

## 5 نمونه برتر از تغییر ساختار سازمانی (مدیریت تغییر)

WalkMe Team- June, 2024

سیدیاشارسیدصدری- آوای نوآوران آسیا

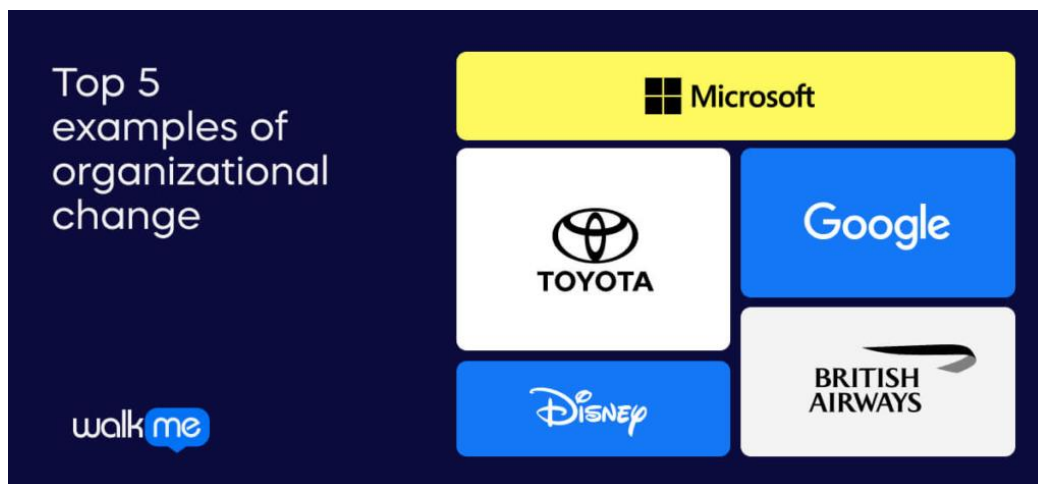
[SADRI@AVANOGROUP.COM](mailto:SADRI@AVANOGROUP.COM)



تغییرات در ساختار سازمانی تأثیرات موجی شکل در طیف گسترده ای از فرایندهای تجاری در کسب و کار دارد. تأثیرات گسترده این تغییرات، مدیریت تغییر را ضروری می سازد و به تبع شکست در مدیریت این تغییرات می تواند منجر به کاهش همسویی کارکنان، آسیب به معیارهای اصلی کسب و کار، تشدید تضاد فرهنگی و بروز سطوح بالای عدم اطمینان در ساختار منابع انسانی شود.

از سوی دیگر، تغییر تحت کنترل و مدیریت شده می تواند بازده قابل توجهی را در عملکرد سازمانی به همراه داشته باشد، مانند: کاهش هزینه ها، بهبود روحیه همکاران، کاهش نرخ تجربیات ناموفق، کاهش ناامیدی و مقاومت کارکنان در مقابل تغییر. از این رو کلید موفقیت هر پروژه مدیریت تغییر، پیاده سازی یک رویکرد چندوجهی و ساختار یافته است. پذیرش مدیریت تغییر باید با درک جامعی از عوامل ایجاد تغییر آغاز شود از این رو یک بازنگری کامل باید برای شناسایی همه ذینفعان، تعیین نیازها و اهداف آنها و برآورد هزینه تغییر انجام شود. تیم پروژه تغییر، باید یک برنامه عملیاتی شامل: جدول زمانی، فرآیندها و معیارهای مبتنی بر اصول مدیریت تغییر، پیاده سازی نماید. تغییرات ساختاری سازمانی اغلب ناشی از آشفتگی های مالی یا روحی روانی در محیط کار است. برای مثال، McKinsey گزارش داد که در پی همه گیری COVID-19، بیش از 90٪ شرکت ها انتظار داشتند در سال های آینده شاهد پروژه های تغییر ساختاری بیشتری باشند. اگرچه هیچ دو پروژه تغییر مشابه نیستند، لیکن تجربیات شرکت ها می تواند مفید باشد. این مقاله قبل از تشریح پنج نمونه برجسته از پروژه های تغییر ساختار سازمانی، به طور خلاصه تغییرات ساختار سازمانی را مرور می کند.

