

## چگونه تغییر سازمانی را مدیریت و پیاده سازی کنید؟

### گروه کار و بار//

تغییر سازمانی یا انطباق‌پذیری به جای آنکه دلالت ضمنی داشته باشد تحمیل می‌شود و درحقیقت مساله موفقیت و بقا است.

آنچه که از میراث انقلاب صنعتی باقی مانده است، تنها روشی برای تفکر است که سازمان‌های بشری براساس مفاهیم و راهبردهای جدید به طور قابل پیش بینی‌ای به آن‌ها پاسخ خواهند داد.

به همان اندازه که ممکن است تغییر سازمانی ترسناک به نظر برسد، خطرات عدم توانایی در پیاده‌سازی آن نیز می‌تواند به معنای نابودی آن بخش باشد.مدیریت تغییر، به‌نظر می‌رسد به طور درونی در زمینه تغییر سازمانی متمرکز شده است، اما در حقیقت با تاثیر از عوامل خارجی مانند محیط کسب و کار دائماً در حال تغییر و تحول است.

الزامات تغییر آنقدر قدرتمند هستندکه ضروری است راهکارها به درستی تنظیم و طراحی شوند و در صورت نیازگاهی لازم است‌که از اول دوباره مورد بازبینی قرار گیرند. ایجاد مشوق برای مدیریت تغییر سازمانی در یک طرف و محدوده و چهارچوبی مشخص آسان‌تراست. همه چیز بر روی کاغذ قابل درک و فهم است. به هر حال، هنگامی که مسائل جدی می‌شوند، درک می‌کنیم که نتایج تغییر دشوارتر بوده و کمتر از آنچه که تصور می‌کردیم قابل پیش‌بینی هستند. به راستی که عنصر بشر نادیده‌گرفته‌ترین جنبه در این نوع از ابتکارات است.

#### دلایل معمول شکست در تغییر سازمانی

۱٫ تمرکز بیش از حد بر نتایج به جای بررسی درست فرآیند

استدلال‌های بسیار کمی در مورد پاسخ به اینکه چرا تغییر در محیط کسب و کار لازم است وجود دارد. کارمندان عالی رتبه تمایل دارند بیشتر به نتایج ایده‌ال ناشی از تغییر توجه کنند، اما آن‌ها درک بسیار کمی از تاثیر اینگونه

به همان اندازه که ممکن است تغییر سازمانی ترسناک به نظر برسد، خطرات عدم توانایی در پیاده‌سازی آن نیز می‌تواند به معنای نابودی آن بخش باشد.

مدیریت تغییر، به‌نظر می‌رسد به طور درونی در زمینه تغییر سازمانی متمرکز شده است، اما در حقیقت با تاثیر از عوامل خارجی مانند محیط کسب و کار دائماً در حال تغییر و تحول است.

### گروه کار و بار//

نتایج بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند دارند.

مسیر تغییر مملو از مین‌های انسانی است که مسیر را پر خطر و دشوار می‌کند. تجربه انسان در پیاده‌سازی تغییر اغلب به شکل سرما یه‌گذاری‌های احساسی درآمده است.

لازم است مدیریت تغییر، بر چگونگی اثربخش بودن و اجراء

شدن آن تمرکز کند و توجه به حساسیت‌های انسان داشته باشد به همان نسبت که تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

تمرکز به روی فرایندها به جای فشار به دیگران برای نتایج فوری باید تغییر یابد. مدیران نیازمند درک این مسئله هستند که بتوانند تجربه انسان‌ها را درون سازمان مدیریت کنند. ۲٫ ناهماهنگی انگیزشی

مدیریت تغییر سازمانی معمولاً مستلزم تغییر در انتظارات هر دو طرف کارفرمایان و کارمندان است لذا افراد در سازمان تمایل دارند تا تحت مفهوم «قرارداد روانشناسی» قرار بگیرند. مفهوم قرارداد روانشناسی به واسطه نظریه‌پردازان رفتاری و سازمانی، آقایان کریس آرگریس و ادگار شاین که به دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد، معروف شد. در مطالعات آن‌ها مشاهده شد که کارمندان و کارفرمایان، مفهومی ضمنی از آنچه به عنوان سازندگان «قرارداد روانشناسی» انتظار می‌رفت دارند.

