

کاهش هزینه، شعار همیشگی است که بیش از نیمی از پاسخ دهندگان می‌گویند یکی از اهداف عمده بوده است. نیمی می‌گویند هدف اصلی شرکت حرکت از عملکرد خوب به عالی بود. ۴۱ درصد گفته‌اند تحول شرکت شان نتیجه بازسازی ساختاری بوده: ادغام، تجزیه، یا جدایی بخشی از سازمان. فقط ۲۷ درصد مدیران درگیر کنترل یک وضعیت بحرانی بودند (نمودار ۱)

### موفقیت هنجار است

از مدیران خواستیم موفقیت تحول را با دو روش قضاوت کنند. یکی اندازه‌گیری عملکرد بعدی سازمان، مانند سودآوری، بازگشت سرمایه به کاررفته، ارزش بازار. و از این قبیل بود. دیگری تعیین وسعت اثرگذاری فرایند در ایجاد مبنایی برای سلامت پایدار بنگاه در بلندمدت بود - مثلاً، از طریق توانمندی‌های ارتقا یافته، روابط نزدیک تر با مشتریان یا تامین کنندگان، و جابجایی مثبت در فرهنگ سازمانی. پاسخ دهندگان در معیار اول مثبت تر هستند. ۳۸ درصد می‌گویند که تحول «کاملاً» یا «تا حد زیادی» در بهبود عملکرد موفق بود. درحالی که ۳۰ درصد گفتند سلامت سازمان بهبود یافته است. حدود یک سوم اظهار داشتند که شرکتهایشان در هر دو روش «تقریباً» موفق بود. حدود یک به ده تایید کردند که تجربه تحول شرکشان «کاملاً» یا «تا حد زیادی» ناموفق بود. (نمودار ۲)

### تحول انرژی می برد

وقتی ما پاسخهای ۳۸ درصدی که تحول شرکشان را «کاملاً» یا «تا حد زیادی» موفق می‌دانند (یعنی، آنهایی که عملکرد عالی داشته‌اند) را با کل نمونه آماری مقایسه می‌کنیم، یک نکته درخشان نمایان می‌شود. درحالی که ۳۰ درصد از کل مدیران نمونه آماری که درگیر تحول بوده‌اند می‌گویند که سازمانشان «کاملاً» یا «تا حد زیادی» در بسیج انرژی سازمانی موفق بوده، این درصد هنگامی که فقط پاسخ مدیران با عملکرد عالی را در نظر بگیریم به ۵۵ می‌رسد. در رابطه با نگهداشت پایدار انرژی ۵۷ درصد مدیران با عملکرد عالی، در مقایسه با ۲۸ درصد از کل نمونه آماری، می‌گویند سازمانشان «کاملاً» یا

## یافته های یک نظرسنجی جهانی

# سازماندهی برای مدیریت موفق تحول

از: گروه تحقیق تدبیر

بنیادی در استراتژی، ساختار، سیستم های عملیاتی، توانمندی ها و فرهنگ سازمان می‌باشد.

موسسه مکنزی در تیر ماه ۸۵ از ۱۵۳۶ مدیر در سراسر جهان درباره تحول نظرسنجی کرد. این مدیران هم نماینده بخشهای دولتی و خصوصی در صنایع مختلف و هم از سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی بودند.

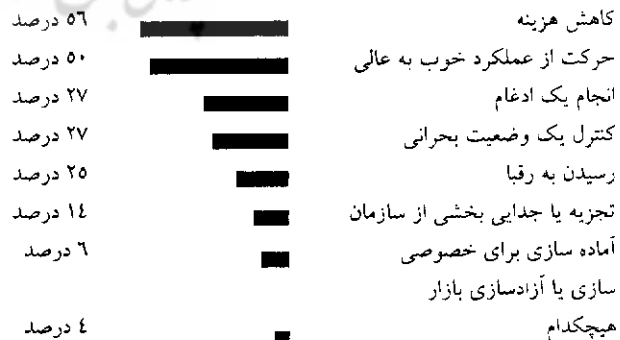
### چرا تغییر؟

تحولات به شکل های متنوعی می آیند.