5 نمونه برتر تغییر سازمانی:



نمونه‌هایی از تغییرات ساختار سازمانی، نگرش‌هایی را در مورد بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته شده از دیگرانی که تحت فرآیندهای مشابه قرار گرفته‌اند، ارائه می‌دهد. از این رو با مطالعه تلاش‌های بازسازی موفق و ناموفق، می‌توان با شناسایی چالش‌های مشترک و راه‌حل‌های عملی را که می‌توانیم برای پروژه‌های خود اعمال کنیم، پی به عوامل تغییر ببریم. علاوه بر این، درک انگیزه‌ها، استراتژی‌ها و نتایج تلاش‌های مختلف بازسازی می‌تواند به ما کمک کند تا بهتر بفهمیم چه مولفه‌هایی ممکن است در موقعیت‌های خاص کسب‌وکار بهتر عمل کنند.

گذر مناسب از تغییرات ساختاری یکی از بزرگترین چالش‌ها در مدیریت موثر تغییر سازمانی است. پنج مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه می‌توان آن را حتی برای سازمان‌های پیچیده و بالغ انجام داد.

### 1. شرکت Microsoft تحت مدیریت آقای Satya Nadella

تغییر ساختار مایکروسافت توسط آقای Satya Nadella با هدف حذف رقابت غیر اثربخش داخلی و همگرا نمودن کارکنان شرکت حول یک هدف مشترک انجام شد. Nadella در سال 2014 پس از بر عهده گرفتن نقش مدیر عامل، ساختار سازمانی جدیدی را با تمرکز بر افزایش بهره‌وری در فرآیندهای تجاری، ساخت یک پلتفرم ابری هوشمند و ایجاد محیط شخصی‌سازی شده بیشتر برای بهره‌برداران اجرا کرد. تشکیل گروه هوش مصنوعی و تحقیقات با ادغام چندین تیم، یک حرکت کلیدی در این بازسازی بود. این حرکت بسیاری از مهندسان و دانشمندان کامپیوتر را گرد هم آورد تا بر نوآوری در حوزه مصنوعی در تمام خطوط تولید مایکروسافت تمرکز کنند.

بازسازی مدنظر آقای Nadella، چشم‌انداز جدیدی را برای کارمندان مایکروسافت طراحی نمود با این مفهوم که: «به هر فرد و هر سازمانی در این سیاره قدرت بدهند از طریق هوش مصنوعی به دستاوردهای بیشتری دست

یابند». این چشم انداز جدید برای کارکنان احساس دارای هدف و برنامه بودن را به ارمغان آورد و روحیه و مشارکت کارکنان را بهبود بخشید.

## 2. تمرکززدایی در Toyota در جهت بهبود ایمنی

ساختار سازمانی تویوتا در سال 2013 در پاسخ به مشکلات ایمنی و فراخوان محصولات مرتبط که در سال 2009 آغاز شد، دستخوش تغییرات قابل توجهی شد. ساختار قبلی به دلیل سلسله مراتب متمرکز جهانی، منجر به کندی زمان پاسخدهی برای رسیدگی به نگرانی‌های ایمنی گشته بود، چرا که تمام تصمیمات اصلی در دفتر مرکزی شرکت در ژاپن گرفته می‌شد. همه واحدهای تجاری با یکدیگر ارتباط نداشتند و همه ارتباطات باید از طریق ستاد تنظیم می‌گردید.

با این حال، پس از سازماندهی مجدد در سال 2013، ساختار سازمانی جدید تویوتا دارای سه ویژگی اصلی شد: سلسله مراتب جهانی، تقسیمات جغرافیایی و مبتنی بر محصول. این شرکت سلسله مراتب جهانی خود را حفظ کرد، اما قدرت تصمیم‌گیری رؤسای واحدهای منطقه‌ای و تجاری را افزایش داد که این امر منجر به کاهش اثر فرآیندهای تصمیم‌گیری متمرکز گشت. همه روسای واحدهای تجاری هنوز به دفتر مرکزی جهانی مستقر در ژاپن گزارش می‌دهند. لیکن هدف از این ساختار جدید، بهبود زمان پاسخگویی و بهبود ارتباط بین واحدهای مختلف است که منجر به تصمیم‌گیری بهتر و تسریع در رسیدگی به نگرانی‌های ایمنی می‌شود.

