معرفی گام‌های اساسی برای تغییر فرهنگ سازمانی

هر سازمانی فرهنگ مخصوص به خود را دارد. این **فرهنگ بین کارکنان** و تیم‌های سازمان مشترک است و به مدیران سازمان کمک می‌کند سریع‌تر به اهداف و خواسته‌های خود دست پیدا کنند. در صورتی که یک فرهنگ اشتباه در سازمان ایجاد شود، باید برای حذف یا اصلاح آن اقدام کرد. به همین علت، در ادامه این مطلب قصد داریم شما را با 5 مرحله اساسی که باید برای تغییر فرهنگ سازمانی طی کرد، آشنا کنیم. باید به این نکته اشاره کنیم که در مقاله‌های قبلی به تفضیل به ارائه توضیحاتی در خصوص فرهنگ سازمانی و انواع فرهنگ سازمانی و اهمیت فرهنگ سازمانی پرداخته‌ایم.

برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی
کلیک کنید

تعریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به شیوه تجارت، ارزش‌ها و باورهایی گفته می‌شود که شما در محیط کار خود، مطابق با آن‌ها عمل می‌کنید. نحوه برخورد شما با مشتری، میزان رعایت

کردن قوانین، احترام به همکاران و... همگی نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند. فرهنگ سازمانی با قوانین سازمان تفاوت دارد. ساعت ورود و خروج پرسنل یکی از قوانین سازمان است، در حالی که عادت کردن کارکنان به حضور در شرکت پیش از شروع ساعت اداری، فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

در چه شرایطی باید برای تغییر فرهنگ سازمان اقدام کرد؟

فرهنگ سازمانی از دو روش ایجاد می‌شود. در روش اول، مدیران سازمان با هم‌فکری تیم منابع انسانی تلاش می‌کنند فرهنگ مورد نظر خود را که با اهداف کلان سازمان سازگاری دارد، در شرکت جا بیاندازند. در روش دوم،**فرهنگ سازمانی** به مرور زمان و بدون قصد و نیت قبلی ایجاد می‌شود. این نوع از فرهنگ سازمانی می‌تواند به نفع سازمان باشد یا نباشد. در صورتی که این فرهنگ در راستای دستیابی سریع‌تر به اهداف سازمان نباشد، باید برای تغییر دادن آن برنامه‌ریزی کرد.

مهم‌ترین دلایل تغییر فرهنگ سازمانی

- یک **فرهنگ نادرست** می‌تواند کارایی و اثربخشی کارکنان را کاهش دهد. در چنین شرایطی مدیران سازمان باید در اولین فرصت برای اصلاح یا تغییر فرهنگ سازمانی اقدام کنند.
- در صورتی که مدیران یک سازمان تصمیم بگیرند دو شرکت مجزا را با یکدیگر ادغام کنند، باید اقدامات لازم را در خصوص تغییر فرهنگ انجام دهند؛ چرا که دو شرکت متفاوت می‌توانند دارای دو فرهنگ سازمانی مجزا و حتی متضاد باشند. تضاد بین فرهنگ‌ها باعث ایجاد تعارضات متعددی بین کارکنان می‌شود و

نارضایتی آن‌ها را در پی خواهد داشت. در نتیجه باید برای اصلاح و یکسان‌سازی فرهنگ سازمانی اقدام کرد.

