

# مدیریت تغییر چگونه به رشد کسب و کارها کمک می‌کند؟

کسب و کارها بدون تغییر دچار رکود می‌شوند و مثل آب بی‌حرکت، به تدریج گنبدیده و از صحنه رقابت حذف می‌شوند. تغییر جزئی جدانشدنی از رشد است، هر چند که همیشه آسان نیست. در دنیای کسب و کار، مواجهه با تغییرات بازار، قوانین جدید و رقابت‌ها اجتناب‌ناپذیر است. ناتوانایی در پاسخگویی مناسب به این تغییرات می‌تواند به سقوط کسب و کار منجر شود. مدیریت تغییر (CM) یک اصطلاح کلی است که به همه روش‌های آماده‌سازی و حمایت از افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در هنگام ایجاد تغییر سازمانی اشاره دارد. با این مقاله همراه باشید تا با همه نکات پیرامون این مفهوم آشنا شوید.

کلیک کنید

برای دریافت دمو



## مدیریت تغییر چیست؟

مدیریت تغییر فرآیندی است که به هدایت تغییرات سازمانی از مرحله درک و آماده‌سازی تا اجرا و کسب نتیجه نهایی می‌پردازد. منظور از تغییر سازمانی، هر عملی است که یک

کسب و کار برای انطباق با تغییر یا حتی تعدیل بخشی از مجموعه انجام می‌دهد. این موضوع می‌تواند در بخش‌های مختلفی مثل فرهنگ سازمانی و فرآیندهای داخلی یا زیرساخت اجرا شود.

تغییرات سازمانی به دو نوع اصلی تقسیم می‌شوند:

- **تغییرات انطباقی:** تغییرات انطباقی کوچک هستند و معمولاً توسط سازمان‌ها برای تکامل محصولات یا فرآیندها و استراتژی‌ها به کار می‌روند. مثلاً استخدام نیروی جدید برای رسیدگی به افزایش تقاضا می‌تواند از جمله این تغییرات باشد.
  - **تغییرات تحول‌آفرین:** این تغییرات از نظر مقیاس بزرگ‌ترند و اغلب به معنای خروج کامل و گاهی ناگهانی از وضعیت موجود هستند. برای مثال، ایجاد بخش یا محصولی جدید در شرکت‌ها در این دسته از تغییرات قرار می‌گیرند.
- مدیریت تغییر یک فرایند پویا است که دارای یک نقطه شروع و یک نقطه پایانی است و به صورت مرحله‌ای اجرا می‌شود. علاوه بر این موضوع، این نوع مدیریت یک جنبه انسانی نیز دارد. ایجاد یک سازمان جدید، طراحی فرآیندهای کاری جدید و پیاده‌سازی فناوری‌های نوین اگر بدون همراهی افراد صورت گیرد، هرگز به پتانسیل کامل خود نخواهد رسید. این مدیریت شامل فرآیندها، ابزارها و تکنیک‌هایی است که برای مدیریت جنبه فردی تغییرات و دستیابی به نتایج مطلوب استفاده می‌شود. درباره این موضوع و نقش نیروهای انسانی در مدیریت تغییرات در ادامه مطلب توضیح خواهیم داد.



## فرآیند مدیریت تغییر شامل چه مراحل است؟

مدیریت تغییر فرآیندی است که سازمان‌ها را در مسیر تغییر از ایده تا تحقق نهایی هدایت می‌کند. این فرآیند از پنج مرحله متمایز تشکیل شده است که شامل برنامه‌ریزی، آماده‌سازی، اجرا، نظارت و ارزیابی است.

- **برنامه‌ریزی:** در این مرحله، تیم مدیریت تغییر باید برنامه‌ای جامع برای سازماندهی تغییرات به منظور دستیابی به اهداف عالی تدوین کند. این مرحله شامل تعیین جدول زمانی، مسئولیت‌ها و اطمینان از پیشرفت مراحل مختلف است.
- **آماده‌سازی:** همه کارکنان باید در جریان تغییرات آینده قرار بگیرند. یکی از راه‌های حفظ اعتماد و شناخت انتظارات دو طرف، گفت‌وگوهای شفاف و بی‌پرده و قرار دادن اطلاعات در اختیار کارمندان است. بنابراین در این مرحله، جزئیات تغییرات

باید نهایی شود.

- **اجرا:** این مرحله شامل تبدیل وضعیت فعلی سازمان به وضعیت مطلوب است. تیم باید مطمئن شود که هر جنبه از تغییر به درستی مدیریت می‌شود و کارکنان نحوه سازگاری با شرایط جدید را درک می‌کنند.
- **نظارت:** هر تغییری ممکن است نیاز به تنظیم مجدد استراتژی داشته باشد. تیم مدیریت تغییر باید به طور مداوم تأثیر تغییر را کنترل و راه‌های موفقیت بیشتر را کشف کند.
- **ارزیابی:** پس از انجام تغییر، باید میزان موفقیت آن ارزیابی شود. اطلاعات جمع‌آوری‌شده در این مرحله می‌تواند چگونگی انتخاب، برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات آینده را بهبود بخشد.