کارفرمایان و کارمندان در زمان استخدام تصویر ایده‌آلی از آنچه از یکدیگر انتظار می‌رود دارند. این انتظار در طول زمان منجر به تقویت رابطه آن‌ها با یکدیگر می‌شود.هنگامی که تغییر سازمانی پیاده‌سازی می‌شود، این انتظارات

## ۵ نکته‌ای که باید در هنگام ایجاد یک تیم دورکار در نظر داشته باشید (۱)

روش‌های کاهش هزینه و تضمین مهارت هستند، استفاده از تیم دورکار در حال افزایش است. تقریباً در همه صنعت‌ها، بخش قابل توجهی از متخصصان در حال حاضر برای کار از طریق تلفن ارتباط برقرار می‌کنند.براساس بررسی‌های ایران مدیر در حوزه رهبری کسب‌وکارها ثابت شده است اشتغال در تیم دورکار به همان اندازه که برای کارفرمایان یک مزیت است، برای کارمندان هم این‌گونه است. مدیریت یک تیم دورکار می‌تواند چالش‌های منحصر به فردی را نشان دهد. رهبران کسب و کار رزنگ و دانا می‌توانند پنج نکته زیر را برای ایجاد یک تیم دورکار بسیار مؤثر به‌کار بگیرند:

#### ۱٫ اعضای تیم را از افراد دارای شایستگی فردی انتخاب کنید

این مسأله الزامی است که کارکنان تیم دورکار می‌توانند به‌طور مستقل کار کنند. در زمان استخدام برای تیم دورکار سؤالاتی در مورد زمانی بپرسید که آن‌ها مجبور بودند به‌طور مستقل برای رسیدن به هدفی کار کنند. کارمندان راه دور که به کارشان علاقه دارند به احتمال زیاد عملکرد بهینه‌ای خواهند داشت. قضاوت در مورد شایستگی فردی یک کاندید می‌تواند صرفاً از طریق سنجیدن خوش‌بینی طی مصاحبه‌های تلفنی بسیار سخت باشد. خوشبختانه، تست‌های متعددی برای کمک به مدیران برای تشخیص این خصوصیت وجود دارند.



متقابل گرایش به سمت ناهماهنگی پیدا می‌کنند. اهداف کارمندان و انتظارات جدید کارفرمایان با یکدیگر مرتبط نمی‌شوند تا منتج به مذاکراتی مجدد برای قرارداد روانشناسی می‌شود.

انگیزه‌های قدیمی برای ارتقای شغلی گاهی نیازمند درک این مسئله هستند که بتوانند تجربه انسان‌ها را درون سازمان مدیریت کنند. ۲٫ ناهماهنگی انگیزشی

مدیریت تغییر سازمانی معمولاً مستلزم تغییر در انتظارات هر دو طرف کارفرمایان و مدیران و رهبران بسیار مهم است تا به سطح کارمندان خود برسند تا بتوانند اعتماد را با اطمینان به اینکه آن‌ها به آینده و مسیر شغلی کارمندان خود اهمیت می‌دهند در سازمان تقویت کنند و در نهایت تعهد برای منافع متقابل کارمندان و کارفرمایان باقی می‌ماند.

در صورتی که انگیزه‌های فردی و نیت شرکت ناهماهنگ باشند، راهی برای کارمند باقی نمی‌ماند جز اینکه مسیر خود را از مسیر در پیش گرفته شده توسط شرکت جدا کنند یا فقط منتظر چتر نجات طلایی (پاداش خاتمه خدمت که با رضایت گرفته می‌شود) بماند.

