازی کرده است.

همیشه احتمال تغییر رفتار رقبای بالقوه و بالفعل بیزنس خود را در بازار، در نظر بگیرید و آماده‌ی مواجهه با آن‌ها باشید.

۶ عرضه کالا و خدمات جدید

دلیل دیگر برای تغییر، عرضه محصولات و خدمات جدید توسط شرکت است. شرکت‌ها گاهی مجبور می‌شوند تا ساختار خود را با محصول جدید، هماهنگ کنند.

اضافه شدن خط تولید جدید، می‌تواند باعث ایجاد تغییرات اساسی در سازمان یا شرکت از بالاترین تا پایین‌ترین سطح سازمانی بشود.

مانند اتفاقی که سال‌ها پیش برای کمپانی سامسونگ افتاد که با عرضه محصولات جدید و ایجاد نوآوری در محصولات، استراتژی‌ها و روند رشد سامسونگ، تغییر کرد. این تغییرات باعث شد که سامسونگ از یک شرکت ناشناخته که صرفاً ایده‌های موجود در بازار را کپی‌برداری می‌کرد، به یکی از غول‌های تکنولوژی در سطح جهانی تبدیل شود.

۷ ظهور مشتریان جدید در بازار

دلیل دیگر ایجاد تغییرات، ظهور مشتریان جدید در بازار است. برای مثال یک شرکت تولیدکننده‌ی مواد غذایی سالم را در نظر بگیرید. مشتریان این محصولات، عموماً افراد مسن و سالخورده هستند. اما در سال‌های

www.takbook.com

اخیر به‌واسطه‌ی ترویج سبک زندگی سالم و اهمیت سلامت بدن، قشر عظیمی از جوانان و نوجوانان به مواد غذایی سالم علاقمند شده‌اند. پس با اضافه شدن این مشتریان جدید به بازار هدف، تولیدکننده باید در بسته‌بندی، عرضه و تبلیغات شرکت، تجدید نظر کند و تغییرات اساسی در شرکت، ایجاد کند.

- **به عنوان یک بیزنس، خود را با نیازهای مشتریان جدید در بازار تطبیق دهید، وگرنه از قافله عقب می‌مانید.**

- **نیاز مشتری را بشناسید و بررسی کنید که مشتری‌ها چه سلیقه‌ای دارند تا بر اساس آن، تولیدات خود را تغییر دهید. فلسفه وجودی هر بیزنسی، داشتن مشتری است و همه تولیدکننده‌ها، وامدار مشتری هستند.**

یکی از عوامل موفقیت صنایع چین در بازارهای جهانی، ساختار منعطف آن‌ها است که همانند یک خمیر بازی، با نیاز مشتری، تغییر می‌کنند.

- **تعیین مسیر بیزنس بر اساس نیازهای مشتری، نقش مهمی در توسعه بیزنس دارد.**

۸ کاهش هزینه تولید

یکی دیگر از دلایل اعمال تغییر در ساختار و فرآیند بیزنس، کاهش هزینه‌های شرکت است. **شرکت‌های قدیمی به دلایلی ازجمله، بی‌نظمی یا وابسته بودن به سیستم دولتی، هزینه‌های زیادی دارند.** مثلاً، کارمندانی دارند که سرفصل شغلی دارند اما عملاً وظیفه و کاری ندارند. افراد زیادی هر روز صبح، کارت می‌زنند و حضور خود را ثبت می‌کنند، اما معلوم نیست وظیفه‌شان چیست. این موضوع در بسیاری از سازمان‌های قدیمی وجود دارد. در این موقعیت، باید سازمان‌ها به سمت تعدیل هزینه‌ها قدم بردارند.

www.takbook.com

۹ به‌روزرسانی نحوه اداره سازمان

دلیل آخر برای اعمال تغییر، سیستم قدیمی اداره سازمان[1] است. **سازمانی که به آهستگی پیش می‌رود و با دنیای امروز، هماهنگ نیست، مانند ماشینی است که چرخ‌دنده‌هایش نیاز به روغن‌کاری دارد.** بروکراسی و کاغذبازی‌های اضافی، عدم رعایت شایسته سالاری، سنتی بودن سازمان و نبود فضای کافی برای یادگیری و رشد کارکنان، همگی از روش‌های قدیمی اداره سازمان هستند که مانع پیشرفت و ترقی می‌شوند.