## 3. تبدیل شدن Google به "الفبا" برای افزایش نوآوری

در سال 2015، Google خود را به یک ساختار پیوسته و الفباگونه تغییر داد، یک مجموعه با چندین شرکت تابعه، از جمله گوگل و تجدید ساختار متناسب با نام تجاری، موقعیت یابی در میان رقبا و گزارش‌های سود و زیان صورت پذیرفت. تغییر ساختار گوگل اثرات متعددی داشت. اولاً، با گوگل به عنوان یک شرکت تابعه، ساختار متمرکز تری را ایجاد کرد که اجازه شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتری را برای مشاغل مختلف مهیا می‌نمود. ثانیاً، به شرکت کمک کرد تا جریان‌های درآمدی خود را متنوع کند و شرکت‌های جداگانه‌ای را برای حوزه‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مختلف مانند: Google، Waymo و Verily ایجاد نماید. ثالثاً، تجدید ساختار، امکان مدیریت بهتر شرکت‌های زیرمجموعه را فراهم کرد، در ساختار جدید هر کدام مدیر عامل و تیم مدیریتی خود را داشتند و به طور کلی، این بازسازی ساختار و سازماندهی کسب و کارهای مختلف گوگل را بهبود بخشیده و امکان رشد و موفقیت بهتر در دراز مدت را فراهم کرده است.

تغییر ساختار گوگل یک حرکت استراتژیک بود که به شرکت اجازه داد ضمن حفظ استعدادهای برتر، رقابت داخلی ایجاد نموده و سرمایه‌گذاری‌های با پتانسیل بالا را از برند اصلی جدا کند. این تجدید ساختار منجر به افزایش نوآوری و کارآفرینی در شرکت گردید.

#### 4. کاهش کارکنان British Airways در دهه 1980

بریتیش ایرویز در دهه 1980 در یک نقطه عطف مهم در تاریخ این شرکت هواپیمایی بواسطه یک بازسازی ساختاری قابل توجه قرار گرفت. دهه 1980 دوره سختی برای صنعت هواپیمایی در سطح جهان بود و بریتیش ایرویز با چالش‌های متعددی از جمله: هزینه‌های سوخت بالا، رقابت شدید و اقتصاد شکننده مواجه بود. بریتیش ایرویز متوجه شد که باید برای بقا و حفظ مزیت‌های رقابتی، تصمیماتی سخت بگیرد. در اوایل دهه 1980، بریتیش ایرویز در قالب برنامه "تلاش برای آینده" بازسازی ساختار شرکت، کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی را آغاز نمود. این برنامه شامل: معرفی فناوری جدید و اتوماسیون، بسته شدن مسیرهایی با عملکرد ضعیف و کاهش کارکنان بود. بریتیش ایرویز همچنین با سرمایه‌گذاری در هواپیماهای مدل جدید و بهبود امکانات رفاهی در پروازها، به دنبال بهبود تصویر ذهنی و خدمت‌دهی به مشتریان خود بود. خوشبختانه تلاش‌های بازسازی ساختار نتیجه داد و بریتیش ایرویز در دهه 1980 به عنوان یک شرکت هواپیمایی بسیار قوی تر و رقابتی تر ظاهر شد. عملکرد مالی این شرکت بهبود یافت و به یکی از خطوط هوایی پیشرو در جهان تبدیل گردید. تغییرات در جریان تجدید ساختار زمینه را برای رشد و موفقیت در آینده فراهم کرد و بریتیش ایرویز همچنان یک بازیگر مهم در صنعت هواپیمایی جهانی امروز است.