برای جلوگیری از بازگشت به وضعیت قبلی، تغییرات باید در فرهنگ و شیوه‌های اجرایی شرکت نهادینه شوند. ساختارهای سازمانی جدید و سیستم‌های پاداش به عنوان ابزارهایی برای کمک به ثبات تغییر عمل می‌کنند. تجزیه و تحلیل و بازبینی تغییرات می‌تواند به رهبران کمک کند تا بفهمند آیا تغییر موفق بوده است یا خیر. این ارزیابی‌ها، اطلاعات و درس‌های ارزشمندی را برای بهبود تلاش‌ها در آینده ارائه می‌دهند.

### اهمیت مدیریت تغییر

مدیریت تغییر، فرآیند هدایت تغییرات سازمانی از مرحله درک و آماده‌سازی تا اجرا و دستیابی به نتایج نهایی است. این مدیریت، احتمال موفقیت پروژه‌های حیاتی را افزایش می‌دهد و سازمان را برای پذیرش هر چه سریع‌تر تغییرات آماده می‌کند. تغییر در

سازمان‌ها امری ثابت و اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین اگر مدیریت ضعیفی داشته باشید، می‌تواند منجر به استرس سازمانی و تجدید کارهای غیرضروری و پرهزینه شود.

## تغییر سازمانی و تأثیر آن بر پرسنل

هنگامی که به تغییرات سازمانی نظیر ادغام یا تغییر مالکیت فکر می‌کنید، ممکن است بر ساختار مالی، یکپارچه‌سازی داده‌ها، سیستم‌ها و تغییرات فیزیکی مکانی تمرکز کنید؛ اما تغییر سازمانی زمانی رخ می‌دهد که افراد وظایف خود را به صورت متفاوت انجام دهند. در واقع سازمان‌ها تغییر نمی‌کنند؛ بلکه این کارکنان هستند که تغییر می‌کنند. تغییرات موفق سازمانی نتیجه تغییرات موفق فردی است و اگر افراد در کارهای روزمره خود تغییراتی ایجاد نکنند، تلاش برای تحول سازمانی بی‌نتیجه خواهد بود. بنابراین این نوع مدیریت به دلیل اثری که روی کارمندان دارد، در نهایت می‌تواند به بهبود شرایط کمک کند.

## هزینه بالای نادیده گرفتن جنبه انسانی

اگر در حال طی کردن یک تغییر هستید، یکی از نکاتی که باید به آن توجه کنید، جنبه انسانی افراد است. مدیریت ضعیف یا نادیده گرفتن افراد، پیامدهای زیادی دارد، از جمله:

- کاهش بهره‌وری
- تمایل نداشتن مدیران به اختصاص زمان یا منابع لازم برای حمایت از تغییر
- حضور نداشتن ذینفعان کلیدی در جلسات

- احساس اختلال و تأثیر منفی تغییرات بر تأمین‌کنندگان و مشتریان
  - کاهش روحیه کارکنان و ظهور اختلافات بین «ما» و «آنها»
  - افزایش استرس، سردرگمی و فرسودگی شغلی
  - ترک کارکنان با ارزش
  - انحراف‌های زمانی و هزینه‌ای در پروژه‌ها، دوباره‌کاری و حتی شدن پروژه‌ها
- این پیامدها تأثیرات محسوسی بر سلامت پروژه و سازمان دارند. خوشبختانه، با ایجاد رویکردی ساختاریافته برای مدیریت تغییر، می‌توان این مسائل را کاهش داد.

### افزایش احتمال موفقیت با مدیریت تغییر

حجم فزاینده‌ای از داده‌ها نشان می‌دهد که مدیریت تغییر مؤثر، احتمال تحقق اهداف پروژه را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان داده‌اند بخش اعظمی از سازمان‌هایی که مدیریت تغییر عالی داشتند، به اهداف خود دست یافتند؛ در حالی که بیشتر سازمان‌هایی که مدیریت تغییر ضعیفی داشتند به اهداف خود نرسیدند. با این حال در نظر داشته باشید مدیریت تغییر فرایندی پرچالش و سخت است.