سازمان‌هایی که با روش قدیمی، اداره می‌شوند، دیر یا زود برای بقا، نیازمند ایجاد تغییرات اساسی هستند.

1. Old Fashion Style

www.takbook.com

فرآیند تغییر

www.takbook.com

تغییر، یک موج است و ایجاد آن، کار ساده‌ای نیست.

هر دپارتمان، بخشی از ساختار کلی سازمان شماست و قبل از اعمال تغییر، لازم است بررسی کنید که هرکدام از دپارتمان‌ها چقدر از اعمال تغییر، تأثیر می‌پذیرند.

تغییر در همه بخش‌های سازمان، باید با هم هماهنگ باشد، درغیر این صورت، ناهمگونی به وجود می‌آید و نتیجه مطلوبی نخواهد داشت.

برای اعمال تغییر، به دنبال راهی باشید که تغییرات، راحت و بی دردسر صورت گیرد. اگر هم این تغییر، دردسرهایی ایجاد کرد، نباید در بلندمدت، ماندگار باشد.

تغییر، نباید مانند یک عمل جراحی با دوران نقاهت طولانی و عواقب بلندمدت، باشد.

مسیر پیش رو در بیزنس، باید شفاف و چشم‌انداز روشنی در انتظار باشد. پس، عوارض جانبی تغییر، باید از بین برود و تأثیرات مثبت، ماندگار شود و به ساحل امن رسید. با توجه به این موضوع، طراحی "**نقشه راه تغییرات**"، اهمیت زیادی دارد.

به طور کلی، تغییر، یک فرآیند سه مرحله‌ای است:

- وضعیت امروز
- دوران انتقال
- وضعیت آینده

www.takbook.com

شکل ۱ : مراحل تغییر

- موقعیت امروز سازمان را بشناسید و دوره‌ای را برای انتقال در نظر بگیرید و پس از آن، برنامه تغییر را تدوین کنید.

www.takbook.com

مراحل تدوین برنامه تغییر

www.takbook.com

قبل از اعمال هر گونه تغییر در ساختار و فرآیند بیزنسی خود، نیاز به تدوین برنامه تغییر دارید. با انجام مراحل زیر، می‌توانید چنین برنامه‌ای را تدوین کنید.

۱ تعیین ضرورت و هدف از تغییر

همانطور که در بخش قبل، توضیح داده شد، عوامل مختلفی ممکن است نیاز به اعمال تغییر را در ساختار و سیستم بیزنس شما، موجب شوند. ابتدا این ضرورت را تشخیص دهید و هدف از اعمال تغییر را برای خود، به طور روشن تعریف کنید.

- به چه دلیلی، قصد تغییر دارید؟

درباره این نیاز، تحقیق کنید. پس از شناسایی دلایل تغییر، این پرسش مطرح می‌شود که؛

- نقطه مطلوب کجاست؟

دلایل تغییر، اهداف را مشخص می‌کند و **اهداف**، بر اساس **دلایل تغییر**، تعریف می شود. یعنی چه **تغییراتی** بر اساس چه **ضرورت‌هایی**، لازم است صورت‌گیرد تا به نقطه مطلوب یا همان **هدف**، رسید.

پس از اینکه به این سوالات اولیه ولی مهم، پاسخ دادید، در مرحله بعد، تیم ایجادکننده تغییر را تعیین کنید.

www.takbook.com

۲ تعیین تیم تغییر

بررسی کنید که چه افرادی، توانایی هدایت فرآیند تغییر را در سازمان شما دارند؟ آیا چنین افرادی را در مجموعه خود دارید یا خیر؟

برخی از افراد یا شرکت‌های حرفه‌ای، در این زمینه تخصص کافی دارند. می‌توانید با آن‌ها همکاری کنید و در طول تغییرات، از همراهی و مشاوره آن‌ها در فرآیند تغییر در سازمان خود، استفاده کنید.

ریسک ایجاد تغییر در سازمان، زیاد است و ارائه نقشه راه و اعمال تغییر، نیاز به افراد حرفه‌ای دارد. همراهی یک فرد کارشناس، تأثیر زیادی در کاهش این ریسک و پیاده‌سازی تغییرات دارد.

توجه

از افرادی برای اعمال تغییر استفاده کنید که در صنعت شما، فعالیت و تجربه و همچنین، صلاحیتِ شناسایی مشکلات و ارائه برنامه اعمال تغییر در بیزنس شما را با توجه به صنعتی که در آن، مشغول به فعالیت هستید، داشته باشند.