نمودار یک: درصد پاسخ دهندگان که تحول عملکرد را در ۵ سال گذشته تجربه کرده اند. (۱)

### اهداف تحول

#### اهداف اصلی تلاش شرکت شما برای تحول عملکرد چه بوده است؟



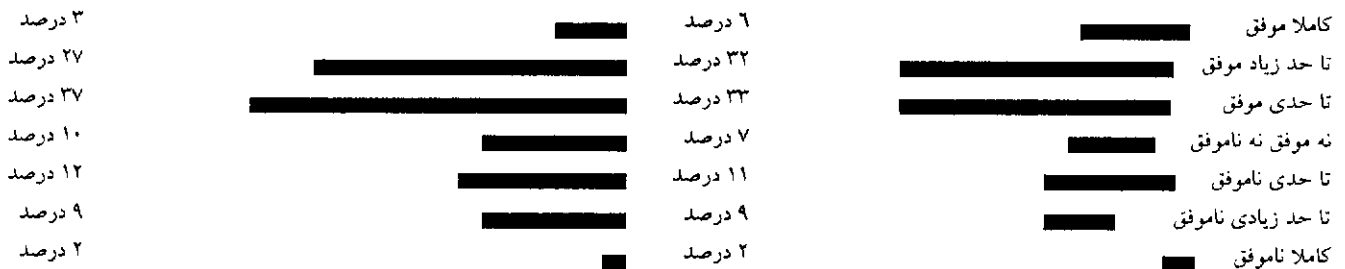
(۱) کلیه داده ها بر مبنای GDP کشور پاسخ دهندگان به منظور تعدیل در نرخهای پاسخ از مناطق مختلف موزون شده‌اند. جمع ارقام به صد نمی‌رسد زیرا پاسخ دهندگان می‌توانستند چند پاسخ را انتخاب کنند. درصد پاسخ دهندگان که گفته‌اند «نمی‌دانیم» در نمودار نیامده است.

نمودار ۲- درصد پاسخ دهندگان که تحول عملکرد را در ۵ سال گذشته تجربه کرده اند. (۱)

### ارزیابی عملکرد و سلامت

تحول در تجهیز سازمان برای عملکرد پایدار بلندمدت چقدر موفق بود (۳)

تحول در بهبود عملکرد سازمانی چقدر موفق بوده است (۲)



(۱) کلیه داده ها بر مبنای GDP کشور پاسخ دهندگان به منظور تعدیل در نرخهای پاسخ از مناطق مختلف موزون شده اند. جمع ارقام به خاطر گرد کردن ممکن است به صد نرسد، پاسخ «نمی دانم» نیامده است.

(۲) اندازه گیری با سودآوری، بازگشت سرمایه به کاررفته، ارزش بازار، کاهش زمان تحویل، کاهش موجودی صورت می گیرد.

(۳) اندازه گیری با توانمندی های ارتقا یافته، روابط نزدیک تر با مشتریان یا تامین کنندگان، نگهداری پیشگیرانه، و یا جابجایی مثبت در فرهنگ سازمانی صورت می گیرد.

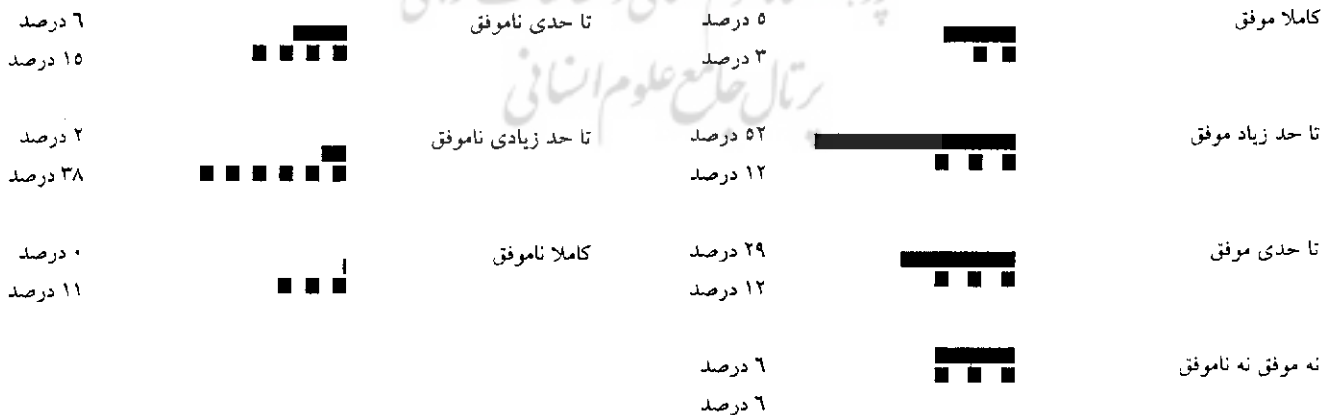
نمودار ۳- درصد پاسخ دهندگان که تحول عملکرد را در ۵ سال گذشته تجربه کرده اند. (۱)