- فرهنگ سازمانی می‌تواند نمود داخلی یا خارجی داشته باشد. روش برخورد سازمان با شرایط بازار و اقتصاد جهانی یکی از نمودهای خارجی فرهنگ سازمانی است. سازمانی که فرهنگ سازمانی خارجی قابل قبولی داشته باشد، ساده‌تر از سایر سازمان‌ها با تغییرات بازارهای جهانی و افزایش قیمت‌های ناگهانی مقابله می‌کند.
- **فرهنگ سازمانی** به شرکت‌ها و مدیران کمک می‌کند راحت‌تر با بحران‌های بهداشتی کنار بیایند. شیوع ویروس کرونا یکی از شناخته‌شده‌ترین بحران‌های بهداشتی جهان است. در آغاز دوره انتشار این ویروس، شرکت‌هایی که زیرساخت و فرهنگ سازمانی قوی داشتند، راحت‌تر با آن مقابله کردند.
- تغییرات درون‌سازمانی مانند تغییر مدیران شرکت‌ها باعث **ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی** می‌شود. به عنوان مثال، اگر مدیر یک واحد تغییر کند، مدیر جدید فرهنگ خود را به تیم تزریق می‌کند. به همین دلیل بسیاری از افراد معتقدند که تغییر در ساختار شرکت به معنای تغییر در فرهنگ سازمانی است.
- زمانی که یک شرکت تصمیم می‌گیرد تکنولوژی مورد استفاده خود را تغییر دهد، باید فرایند تغییر فرهنگ را هم طی کند.

لازم به ذکر است ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی فرآیندی زمان‌بر است و نیاز به طی کردن مراحل خاصی دارد. در ادامه این مراحل را به شما معرفی می‌کنیم.

5 گام اساسی برای تغییر فرهنگ سازمانی چیست؟

با طی کردن مراحلی که در ادامه به شما توضیح می‌دهیم می‌توانید فرهنگ سازمانی خود را با موفقیت تغییر دهید.

– مشخص کردن اهداف فرهنگی

اولین گام برای تغییر فرهنگ، مشخص کردن **اهداف فرهنگی** است. به عنوان مثال، ممکن است مسئولان یک شرکت بدانند که نیاز به تغییر در فرهنگ سازمانی خود دارند. این مدیران نمی‌توانند بدون داشتن یک تصویر واضح و مشخص از فرهنگ موردنظر خود برای تغییر فرهنگ فعلی سازمان اقدام کنند. به عبارت بهتر، شما باید بدانید که می‌خواهید چه فرهنگ جدیدی را جایگزین فرهنگ قبلی کنید.

بنابراین می‌توانیم بگوییم که احساس نیاز به تغییر در فرهنگ سازمان، شرط لازم است اما کافی نیست. مدیران سازمان باید با همکاری تیم منابع انسانی، جلسات متعددی را تشکیل دهند و در این جلسات مشخص کنند که تصمیم دارند چه فرهنگ جدیدی را به سازمان تزریق کنند. با تشکیل این جلسات و مشخص کردن اهداف فرهنگی می‌توان گفت که شما نخستین گام را برای **ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی** خود برداشته‌اید.

– ارزیابی و بررسی فرهنگ فعلی سازمان

همان‌طور که در بخش قبلی گفتیم، ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی نیازمند تشکیل جلسات متعدد و همفکری مدیران و **تیم سرمایه انسانی** است. در این جلسات باید علاوه بر مشخص کردن اهداف فرهنگی، فرهنگ موجود در سازمان را بررسی و ارزیابی کرد. به عبارت بهتر، همیشه این‌طور نیست که تمام فرهنگ یک سازمان نیاز به تغییر یا اصلاح داشته باشد. شما به عنوان مدیر سازمان باید بدانید که کدام بخش از فرهنگ سازمان را اصلاح یا حتی حذف کنید و کدام بخش را بدون تغییر نگه دارید.

همچنین باید بدانید که تغییر دادن تمام فرهنگ یک سازمان می‌تواند زمان و هزینه زیادی را به شما تحمیل کند. بنابراین بهتر است که بخش‌های مناسب فرهنگ را دست‌نخورده نگه دارید و تنها بخش‌هایی که نیاز به اصلاح دارند را تغییر دهید.

– مشخص کردن ارزش‌های اصلی و جدید سازمان

اهداف فرهنگی که در گام اول مشخص می‌کنید باید در راستای ارزش‌های سازمان باشد. بنابراین باید تمام ارزش‌های سازمان به‌طور دقیق و واضح تبیین شوند. در

صورت مشاهده هرگونه تعارض یا اختلاف بین ارزش‌ها و اهداف فرهنگی باید یکی از این دو مورد را تغییر دهید و در نهایت به جایی برسید که اهداف فرهنگی و ارزش‌های سازمانی شما همسو و در یک جهت باشند.