#### 5. تمرکز Disney بر روی تغییر جریان

در سال 2021، شرکت والت دیزنی تحت یک تغییر ساختار سازمانی قرار گرفت تا فرایندهای اجرایی خود را ساده‌سازی کند و خدمات پخش و تجارت مستقیم با مصرف‌کننده را در مواجهه با تأثیر رو به رشد COVID-19 در مقایسه با ساختارهای سنتی توزیع و فروش مدیریت نماید. این بازسازی شامل: ادغام واحدهای تجاری خاص، حذف برخی موقعیت‌ها و تنظیم مجدد منابع برای ایجاد رشد در عرضه مستقیم دیزنی به مصرف‌کننده، مانند دیزنی پلاس بود.

تأثیر تغییر ساختار دیزنی در سال 2021 هنوز کاملاً مشخص نیست، زیرا بازسازی هنوز ادامه داشته و ممکن است درک اثرات کامل آن نیازمند زمان طولانی‌تری باشد. با این حال، برخی از نتایج مورد انتظار تجدید ساختار شامل: افزایش کارایی و صرفه‌جویی در هزینه، تمرکز دقیق‌تر بر حوزه‌های رشد کلیدی همانند بازارهای بین‌المللی و ایجاد همسویی مجدد واحدهای تجاری خاص برای حمایت بهتر از استراتژی کلی شرکت، مشهود می‌

باشد. همچنین انتظار می‌رود که تغییر ساختار به‌طور قابل‌توجهی بر تعداد نیروی کار شرکت تأثیر گذارد و بسیاری از تعدیل‌ها و سایر کاهش‌های پیش‌بینی‌شده به عنوان بخشی از اقدامات صرفه‌جویی در هزینه‌ها باشد.

### چرا شرکت‌ها به سمت تغییرات ساختار سازمانی سوق داده می‌شوند؟

علت تغییر ساختار یک شرکت بسته به نوع سازمان می‌تواند متفاوت باشد. لزوم تغییر عموماً توسط عوامل داخلی یا خارجی که محیط شرکت را تغییر می‌دهند، ایجاد می‌شود. این تغییرات ممکن است شامل: کاهش تقاضای بازار، انتظارات مشتریان جدید، تغییر تکنولوژی و تغییر روندهای اقتصادی باشد. همچنین ممکن است شرکت‌ها به دلیل ادغام و یا سایر ابتکارات استراتژیک، تصمیم به تجدید ساختار بگیرند.

### از این رو، یکی از دلایل زیر می‌تواند منجر به تصمیم به ایجاد تغییر گردد:

- برای افزایش رقابت پذیری در بازار و با هدف کاهش هزینه‌ها، بهبود کارایی و توسعه استراتژی‌های جدید
- برای تطبیق با تغییر سلیق و نیازهای مشتری یا مقابله با تغییرات سریع و یا چالش‌های اقتصادی
- انتقال منابع از فعالیت‌های غیر ضروری یا کم بهره به حوزه‌هایی با ضریب موفقیت بالا
- ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه با معرفی محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید
- برای بهبود عملکرد کلی با تمرکز بر فرآیندهای اصلی، ساده‌سازی عملیات و سازماندهی مجدد ساختار

سازمان

### مدیریت تغییرات در کل ساختار سازمان

هر زمان که تغییر ساختاری سازمانی رخ دهد، کارکنان فعلی احتمالاً نگران امنیت، ساختار شغلی و رفاه خود می‌شوند. حتی زمانی که یک شرکت تصمیم به استخدام‌های انبوه می‌گیرد، کارکنان موجود می‌توانند توسط کارمندان جدید احساس خطر کنند. پیشنهادات زیر سرخ‌هایی را برای انتقال بدون مشکل به ساختار جدید ارائه می‌دهد:

#### 1. درک تصویر بزرگ، علت تغییر

به عنوان مثال، یک ادغام را می‌توان علت تجدید ساختار در نظر گرفت.

مقداری در این موضوع عمیق شوید...