### ارزیابی انرژی سازمانی

پاسخ دهندگانی که گزارش داده اند تحول :

موفق بود (۲) ■■■ ناموفق بود (۳)

سازمان شما در نگهداشت پایدار انرژی سازمانی در دوران تحول چقدر موفق بود؟



(۱) مانند (۱) نمودار ۱ است.

(۲) موفق شامل پاسخ دهندگانی که تحول را «کاملاً / تا حد زیادی موفق» گزارش کرده اند.

(۳) ناموفق شامل پاسخ دهندگانی است که «تا حد زیادی / کاملاً ناموفق» پاسخ داده اند.

در فرایندهایی مانند بودجه نویسی، مدیریت عملکرد، و استخدام ادغام کرد. و تقریباً سه نفر از ۵ نفر می گویند که موفقیت همواره مورد تاکید و اعلام می شد. (نمودار ۴)

نمودار ۴ - درصد پاسخ دهندگانی که تحول عملکرد را در ۵ سال گذشته تجربه کرده اند چگونه انرژی را بسیج کنیم و پایدار نگهداریم  
پاسخ دهندگانی که گزارش داده اند تحول :  
موفق بود ■■■ ناموفق بود ■■■

### اجزای موفقیت

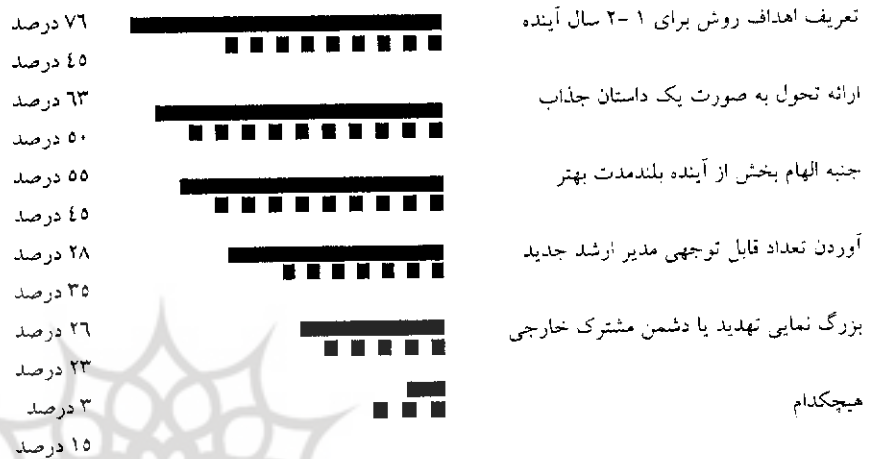
همبستگی های بیشتری را می توان بین گزارشهای موفقیت مدیران در تلاشهایشان برای تحول و اجزاء مشخصی از برنامه های تحول شان پیدا کرد. پاسخ دهندگان با موفقیت آمیز ترین تحول ادعا دارند که شرکتهایشان از دیگران در افزایش سطح انتظارات درباره عملکرد آینده، نشانه روی عملکرد کوتاه مدت، درگیر کردن افراد در همه سطوح سازمانی، شامل بودن طرح برنامه روشن و هماهنگ، و شفاف کردن تغییر - از طریق مثلاً ابزار فناوری اطلاعات یا محیط فیزیکی کارآمدتر بود. (نمودار ۵). این نتایج ادعای ما را تقویت می کند که رویرویی با این چالشها به طرز قابل توجهی ابهامات را برای تغییر موفقیت آمیز افزایش می دهد.