فراموش نکنید که در این مرحله باید توجه ویژه‌ای به **اهداف بلندمدت سازمان** داشته باشید. به عنوان مثال، ممکن است نوآوری را هدف بلندمدت سازمان خود بدانید یا تمام تلاش خود را برای افزایش سودآوری سازمان بگذارید. در هر حالت باید بتوانید فرهنگ سازمانی را با اهداف و ارزش‌های خود همسو کنید تا راحت‌تر به اهداف خود دست یابید.

– برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف

سعی کنید برای ایجاد هر تغییری در سازمان، یک برنامه زمانی تهیه کنید. با این کار، ایجاد تغییرات در سازمان شکل جدی‌تری به خود می‌گیرد. همچنین تلاش کنید تا پیش از رسیدن به بازه زمانی مذکور، به هدف خود که تغییر فرهنگ است دست پیدا کنید.

جدولی که آماده می‌کنید می‌تواند شامل برنامه زمانی، میزان پیشرفت در ایجاد تغییرات، نیازمندی‌های سازمان برای ایجاد تغییرات و... باشد.

– ارزیابی میزان پیشرفت سازمان

تهیه جدول به شما کمک می‌کند در این مرحله که گام آخر در ایجاد تغییر در فرهنگ سازمان است، موفق عمل کنید. در این مرحله باید برنامه‌ای بریزید تا امکان ارزیابی عملکرد سازمان را در هر گام داشته باشید. در واقع کارکنان سازمان باید بتوانند در هر مرحله نظرات و پیشنهادات خود را به مدیران سازمان انتقال دهند. با این کار می‌توان اشتباهات احتمالی را به حداقل رساند و **احساس مفید و مؤثر بودن** را در کارمندان ایجاد کرد.

لازم به ذکر است، شنیدن نظرات کارمندان، فرهنگ انتقادپذیری را در سازمان افزایش می‌دهد و باعث می‌شود کارمندان راحت‌تر با تغییرات سازمان کنار بیایند.

با طی کردن درست و اصولی این 5 مرحله می‌توانید تغییرات موردنظر خود را با مشکلات کمتری در سازمان پیاده‌سازی کنید.

مشکلات تغییر فرهنگ سازمانی

همان‌طور که اشاره کردیم، بسیاری از کارکنان سازمان نسبت به ایجاد تغییرات مقاومت می‌کنند و علاقه‌ای به همسو شدن با این تغییرات ندارند. این کارکنان می‌توانند مشکلات متعددی را برای سازمان ایجاد کنند. از جمله این مشکلات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تمایل به استعفا و خارج شدن از سازمان
- القای حس نارضایتی به سایر کارکنان
- ایجاد تداخل در مراحل این تغییر
- ارائه انتقادات غیرمعقول و غیرمنطقی
- کاهش کارایی و اثربخشی

برای حل چنین مشکلاتی می‌توان از جلسات مذاکره (جلسات یک به یک) استفاده کرد. در این حالت، جلسه‌ای بین فرد ناراضی و تیم منابع انسانی تشکیل و نقطه نظرات دو طرف عنوان می‌شود. در بیشتر موارد، مشکلات فرد پس از برگزاری جلسات رفع خواهد شد.

سخن پایانی

ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی یکی از الزامات شرکت‌ها است. هر شرکتی ممکن است در طول سال‌های فعالیتش نیاز به اصلاح یا تغییر خود پیدا کند. ایجاد این تغییرات می‌تواند باعث نارضایتی کارکنان شود یا هزینه و زمان زیادی را به سازمان تحمیل کند. در این مطلب 5 گام اساسی برای ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی را برای شما شرح دادیم. با عمل کردن به این 5 مورد می‌توانید مشکلات ناشی از این تغییر فرهنگ را به حداقل برسانید. فراموش نکنید که در هر مرحله باید به نحوه عملکرد خود در گذشته توجه کرده و در صورت نیاز اشتباهات خود را اصلاح کنید.