اگر از یک **مشاور حرفه‌ای تغییر**، استفاده نکردید، از درون مجموعه خود و براساس اندازه شرکت، گروهی را با عنوان "**تیم تغییر**"، تعیین کنید.

"تیم تغییر" بر اساس ضرورت تغییر و هدف از آن، شکل می‌گیرد.

گاهی پس از پایان مرحله تغییرات هم، این تیم به کار خود ادامه می‌دهد، اما فعالیت کمتری خواهد داشت. در برخی موارد نیز، زیر مجموعه یک بخش در سازمان، قرار می‌گیرد و فعالیت‌ها را رصد می‌کند.

www.takbook.com

"تیم تغییر" را از اعضای همه بخش‌های سازمان، تشکیل دهید، خصوصاً بخش‌هایی که از روند تغییر، تأثیر بیشتری می‌پذیرند و همزمان با پیشرفت در مسیر تغییرات، افراد دیگری را از بخش‌های مختلف، بر اساس نیاز، اضافه کنید.

پیش از اینکه وارد مرحله بحران‌ساز تغییر شوید، شناخت کافی از سازمان و مراحل تغییر، داشته باشید. به خصوص، مدیران جدید در سازمان، باید با ساختار شرکت، تاریخچه بیزنس شما و فضای بازار، آشنایی کامل داشته باشد.

نخستین وظیفه این تیم، بررسی تحقیقات انجام شده و دانستن این موضوع است که در هر بخش، چه تغییری باید صورت گیرد و هر عضو گروه، این تغییرات را در بخش خود، معادل‌سازی کند.

پس از جلسات مشاوره و بر اساس شناخت سازمان و تحقیقات انجام شده، "تیم تغییر" به فهرستی از تغییرات می‌رسد که در هر بخش باید اعمال شود.

"تیم تغییر" در آغاز فعالیت خود، داده‌ها را با وضعیت فعلی سازمان، هماهنگ می‌کند.

از دل "تیم تغییر"، افرادی را انتخاب کنید که "**برنامه تغییرات یا طرح نقشه راه تغییرات**" را تهیه و تنظیم کنند. حاصل این کار، برنامه‌ای خواهد بود که زمان‌بندی، مناسب و قابلیت توجیه و اجرا دارد.

فرد یا افرادی که "برنامه تغییرات یا طرح نقشه راه تغییرات" را می‌نویسند، حتماً نباید عضو تیم تغییر باشند و می‌توانند از مشاورین سازمان باشند.

www.takbook.com

۳ تحقیق درباره تغییر

سومین مرحله در تدوین برنامه تغییر، انجام تحقیق برای شناسایی دقیق‌تر مشکلات سازمان، ضرورت‌های تغییر و نوع تغییرات مورد نیاز است. در این مرحله، به دنبال پاسخ به چند پرسش باشید؛

- آیا مشکلی که برای حل آن، نیاز به تغییر دارید، برای سازمان دیگری در بیزنس مشابه شما، به وقوع پیوسته است؟
- سایر سازمان‌ها، چه راه‌حل‌هایی برای حل مسائل مشابه پیدا کرده‌اند؟
- چگونه خود را با شرایط تطبیق داده‌اند؟

تیم تغییر ممکن است همان هدفی را که قبل از تعیین تیم، مشخص شده است، دنبال کند یا طی تحقیقات، ضروت‌ها و اهداف دیگری را از تغییر در سازمان، تشخیص دهد.

به عنوان مثال، شاید در نگاه اول، به نظر برسد اثر شیوع کرونا، بر دو شرکت در صنعت خودروسازی مانند ایران خودرو و سایپا، یکسان باشد و تغییرهای یکسان در هر دو، ضروری تشخیص داده شود، چون از یک صنعت مشخص، هستند اما بهرحال دو شرکتِ متفاوت با ساختار متفاوت، سیستم متفاوت و داشته‌های متفاوت هستند و شیوع کرونا، اثرات متفاوتی بر آن‌ها خواهد داشت و تغییرات متفاوتی، در آن‌ها ضرورت خواهد داشت.