- چه چیزی باعث ادغام شد؟
- چه شرایط در بازار به آن دامن زد؟
- چه کسی و چرا تصمیم گرفت؟

این اطلاعات ممکن است بی‌ربط یا دور از اهمیت به نظر برسد، اما اینطور نیست.

درک دلایل واقعی تغییر به چند دلیل ضروری است:

- ✓ دانستن علت یک تغییر به شما کمک می کند تا ساختار مناسبی را بازسازی کنید. بازسازی یک سازمان کار کوچکی نیست - تجزیه و تحلیل دقیق علت، می تواند شامل همه چیز از تجزیه و تحلیل بازار گرفته تا درک هوش تجاری باشد. لذا باید ساختار نهایی را طراحی و متعاقباً اطلاع رسانی و عملیاتی سازید.
- ✓ می توانید این دلایل را برای کارمندان توضیح دهید. همانطور که در زیر خواهیم دید، توضیح "چرا" تغییر به طور قابل توجهی باعث بهبود پشتیبانی و کاهش مقاومت آنها می شود.
- ✓ اجرای یک پروژه تغییر به اطلاعات دقیق بستگی دارد. یک پروژه تغییر خوش ساخت نیاز به دانش قابل اعتماد و کامل دارد. تجزیه و تحلیل تصویری بزرگ به شما ارائه می دهد تا نقشه های راه موثرتری برای تغییر و غلبه بر موانع طراحی نمایید.

## 2. فروش منافع

کارمندان می خواهند بدانند چه منفعتی در اعمال تغییر برای آنها وجود دارد. از این گذشته، هر پروژه تغییری مستلزم کار، زمان و تلاش بیشتری است. پروژه های بازسازی سازمانی حتی دلهره آورتر هستند. از این رو کارمندان باید:

- ✓ در تیم های جدید ادغام شوند
- ✓ وقتی نوبت به روابط و سیاست اداری می رسد، از صفر شروع کنند
- ✓ مهارت های جدید و پویایی در محیط کار را بیاموزند
- ✓ با فرهنگ و شرایط جدید در محل کار سازگار شوند

در برخی موارد، تغییر ساختار همزمان شامل تغییر محل کار و تغییر شغل است. از این رو برای کاهش استرس و مقاومت، مزایای تجدید ساختار را به کارکنان معرفی نموده و توضیح دهید که چگونه برای سازمان، تیم و شخص مفید است.

## 3. طراحی یک کمپین ارتباطی چند کاناله

ایجاد ارتباط با کارکنان در طول هر پروژه تغییر، حیاتی است. در طول پروژه های نوسازی ساختار، این ارتباط می تواند حتی مهم تر باشد.

برای مقابله با احساسات منفی ناشی از این عدم اطمینان باید:

- ✓ دلایل برنامه تغییر را عمیقاً بیان کنید و توضیح دهید که چرا این اتفاق رخ می افتد و عدم اجرای آن چه تبعات منفی می تواند در پی داشته باشد.

- ✓ فرایند را زود شروع و دیر تمام کنید. خیلی قبل از تغییر، ورود کارمندان را آغاز کنید. هرچه زودتر شروع کنید، سازگاری برای افراد آسان تر است.
- ✓ دعوت به مشارکت کامل و ایجاد مکانیسم های بازخورد کنید، فقط بازخورد را تشویق نکنید. فعالانه آن را از همکاران درخواست کنید. زیرا به شما کمک می کند مقاومتها را شناسایی و آنها را تعدیل نمایید.
- ✓ یک کمپین چند کاناله ایجاد کنید. یک ایمیل یا یک جلسه کافی نیست. چندین منبع آنلاین و آفلاین ایجاد کنید تا همه بتوانند با خیال راحت با پروژه شرکت همسو گردند.
- ✓ اطمینان حاصل کنید که مدیران نیز درگیر و همسو هستند.
- ✓ هرچه این روند بازتر، شفاف تر و دموکراتیک تر باشد، مشارکت همکاران بیشتر خواهد بود.