#### ۳٫ شناخت تاثیرات تغییر فردی



برای مثال، مدیران راه دور از ابزاری چون: تست انگیزه شغلی آنلاین روان شناسی امروزی استفاده می‌کنند. این تست ۱۵ دقیقه‌ای شامل ۱۰۲ سؤال است که مهارت‌هایی، چون: استقلال، قدرت برقراری ارتباط و خودانگیزشی را روشن می‌کنند. همچنین می‌توانند کاندیدهای شغلی از راه دور با استفاده از پرسش‌نامه شخصیت چند منظوره مینه سوتا (MMPI) ارزیابی کنند.

بعد از استخدام کارمندان شایسته، ادامه آموزش آن‌ها برای مستقل شدن مهم است. کمک و راهنمایی را فراهم کنید، اما از این‌که سؤالاتشان را از طریق آزمون و خطا بفهمید، نترسید. با تأیید بر این که شما به قضاوت‌شان اعتماد می‌کنید، می‌توانید فرهنگی از حلالان مشکلات راه دور و مستقل ایجاد کنید.

۲٫ از یک زبان مشترک استفاده کنید و اختلافات ساعات محلی را مدیریت کنید با تکنولوژی راه دور می‌توانید به متخصصان بسیار ماهر در تمام نقاط جهان دسترسی داشته باشید. با این حال، تفاوت‌ها در زبان، زبان‌های گفتاری و در حال توسعه، می‌تواند باعث سردرگمی یا حتی خطا شود. به‌طور واضح این‌که کدام زبان را این تیم دورکار را برای برقراری ارتباط استفاده خواهد کرد و زمانی که برنامه‌نویسان برای کدگذاری استفاده خواهند کرد، را مشخص کنید. بسته به کسب و کار، اغلب حتی مشخص کردن این

#### تکمیل پازل بهبود فضای کسب و کار از طریق بورس

یک تحلیلگر بازار سرمایه با تاکید بر لزوم بهبود فضای کسب و کار، گفت: برای شرکت های بزرگ تعمیق بازار بدهی و تامین سرمایه در گردش طرحهای نیمه کاره و برای شرکت های کوچک و متوسط توسعه ابزارها و روش های جدید به خصوص در فرابورس ایران، می‌تواند به ایفای نقش بازار سرمایه در تحقق شعار سال و همچنین بهبود فضای کسب و کار کمک کند.علی جبل عاملی، اظهار کرد: موضوعی که در شرایط تحریم مطرح است، بحث تامین منابع مالی است. ممکن است به دلیل اینکه ارتباط مالی کشور با دیگر کشورها قطع شده باشد، تامین مالی به آسانی صورت نگیرد. در این شرایط موضوع قابل توجه در بازار سرمایه، تعمیق بازار بدهی است.وی ادامه داد: احتمالاً در شرایط فعلی اولویت شرکت‌ها طرح جدید نباشد و اکثر شرکت‌ها به دنبال تکمیل طرح‌های توسعه‌ای نیمه تمام خود هستند. در این شرایط بازار سرمایه می‌تواند با تعمیق بازار بدهی و گسترش ابزارهای بدهی، هم سرمایه مورد نیاز و هم سرمایه در گردش شرکت‌ها را تامین کند.وی توضیح داد: هرچند ساختار اقتصادی کشور مبتنی بر هلدینگ‌ها و شرکت‌های بزرگ است، اما شرکت های کوچک و متوسط هم بخشی از اقتصاد و اشتغال کشور را برعهده دارند.

### دانشجی

## آنچه باید رهبران دنیا در پیامدهای اقتصادی ویروس کرونا بدانند

### گروه کار و بار//



مجموعه گزارش‌ها، مقالات و اقدامات سیاستی پیشنهادی موسسه مکنزی به مدیران ارشد اجرایی دنیا در مقابله با پیامدهای اقتصادی ناشی از

ویروس کرونا، گردآوری و در قالب پرسش و پاسخ طراحی و منتشر شد.