همین مسئله را می‌توان درباره صنعت گردشگری، مثال زد. با توجه به اینکه شیوع کرونا، صنعت گردشگری را با رکود شدید مواجه کرده است، قطعاً اعمال تغییرات در بیزنس‌های این صنعت، ضروری است؛ ممکن است یک شرکت، با تعدیل نیرو یا تغییر کاربری، این تغییر را اعمال کند، در حالیکه شرکت دیگری، با تحقیق و بررسی بیشتر، به این نتیجه برسد که نیروهای انسانی، از داشته‌های مهم آن شرکت است و لازم است آن‌ها را با شرایط متفاوتی، حفظ کند تا بتواند بعد از عادی شدن شرایط صنعت، همچنان، با استفاده از آن‌ها، فعالیت خود را ادامه دهد.

هر دو مثال بالا، نشان می‌دهد که تحقیق، نقش مهمی در تعیین ضرورت و هدف از اعمال تغییر و همچنین، نوع تغییر مورد نیاز در شرکت و بیزنس، دارد.

در تحقیقاتی که برای ضرورت و هدف از تغییر، انجام می‌دهید، یک مسئله مهم را در نظر بگیرید و آن، **اثرات تغییر و نتایج آن، در دو مرحله اعمال تغییر و پس از پیاده سازی تغییر**، است.

www.takbook.com

لازم است بدانید پس از پایان اصلاحات، چه تغییراتی در سازمان به وجود می‌آید. برای این منظور، جدولی با ۴ ستون، همانند جدول ۱ طراحی کنید؛

- در یک ستون، نیاز به اعمال تغییرات را فهرست کنید.
- در ستون دوم، مقابل هر تغییر، اثرات و نتایج آن را در طول مرحله تغییر بنویسید.
- در ستون سوم، اثرات و نتایج تغییر را پس از پیاده‌سازی آن بنویسید.

خوب و بد بودن اثرات، مهم نیست، مهم، شناخت آن‌ها است. پس، هم اثرات مثبت و هم اثرات منفی تغییر را شناسایی کنید.

سپس، نگاهی جدی به هزینه‌های تغییر و برآورد دقیقی از میزان بودجه، داشته باشید. پس،

- ستون چهارم جدول، میزان هزینه‌هایی است که تغییر به سازمان، تحمیل می‌کند.

در انتهای این جدول، به فهرستی از تغییرات می‌رسید که شامل عدد و رقم است. این موضوع، مقدمه‌ای برای نوشتن "**برنامه تغییرات یا طرح و نقشه راه تغییرات**" است.

تغییر	اثرات و نتایج تغییر در طول مرحله اعمال تغییر	اثرات و نتایج تغییر بعد از پیاده‌سازی	هزینه‌های تغییر

جدول ۱: جدول تغییرات مورد نیاز

www.takbook.com

۴ شناسایی موانع اعمال تغییر و راه‌حل‌های آن

برای طراحی "**برنامه تغییرات یا طرح نقشه راه تغییرات**"، لازم است موانع اعمال تغییر را شناسایی کنید.

در این بخش، با توجه به جدولی که پیش رویتان دارید، کار، بسیار ساده است. فرد یا گروهی که مشغول تدوین "برنامه تغییرات یا طرح و نقشه راه تغییرات" است، بر اساس جدول ۱، موانع را شناسایی می‌کند. این موانع، می‌تواند مربوط به ساختار سازمان، افراد شاغل، جغرافیای بیزنس، فناوری به کار رفته در صنعت و ... باشد. به عنوان مثال، یکی از موانع اعمال تغییر، مقاومت افراد در سازمان است.

واکنش افراد مختلف در برابر هر تغییر، متفاوت است و هر فردی، فرمول مخصوص به خود را دارد. این امر در مورد سازمان‌ها هم صدق می‌کند.

در مرحله اجرای برنامه، با دلایل مقاومت افراد و نحوه پاسخ دهی به آن، بیشتر آشنا می‌شوید.

پس از اینکه موانع را فهرست کردید، در جستجوی راه‌حل‌ها باشید. کسی که برنامه تغییر سازمان را تهیه می‌کند، باید فهرستی از تمام راه‌حل‌های ممکن، تهیه کند و در اختیار "تیم تغییر" به منظور تصمیم‌گیری، قرار دهد.

راه‌حل‌ها، باید راه‌حل‌هایی عملی و بر اساس شناخت از مجموعه سازمانی شما، باشند و تصمیم‌گیری را برای "تیم تغییر"، آسان کند. گاهی لازم است به راه‌حل‌های استاندارد روی بیاورید و گاهی از روش‌های خاص، مثلا راه‌حل‌های چریکی استفاده کنید.