## چرا مدیریت تغییر سخت است؟

در توضیح این مطلب باید گفت: تغییر نگرش و رفتار، نیازمند صرف زمان زیادی است. به عنوان مثال، مدیران پروژه از زمان آزمایش ماژول یا نصب سرور مطلع‌اند اما اندازه‌گیری پیشرفت در مدیریت تغییر سازمانی بسیار پیچیده‌تر است. مدیریت تغییر تضمینی نیست و اقدامات مؤثر برای یک گروه ممکن است برای گروه دیگر بی‌تأثیر باشد. مدیریت تغییر نیاز به تعامل مستقیم با افراد دارد و پیام‌های جمعی نمی‌توانند به افراد این احساس را بدهند که سازمان به مشکلاتشان اهمیت می‌دهد.

کارمندان سطح میانی و خط مقدم باید درگیر شوند، چرا که مشارکت بیشتر آن‌ها، تعهد بیشتری ایجاد می‌کند حتی اگر به معنای کار اضافی برای تیم مدیریت باشد. تفاوت‌های فرهنگی نیز پیچیدگی‌هایی به وجود می‌آورد. بنابراین تیم مدیریت تغییر باید از هنجارهای

فرهنگی محلی آگاه باشد.

## چگونه می‌توان مدیریت تغییر را در سازمان‌ها پیاده کرد؟

مدیریت مؤثر تغییر، نیازمند توجه به دو دیدگاه کلیدی است: دیدگاه فردی و دیدگاه سازمانی. هر دو این دیدگاه‌ها باید به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند تا تغییرات به شکل موفقیت‌آمیز انجام شوند.

### دیدگاه فردی: تجربه تغییر از منظر فرد

مدل مدیریت تغییر ADKAR بیان می‌کند یک تغییر موفقیت‌آمیز زمانی رخ می‌دهد که فرد پنج ویژگی کلیدی را تجربه کند:

- آگاهی (Awareness): فرد باید نیاز به تغییر را درک کند.
- تمایل (Desire): فرد باید انگیزه و علاقه برای مشارکت و حمایت از تغییر را داشته باشد.
- دانش (Knowledge): فرد باید بداند چگونه تغییر کند.
- توانایی (Ability): فرد باید مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای اجرای تغییر را داشته باشد.
- تقویت (Reinforcement): فرد باید پشتیبانی و تشویق لازم برای حفظ تغییر را دریافت کند.

اگر فردی در یکی از این مراحل دچار مشکل شود و نتواند به طور متوالی پیشرفت کند،

احتمال موفقیت تغییر کاهش می‌یابد. هدف از مدیریت تغییر فردی این است که اطمینان حاصل شود افراد دارای آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و پشتیبانی لازم برای تغییر هستند.

## دیدگاه سازمانی: حمایت از تغییرات فردی

مدیریت تغییر سازمانی به فرآیندها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که تیم‌های پروژه برای حمایت از تغییرات فردی موفقیت‌آمیز استفاده می‌کنند. در این دیدگاه، مجموعه اقداماتی برای کمک به ایجاد آگاهی، تمایل، دانش، توانایی و پشتیبانی در کل سازمان انجام می‌شود. این اقدامات شامل برنامه‌ریزی، آماده‌سازی، اجرا، نظارت و ارزیابی تغییرات است. مدیریت تغییر سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که تمامی افراد در سازمان بتوانند تغییرات را به طور مؤثر تجربه و از آنها حمایت کنند. این نوع مدیریت، چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی، یک فرآیند جامع و ساختاریافته است که هدف از آن، اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات و سازگاری با شرایط جدید است. سازمان‌ها می‌توانند با مدیریت تغییر موثر، نه تنها با تغییرات سازگار شوند بلکه از آنها برای رشد و توسعه بهره‌برداری کنند.

## اصول به‌کارگیری مدیریت تغییر

سازمان‌ها همواره در حال تجربه تغییراتی هستند که می‌توانند ناشی از پیاده‌سازی فناوری‌های جدید، به‌روزرسانی فرآیندها، انطباق با شرایط جدید، سازماندهی مجدد یا بهبود خدمات مشتری باشند. حال که با مدیریت تغییر و فرآیند آن آشنا شدیم، اجازه دهید به چند اصل که به شما کمک می‌کند این نوع مدیریت را بهتر در کسب‌وکار خود

پیاده کنید، پردازیم.

## شناسایی بخش‌های نیازمند بهبود

ابتدا باید نقاطی که نیاز به بهبود دارند، شناسایی شوند. این مورد شامل تعیین منابع و افرادی است که مسئولیت رهبری فرآیند تغییر را بر عهده دارند. شفافیت در این مرحله، پایه و اساس محکمی برای اجرای موفق مدیریت تغییر ایجاد می‌کند. تغییرات چشم‌گیر در تیم‌ها یا سازمان‌ها، مشکلات جمعی ایجاد می‌کنند. مدیریت تغییر باید شامل جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل داده‌ها، برنامه‌ریزی و ایجاد نظم باشد.