به گزارش مهر، شیوع ویروس کرونا، اقتصاد دنیا را متوقف کرده است. حال صندوق بین‌المللی پول از آغاز رکودی عمیق در اقتصاد جهان خبر می‌دهد که بسیاری از کسب و کارها، بازارهای مالی جهانی و بورس‌های منطقه‌ای را تعطیل کرده است. در این میان دولتها در کشورهای مختلف تلاش کرده‌اند تا بتوانند زمینه‌ساز کمک به مشاغل و تولیدکنندگان خود شوند تا بلکه بتوانند از این بحران سربلند بیرون آیند.

در این میان مؤسسه مکنزی به عنوان یکی از مؤسسات اقتصادی مطرح دنیا، به سوال‌های متعدد مطرح از سوی صاحبان کسب و کار در این روزهای سخت اقتصادی پاسخ داده است. امیررضا سوری، عضو هیأت علمی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی وزارت صنعت، معدن و تجارت در گفتگوی اختصاصی با خبرنگار مهر به بررسی توصیه‌های مؤسسه مکنزی به اقتصادهای دنیا برای عبور از بحران کرونا‌زدگی اقتصاد آنها پرداخته است.

وی می‌گوید: آنچه که رهبران دنیا باید در پیامدهای اقتصادی ویروس کرونا بدانند، درست در گزارش طرح شده از سوی مؤسسه مکنزی مورد اشاره قرار گرفته است. سوری تلاش دارد تا در این گفتگو مجموعه گزارش‌ها، مقالات و اقدامات سیاستی پیشنهادی مؤسسه مکنزی به رهبران ارشد دنیا در مقابله با پیامدهای اقتصادی ناشی از ویروس کرونا را مرور کرده و از گردآوری‌های صورت گرفته در این حوزه، در قالب پرسش و پاسخ سخن به میان آورد.

او معتقد است که ویروس کرونا قبل از هر چیز، یک چالش جهانی بشردوستانه است، چراکه هزاران متخصص بهداشت، قهرمانانه زندگی خود را در معرض خطر قرار داده‌اند و با این ویروس می‌جنگند.

به گفته سوری، دولتها و صنایع این چالش را درک کرده و با همکاری با هم از قربانیان و خانواده‌های آنها حمایت می‌کنند و به دنبال واکسن مواجهه آن هستند؛ بنابراین هدف از این مطالعه کمک به رهبران در درک بهتر وضعیت کنونی، پیامدهای اقتصادی شیوع بیماری بر دولت‌ها و شرکت‌ها، تحولات جهانی در دوران پساکرونا است. - در بحران کنونی تصمیم‌های رهبران تحت تاثیر گستردگی، سرعت و تلفات انسانی ناشی از شیوع بیماری؛ محدودیت‌های سفر و الزامات قرنطینه؛ بسته شدن مرزها؛ اختلال در زنجیره تأمین کالاها است. اطلاعات ناقص، مشکلات فنی، عدم تمایل به همکاری مردم، فشارهای سیاسی و عدم تجربه مشابه می‌تواند منجر به تصمیم‌های اشتباه و فاجعه‌بار شود، اما اتخاذ استراتژی کارآمد، قابل انعطاف و پایبند به ارزش‌های اجتماعی و همچنین حضور رهبران پاسخگو با قضاوت خوب، قاطع و بداهه‌ساز (در صورت لزوم) می‌تواند تأخیرها و نارسایی‌های اجرای را به حداقل برساند. در این شرایط واکنش مردم به بقا و تامین نیازهای اساسی معطوف است؛ لذا نشان دادن همدلی، تزریق محدود خوش‌بینی و اقدامات حمایتی می‌تواند در ارتقا امنیت روانی مؤثر باشد. رهبران، باید آحاد مردم را برای محدودیت‌های سفر و الزامات قرنطینه قانع کنند و به آنها گوشزد نمایند که هر چه روند بحران طولانی‌تر شود باید خود را برای چالش بزرگ‌تری آماده کنند.