دقت کنید که فلسفه ما در مجموعه مباحث بیزنس هوشمندانه، نگاه هوشمندانه است؛ یعنی نگاه به استانداردها از زوایای متفاوت برای یافتن بهترین روش و راه‌حل براساس شرایط خاص خود. پس؛

با نگاهی هوشمندانه، راه‌حل‌های موانع پیاده‌سازی تغییر در سازمان خود را بیابید.

www.takbook.com

تغییر مورد نیاز	مانع اعمال تغییر	راه‌حل مانع

جدول ۲ : موانع تغییر و راه‌حل‌های آن

۵ شناخت فرهنگ و ساختار شرکت برای اعمال تغییر

فرهنگ و ساختار شرکت، عامل مهمی است که هنگام نوشتن برنامه، باید در نظر بگیرید.

- در فرآیند اعمال تغییر، روابط افراد شاغل، نوع معاشرت و تعامل کاری آن‌ها را با هم، به دقت بررسی کنید. مثلا:
  - چه کسانی در تصمیم‌گیری‌های شرکت تأثیرگذار هستند؟
  - آیا اداره شرکت، قائم به فرد است؟

حُسن تدوین برنامه توسط تیم تغییری که از افراد سازمان، تشکیل شده باشد، این است که با فرهنگ و ساختار سازمان، آشنا هستند و هنگام تهیه برنامه تغییر، آن‌ها را در نظر می‌گیرند، اما مشاور، باید این موارد را بررسی کند.

- منابع انسانی مورد نیاز برای مرحله تغییر و پس از تغییر را، بررسی کنید و تعیین کنید که آیا نیروهای موجود برای این کار، کافی هستند یا به نیروی جدیدی نیاز است؟

توجه

"برنامه تغییرات یا طرح و نقشه راه تغییرات" را به نحوی تهیه کنید که اتفاقات پیش‌بینی نشده دوران تغییر و پس از آن هم، در نظر گرفته شود.

www.takbook.com

۶ تعریف جدول زمانی اعمال تغییر

برای تغییرات در برنامه، یک جدول زمانی مانند جدول ۳ تعریف کنید. مشخص کنید که تغییرات قابل اعمال، در چه دوره زمانی، لازم است رخ دهد؟

زمان درست را برای اعمال تغییرات، انتخاب کنید.

برای نمونه، اگر اوج فعالیت بیزنسی شما در تابستان است، هر گونه تغییر در آن زمان، امکان دارد لطمات جبران‌ناپذیری داشته باشد.

تمام مراحل تغییرات را به صورت یک چارت بزرگ تهیه و در هر جای مسیر، جایگاه خود را در آن، علامت‌گذاری کنید و چشم‌انداز پیش‌رویتان را رؤیت کنید.

تغییر	دوره زمانی موردنیاز

جدول ۳ : زمان موردنیاز تغییر

می‌توانید برای هر یک از مراحل تغییر که گذر از وضع امروز، مرحله انتقال و وضعیت آینده است، براساس نیاز و نگاه خود، جداولی تهیه کنید. جدول به شما نگاه دقیق‌تری می‌دهد.

می‌توانید برای موردی که می‌خواهید تغییر بدهید، وضعیت فعلی آن را تعریف کنید، وضعیت مرحله تغییرِ آن و در نهایت، وضعیتی را که پس از اعمال تغییر، خواهد داشت، مشخص کنید. جدول۴ برای این منظور، به شما کمک خواهد کرد.

عامل تغییرکننده	وضعیت کنونی	وضعیت مرحله انتقال	وضعیت آینده

جدول ۴ : جدول وضعیت عامل تغییرکننده

www.takbook.com

۷ برنامه عملیاتی تغییر

حال که به اطلاعات زیادی برای اعمال تغییر، دست پیدا کردید، "برنامه عملیاتی تغییر" را طراحی کنید و آن را به تفکیک وظایف، برای همه دپارتمان‌ها ارسال کنید تا هر دپارتمان، وظیفه خود را بداند.