#### 4. تیم سازی گسترده

تغییر ساختار با خود یک فرهنگ سازمانی جدید می آورد. یکی از راه های انجام این کار، کمپین های ارتباطی است، همانطور که در بالا ذکر شد. راه دیگر از طریق تیم سازی است، مانند:

- ✓ رویدادهای اجتماعی: رویدادهای اجتماعی راه خوبی برای شکستن یخ و معرفی پویایی گروهی جدید است. شروع با رویدادهای اجتماعی به افراد کمک می کند تا بدون فکر کردن به کار، روابط جدید خود را آغاز کنند.

- ✓ جلسات و کارگاهها: جلسات کاری به افراد کمک می کند تا با معرفی فعالیت های جدید، بدون اینکه آنها را در محیط کاری جدید غوطه ور کند، همسو نماید «انگشتان را در استخر فرو ببرند».

- ✓ تمرین های تیم سازی: یک شرکت باید تمرین های تیم سازی و مدیریت تغییر را نیز در نظر بگیرد. برخلاف رویدادهای اجتماعی، آنها افراد را وادار می کنند تا به عنوان یک تیم با هم کار کنند، که آنها به ناچار پس از بازسازی در قالب ساختار جدید انجام خواهند داد.

همانطور که مدیران تغییر می دانند، یک رویکرد مبتنی بر مرحله برای به دست آوردن حمایت کارکنان ضروری است. فعالیت های تیم سازی، می تواند به کارکنان کمک کند احساس راحتی کنند و در عین حال منجر کاهش ناامیدی و استرس شود.

#### 5. گسترش به تدریج ، در حین حرکت بازبینی و مدام پیشرفت ( PDCA )

- مولفه های تغییر یکی از ویژگی های هر پروژه مدیریت تغییر است. یعنی هر عنصر یک پروژه تغییر باید به تدریج معرفی شود. چند دلیل برای این مهم وجود دارد:
- ✓ اعمال تغییرات کوچکتر آسانتر از تغییرات بزرگتر است

- ✓ تدریج، استرس و مقاومت در برابر تغییر را کاهش می دهد
- ✓ توسعه روابط به زمان نیاز دارد - دادن زمان به افراد برای آماده شدن، حتی از نظر ذهنی، به آنها کمک می کند زودتر تطبیق پیدا کنند
- ✓ انتشار تدریجی فرایند به شما امکان می دهد در هر مرحله بازبینی نموده و یاد بگیرید و سپس آن اطلاعات را در مرحله بعدی در فرایند بگنجانید.

نقشه راه پروژه مبتنی بر مرحله به شما کمک می کند تا اهداف هر مرحله را روشن کنید. سپس، بر اساس نتایج آن نقطه، رهبران تغییر می توانند قبل از مرحله بعدی پروژه، تنظیمات و تعدیلات برنامه را انجام دهند.

### از اقدامات اصلی تغییر سازمانی نترسید

هر سازماندهی مجدد یک کسب و کار موفق، در نتیجه انجام تصمیم درست یک فرآیند تغییر دقیق حاصل شده است. این مقاله بیشتر بر روی نتایج تمرکز کرده است تا فرآیندهای داخلی که منجر به آن نتایج می شود. یک تجارت نمی تواند به سادگی راه حل یک شرکت دیگر را الگو برداری نماید. هر شرکت باید "علت اصلی مشکلاتی را که بر فضای کسب و کار تأثیر می گذارد تشخیص داده و ضمن بررسی الگوهای موفق، برنامه ای یکتا برای رسیدگی به هر مولفه مرتبط طراحی کند". به عبارت دیگر، هر شرکتی باید یک برنامه تغییر استراتژیک را از ابتدا برای خود طراحی و اجرا نماید.

موفقیت دیگران در تغییر ساختار می تواند الهام بخش شرکت های دیگر است، لیکن این الهام بخشی نباید بدون تحلیل و بررسی عمیق نتایج درخشان ناشی از تغییرات در ساختار یک سازمان صورت پذیرد. تغییر سازمانی موفق به فرهنگ سازمانی، رهبری موثر، فناوری جدید و موارد دیگر از جمله شرایط محیطی بستگی دارد.