وادر کردن مردم به گذشتن از آزادی‌های شخصی و انجام پروتکل‌های رفتاری مشخص، بسیار پیچیده است و هیچ پاسخ یکنواختی برای آن وجود ندارد و در هر کشور و منطقه اقلیمی، متناسب با حساسیت‌ها و شرایط خاص آن منطقه باید تصمیم‌گیری شود. از طرفی ما نیاز به ایجاد و اجرای پروتکل‌هایی داریم که به ما امکان دهند به سرعت محدودیت‌های برخی مناطق را لغو نمائیم. اینگونه پروتکل‌های رفتاری و مداخلات پویا به دولت‌ها کمک می‌کند تا زودتر از موعد، محدودیت‌ها را آزاد و زندگی را به روال عادی بازگردانند.

رهبران باید اطمینان حاصل کنند که افراد توانمندی را برای تصمیم‌گیری‌ها انتخاب کرده‌اند و با تحول بحران، افراد جدیدی را به ساختار تزریق نمایند. در این شرایط باید از انواع متخصصان و افرادی که بتوانند پیش‌بینی‌های کلان اقتصادی را به روز کنند؛ بهره بگیرند. آنها اطلاعات را گردآوری و راه‌حل‌هایی را ابداع می‌کنند یا فرآیندهای موجود را اصلاح و سازماندهی مجدد می‌نمایند.

پس از پایان بحران، ارتباطات با مردم نباید قطع شود. ارائه یک چشم انداز واقع بینانه، می‌تواند تاثیر قدرتمندی بر مردم گذاشته و آنها را ترغیب به حمایت از دولت‌ها نماید. برای دستیابی به سطح قبلی تولید و تجارت، دولت‌ها باید ارزیابی مجددی از کل سیستم تجاری داشته باشند و برای اقدامات احتمالی برنامه‌ریزی نمایند.

رهبران دنیا فهمیده‌اند که مقیاس، سرعت و تاثیر اقتصادی این ویروس به طور غیرمنتظره‌ای شدت یافته و بر اقتصاد جهانی تاثیر گذاشته است و با سیاست‌های اقتصادی گذشته، قابل مدیریت نمی‌باشد. به طور معمول در شرایط رکودی، مصرف‌کنندگان خریدهای خود را کاهش و به تعویق می‌-اندازند و در بحران کنونی پیش‌بینی می‌شود ۴۰ تا ۵۰ درصد از هزینه‌های اختیاری مصرف‌کنندگان کاهش یابد. در اکثر اقتصادهای پیشرو مخارج مصرف‌کنندگان در حدود دو سوم اقتصاد را تشکیل می‌دهد. با توجه به ارقام فوق، برآوردها حاکی از آن است که بیشترین آسیب به آمریکا و اقتصادهای بزرگ منطقه یورو (که در حدود نیمی از مخارج خانوارها، هزینه‌های مصرفی است) وارد شود. آنچه بحران کنونی را با سایر بحران‌ها متفاوت می‌کند، آن است که مردم هزینه‌های رستوران، مسافرت و سایر خدمات را حذف کرده‌اند که این خود بر وخیم‌تر شدن بحران دامن خواهد زد؛ لذا کشورهایی که اقتصاد آنها متکی بر توریست است نیز آسیب‌های جدی خواهند دید. ارزیابی فعالیت‌های اقتصادی بیانگر آن است که بیشترین آسیب به ترتیب بر کسب و کارهای خرد، صنعت هوانوردی، گردشگری، هتلداری، صنایع کارخانه-ای و در نهایت صنایع استراتژیک وارد خواهد شد. هر چند سیاست‌های فعال اعتباری و افزایش مخارج دولت‌ها به کاهش تأثیرات اقتصادی کمک می‌کن؛ دلی بیعداست به اندازه کافی سریع و به طور کامل پیامدهای آن را جبران نماید.