در "**برنامه عملیاتی**" دو نکته مهم را در نظر بگیرید؛

- نخست اینکه، **انعطاف‌پذیر** باشد تا در صورت وقوع اتفاقات پیش‌بینی نشده، مکانیسم‌هایی برای مقابله با آن‌ها، در نظر گرفته شده باشد. در واقع، برنامه عملیاتی، باید توانایی مدیریت ریسک را داشته باشد.
- دوم اینکه، "**استراتژی کارکنان**" در آن، تعریف شده باشد. به عبارت دیگر، وظایف مورد نیاز برای اعمال تغییر، تقسیم شود. بر اساس ظرفیت دپارتمان‌های مختلف، منابع انسانی آن‌ها و افراد درگیر در فرآیند تغییر، **تقسیم وظایف** را انجام دهید.

۸ استراتژی توجیه کارمندان

در این استراتژی، سه مقوله مهم زیر یعنی **توجیه کارمندان، ایجاد فضای مناسب برای اعمال تغییر، ارزیابی عملکرد کارکنان** را باید در نظر بگیرید.

- کارمندان را برای رسیدن به درک مشترک از فرآیند تغییر، توجیه کنید. در واقع، با درک درست مدیریت "تیم تغییر"، پیش روید و آن را به کارمندان نیز انتقال دهید تا دقیقاً بدانند نقششان در فرآیند تغییر چیست؟
- راهی را تعریف کنید که کارمندان را با مسئله تغییر درگیر کنید، یعنی چگونه فضایی را بسازید که وظایفشان را انجام دهند؟
- موقعیتی ایجاد کنید تا کارمندان با امنیت خاطر، کارشان را پیش ببرند و بدانند نحوه عملکردشان چه از روی مسئولیت‌پذیری باشد و چه از روی علاقه، ارزیابی خواهد شد و میزان تعهدشان در طول مسیر تغییر، کنترل و از آن قدردانی می‌شود.

اجرای استراتژی کارکنان، نیاز به آموزش درست آن‌ها دارد.

www.takbook.com

۹ اجرای آزمایشی

"برنامه تغییرات یا طرح و نقشه راه تغییرات" را به‌صورت آزمایشی در مقیاس کوچک اجرا کنید. بیشتر اوقات، برنامه به‌وسیله نرم‌افزارهای شبیه‌سازی، آزمون می‌شود. در این صورت، می‌توان نتایج حاصله را با پیش‌بینی‌ها مقایسه کرد و جلوی خطاهای زیادی را گرفت و مشخص کرد که آیا نتایج مورد انتظار، قابل حصول است یا خیر؟

۱۰ اجرای "برنامه عملیاتی تغییر"

تا این مرحله، "برنامه عملیاتی" و "استراتژی کارمندان" آماده شده است. نخستین قسمت اجرای "برنامه عملیاتی"، **آموزش** کارمندان بر اساس استراتژی تدوین شده است.

آموزش کارکنان برای اجرای تغییرات

- تغییرات مورد نیاز را به همه اعضای سازمان، از بالاترین تا پایین‌ترین سطح هرم، اطلاع دهید تا همه در جریان تغییرات قرار گیرند.
- همه کارمندان را آموزش دهید، اما برای هر دپارتمان، آموزش‌های مخصوص به آن‌ها را داشته باشید، گرچه ممکن است برخی دپارتمان‌ها، آموزش‌های مشترک داشته باشند.
- وظیفه همه کارمندان را بر اساس برنامه زمان‌بندی شده، به آنها اطلاع دهید. همچنین، برای آن‌ها مشخص کنید که اگر از زمان‌بندی، جا ماندند، چگونه آن را جبران کنند.
- پس از شروع آموزش که بر اساس زمان‌بندی انجام می‌شود، به دو موضوع توجه کنید؛

- نخست اینکه، مدام، خود را ارزیابی کنید که آیا طبق نقشه پیش می‌روید یا نه؟ این ارزیابی، شامل تمام افراد و بخش‌ها می‌شود.
- دوم اینکه، از آموزش به مجموعه خود، بازخوردهای واضح و قابل فهم، بگیرید.

www.takbook.com

- در کنار سامانه ارزشیابی، یک سامانه پشتیبانی هم تعریف کنید تا در صورت وقوع هر گونه مشکلی در مسیر تغییرات، کارمندان بتوانند از آن کمک بگیرند.

در برنامه آموزش کارکنان، آموزش سیستم پشتیبانی را نیز در نظر بگیرید.

- مجموعه تغییرات مورد نیاز را به صورت انجام گام‌های کوچک، تعریف کنید و با عبور از هر مرحله، جشن بگیرید تا فضای جذابی ایجاد شود و کارمندان، احساس نگرانی نکنند.
- با ایجاد فضایی شاداب، این موضوع را جا بیندازید که تغییرات، برای امنیت شغلی همه، مورد نیاز است.