## ارائه طرح توجیهی به ذی‌نفعان

باید یک طرح توجیهی قوی برای سطوح مختلف ذی‌نفعان شامل مدیران ارشد، متولیان فرآیندها و کارکنان ارائه شود. توافق نظر میان این گروه‌ها، کلید موفقیت بوده و نیازمند صبر، زمان و ارتباطات مؤثر است. مدیران باید تغییرات را بپذیرند و به عنوان الگو برای سایر کارمندان عمل کنند. رفتارهای فردی و جمعی مدیران در مواقع نقش مهمی در موفقیت تغییر دارند.

## داشتن برنامه برای تغییر

یک نقشه راه مدیریت تغییر باید شامل یک فرآیند چند مرحله‌ای باشد که به جای تغییرات ناگهانی و برنامه‌ریزی نشده، به تدریج اجرا شود. این نقشه باید شامل اهداف، انگیزه‌ها، سنجش‌ها و تحلیل‌های قابل اندازه‌گیری باشد. ساختار رسمی و چشم‌اندازهای

مربوطه باید مکتوب و به همه ابلاغ شود تا همبستگی و تعهد تیمها را افزایش دهد.



## ساخت پیام و استفاده از اطلاعات برای ارزیابی

شناسایی منابع و تأمین بودجه حیاتی است. همچنین، تحلیل دادهها برای تولید گزارشهای شفاف و سنجش موفقیت ضروری است. برای مدیریت تغییر باید یک پیام ایجاد و به صورت منظم و در زمانهای معینی به کارکنان مخابره شود تا فرایند تغییر به نتیجه برسد و الهامبخش باشد.

## ارتباطات مؤثر

جریان ارتباطی مناسب، شناسایی، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و اجرای این نوع مدیریت را تسهیل می‌کند. ارتباطات دوطرفه و شفاف، راهی برای تخلیه ناامیدیها و تحسین

کارآمدی‌ها فراهم می‌کند. مدیران باید احساس مالکیت بر تغییرات را داشته باشند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان از پاداش‌ها و مشوق‌های مختلف استفاده کنند.

## مدیریت مقاومت در برابر تغییر

پیش‌بینی و مدیریت مقاومت‌ها و ریسک‌ها و تخصیص بودجه به روندها یا فناوری‌های جدید، ضروری است. شناخت دقیق فرهنگ سازمانی و رفتارهای موجود به کاهش مقاومت در برابر تغییر و اجرای موفقیت‌آمیز آن کمک می‌کند.

## شناخت دستاوردها

موفقیت تیم‌ها و افراد درگیر در پروژه تغییر باید به رسمیت شناخته شود تا پذیرش تغییر و فرآیند مدیریت تغییر تسهیل شود.

## مرور، بازبینی و بهبود مستمر

مدیریت تغییر یک فرآیند مستمر است که نیاز به سنجش و تحلیل داده‌ها و شناسایی و رفع موانع دارد. با پیروی از این گام‌ها، سازمان‌ها می‌توانند تغییرات را به طور مؤثر مدیریت کنند و به نتایج مطلوبی دست یابند.



## چالش اساسی در مدیریت تغییر

با توجه به انتظارات مصرف‌کنندگان که همواره در حال تغییر است، بخش مدیریت تغییر نیز باید کاملاً پویا باشد تا از این تحولات عقب نماند. یکی از سخت‌ترین و پرچالش‌ترین این بخش‌ها، انتقال و هدایت جنبه‌های انسانی است چرا که افراد به طور ذاتی، تمایلی به تغییر یا سازگاری با آن ندارند. بیشتر افرادی که در این نوع مدیریت دخیل هستند و با رویکردهای تغییر آشنایی دارند، معتقدند که تغییر دشوار و مشکل‌آفرین است. بنابراین، مشارکت دادن افراد در مراحل اولیه تغییر، اجرای فرآیند تغییر و بازبینی‌های مستمر برای بهبود، از عناصر حیاتی موفقیت محسوب می‌شوند. این روند شامل برنامه‌ریزی دقیق، هماهنگی، فرآیند، منابع، ارتباطات و ارزیابی مداوم است.

## سخن پایانی

همه افرادی که در یک کسب و کار فعالیت می‌کنند و در کار خود موفقیت‌های زیادی کسب کرده‌اند می‌دانند که مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی در رشد سازمان دارد. این موضوع فقط وابسته به سازمان نیست و افراد نیز نقش به‌سزایی در مدیریت تغییر ایفا می‌کنند.

اگرچه تمرکز بر عوامل غیرانسانی که واکنش‌های احساسی به دنبال ندارند و مشکلات مختلف احساسی را به همراه نمی‌آورند، جذاب به نظر می‌رسد؛ اما مدیریت تغییر جنبه‌ای انسانی نیز دارد که پیچیده‌تر از تصورات معمول است و بی‌تفاوتی نسبت به آن خطرات زیادی به همراه دارد.