کارکنان ممکن است حس کنند با اعمال تغییرات، شغل خود را از دست می‌دهند. سعی کنید با ایجاد فضای مناسب، این حس را از بین ببرید.

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد در روند تغییر، ۷۰ درصد شکست‌ها به این دلیل است که سازمان نتوانسته کارمندان را برای تغییرات، توجیه و با روند جدید هماهنگ کند.

نکته مهم در آموزش این است که کارمندان، دقیقاً بدانند چه چیزهایی باید تغییر کند و دلیل این تغییر چیست؟

پیشتر، در مرحله تحقیق و بررسی پیش از تغییر، گفته شد که لازم است دلایلی را که باعث می‌شود کارمندان در مسیر تغییر، همکاری نکنند، شناسایی کنید. در ادامه، این دلایل و راه‌حل‌های اجرایی آن با تکیه بر مسئله آموزش، بیان شده است.

www.takbook.com

رایج‌ترین دلایل مقاومت کارکنان سازمان‌ها نسبت به تغییر

- **ترس از دست دادن شغل:** کارمندان در هر سمتی که باشند، این ترس را دارند. همین ترس، باعث می‌شود در برابر تغییرات، مقاومت کنند و با ایجاد وقفه در آن، هزینه زیادی به سازمان تحمیل کنند.
در آموزش‌ها مطرح کنید که اعمال تغییر، نیازی به تعدیل نیرو ندارد. اساساً اینکه مجبور باشید افرادی را از سیستم حذف کنید، مسئله خطرناکی است.

- **ناشناخته بودن تغییرات:** گاهی این ترس به وجود می‌آید که تغییر و تحولات، از کنترل خارج شود.
با استراتژی ارتباط با کارمندان، این "ترس از ناشناخته‌ها" را از بین ببرید. توضیح دهید که کل مسیر، مشخص است و هدف‌ها به‌طور دقیق شناسایی شده است، بنابراین احتمال شکست وجود ندارد.

ارتباط نامناسب با کارمندان و جدی نگرفتن آن‌ها، باعث می‌شود نتوانید مسائل را به‌درستی، انتقال دهید. دادن اطلاعات به‌صورت قطره‌چکانی باعث ایجاد شک و فضایی ناسالم می‌شود.

- **عدم موفقیت شرکت‌های دیگر در تغییر:** یکی از مشکلات اعمال تغییر، شایعاتی است که درباره تغییرات ناموفق در شرکت‌های دیگر، در بین کارمندان شایع می‌شود.
در بخش آموزش، فهرستی از تجربه شرکت‌های ناموفق در اعمال تغییرات را داشته باشید و بگویید دلایل شکستشان را می‌دانید و پیش‌بینی‌های لازم را برای جلوگیری از آن روند، انجام داده‌اید. بهتر است این مسائل را از خود شما بشنوند نه از دیگران.

تدوین هوشمندانه "برنامه عملیاتی تغییر" باعث می‌شود عوامل مقاومت از بین برود.

- **ناتوانی در مواجه با تغییرات:** دلیل دیگر ترس کارمندان از تغییر این است که فکر می‌کنند نمی‌توانند خود را با شرایط جدید، تطبیق دهند. مانند فردی که تصور می‌کند به دلیل سواد کم، توانایی کار کردن با ماشین‌آلات و فناوری جدید را ندارد.

www.takbook.com

این ترس از ناتوانی در رقابت، باعث می‌شود در برابر تغییرات، مقاومت کنند و روند تغییرات، مختل شود.

برای از بین بردن ترس کارکنان از ناتوانی در مواجه با تغییرات، بر آموزش سیستم پشتیبانی، تاکید کنید.

- **نگرانی از جا ماندن از زمان‌بندی:** برای بیشتر کارمندان، جا ماندن از زمان‌بندی و سروقت تحویل ندادن کارها، موقعیتی بسیار پرتنش و استرس‌زاست.

  - **فضایی برای تغییر ایجاد کنید که کارکنان، حس کنند هر جا از روند تغییرات جا بمانند، "سامانه پشتیبانی" به کمکشان خواهد آمد.**

  - **دقت کنید زمان‌بندی برنامه تغییر، با فرهنگ سازمانی شما، همخوانی داشته باشد و روشن و قابل فهم باشد تا باعث ایجاد مقاومت در کارکنان، نشود.**

- **ترس از افزایش حجم کارها:** بسیار محتمل است که در پروسه‌ی تغییر، کارمندان، ترس از افزایش حجم وظایف محوله را داشته باشند.
  این ترس کارمندان را با توضیح روشن "تیم تغییر" یا "تیم آموزش و پشتیبانی"، از بین ببرید.

  - **برخلاف تصور عموم، تغییرات مثبت، معمولاً باعث کاهش دوباره‌کاری و سلسله مراتب تکراری در سازمان می‌شود.**

www.takbook.com

برای همراه کردن کارکنان با خود در فرآیند تغییر، نکات زیر را مد نظر قرار دهید:

- بهتر است تغییر، به صورت تدریجی و بدون ایجاد تنش، صورت گیرد و این حس را در کارمندان ایجاد کند که همه از آن، منتفع خواهند شد.
- تعیین پاداش، در طول مسیر تغییر باعث می‌شود کارمندان، منفعت آنی از تغییر، ببرند و همدلی بیشتری پیدا کنند.
- ایجاد حس همدلی و جلب مشارکت کارمندان، باعث می‌شود گروه‌های مقابله با تغییرات، شکل نگیرد. البته گاهی ناگزیر از اخراج گروهی از کارمندان هستید که این امر، کار را بسیار سخت و مقاومت‌هایی را ایجاد می‌کند. جایگزین‌های این افراد را شناسایی کنید و تأثیر آن را در "برنامه تغییرات" پیش‌بینی کنید.
- به اتفاقاتی که در سایر سازمان‌ها روی می‌دهد، توجه نکنید و بر سازمان خود، تمرکز کنید.
- با آموزش، فضای شرکت را به نحوی تغییر دهید که کارمندان به محض ورود به شرکت، افکار گذشته را پشت در، جا بگذارند.
- قواعد خودتان را تثبیت کنید و به همه همکاران القا کنید که در اداره شرکت، همه افراد بر اساس میزان وظایف، نقش دارند. با این نگاه، به استانداردهای بالاتری خواهید رسید.
- هر کسی در هر جایگاهی، می‌تواند منشأ تغییر باشد.

مسلماً یک کارمند، توانایی تغییرات بزرگ را ندارد، اما می‌تواند به مدیران، پیشنهادهایی برای تغییر بدهد. گرچه در نهایت، این مدیران هستند که منشأ تغییر خواهند بود اما از آنجا که کارمندان، به طور مستقیم با فعالیت‌ها سروکار دارند، می‌توانند پیشنهادات سازنده‌ای را عنوان کنند و مدیران بدون ترس از نتیجه نگرفتن، تصمیم‌های جدی بگیرند. مانند مدیر شرکت تاکسیرانی "اوبر" که با ایجاد تغییرات بسیار و گسترش فعالیت‌ها در زمینه‌های مختلف، درآمدزایی زیادی را موجب شده است.

www.takbook.com

۱۱ پس از پایان تغییرات

وقتی تغییرات انجام شد، بنا بر اندازه شرکت، "تیم تغییر" کوچک‌تر می‌شود یا یک فرد، مسئولیت کنترل امور را به عهده می‌گیرد و بررسی می‌کند آیا روند امور، درست انجام شده یا نه.

این ارزیابی‌ها و کنترل، طبق "برنامه تغییر" به صورت دنباله دار تا زمان اطمینان کامل از پیاده شدن برنامه، ادامه می‌یابد.

در نهایت، به این نکته توجه داشته باشید که پروسه "تغییرات سازمان" هیچ‌گاه به طور کامل، تمام نمی‌شود و چرخه‌ای پایان‌ناپذیر دارد که همواره باید به آن توجه داشته و به دنبال ایجاد تغییرات جدیدتر باشید.

سکون در بیزنس، به معنای مرگ تدریجی است.

پس هیچ‌گاه نمی‌توانید با قطعیت بگویید که به ثبات رسیده‌اید و دیگر، به تغییر نیاز ندارید. اگر در گذشته، تغییرات کندتر و هرچند وقت یک‌بار بود، در دنیای امروز با پیشرفت روزافزون تکنولوژی و گسترش ارتباطات جهانی، تغییرات با زمانبندی‌های کوتاه‌تری اتفاق می‌افتد.

راه بقا و موفقیت در دنیای پرتلاطم بیزنس، داشتن برنامه همیشگی تغییرات است.