### تحول و احساسات

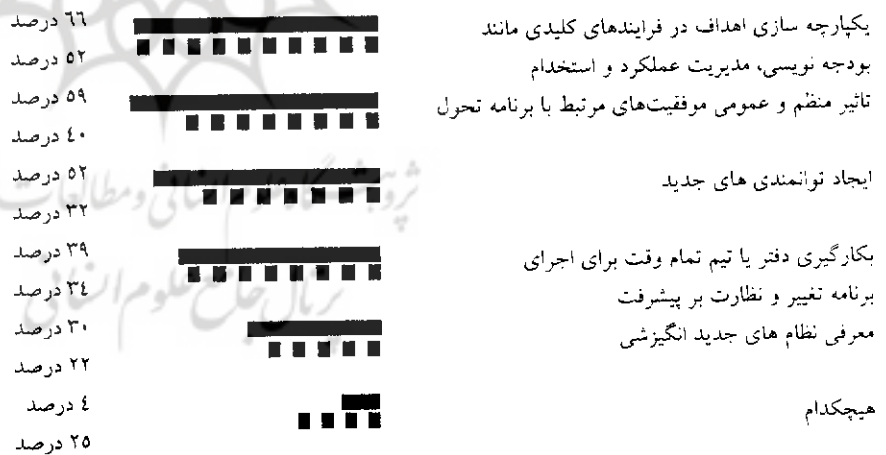
نظرسنجی جنبه های نوبنی از تجارب عملکرد تحول پاسخ دهندگان را روشن کرد. بیش از ۸۰ درصد مدیران موافقتند که تحول روش کارکردنشان را تغییر داد، اگرچه ۳۶ درصد از این گروه می گویند این اتفاق به صورتی رخ داد که با نیت اصلی تحول متفاوت بود. آنان که عملکرد عالی داشتند می گویند تغییر روش کارشان بیشتر منطبق با اهداف اصلی برنامه بود. احساسات نقش کلیدی در تحول عملکرد بازی می کند. درکل، پاسخ دهندگان احساسات مثبت

و منفی را به نسبت مساوی گزارش کردند. نگرانی را (۶۶ درصد پاسخ دهندگان) به عنوان مشترک ترین احساس منفی، خیلی پیش تر از سردرگمی، سرخوردهگی، خستگی مفرط، و مقاومت منظور کرده اند. در میان احساسات مثبت، حس تمرکز، هیجان و علاقه، و احساسات یکباره تقریباً به طور مساوی رخ داده است. جای تعجب ندارد که بیشتر مدیران با عملکرد عالی گزارش تجربه های احساسات مثبت داده اند - برپژه تمرکز و هیجان (نمودار ۶)

۱-۴ - چه مکانیزمهایی برای بسیج انرژی سازمانی یا شخصی در دوران تحول سازمانی بکار گرفته شد



۲-۴ - چه مکانیزمهایی برای نگهداشت پایدار انرژی سازمانی یا شخصی در دوران تحول سازمانی به کار گرفته شد



صورت یک داستان جذاب عرضه می کرد، نیمی از مدیران گفتند که شرکتهایشان وجه الهام بخشی از آینده بهتر در بلندمدت ارائه داد.

مدیران با عملکرد عالی باز هم در زمینه بکارگیری این شعارها هیجان بیشتری داشتند. برای مثال، سه نفر از چهار نفر می گویند که تعیین اهداف روشن بخشی از برنامه شان بود. دو سوم پاسخ دهندگان می گویند که شرکتهایشان اهداف برنامه تحول را

«تا حد زیادی» موفق بود. تضاد بین عملکرد عالی و ضعیف حتی بیشتر است (نمودار ۳)

### انرژی زاها

در پاسخ به اینکه چه مکانیسمهایی برای بسیج و نگهداشت پایدار انرژی به کار گرفته شد، مدیران قویاً بر تاثیر ارتباط روشن، جامع و جذاب تاکید کردند. اکثریت آنها می گویند سازمانشان به دنبال تعریف اهداف روشن برای یک تا دو سال آینده بود و تحول را به

## نمودار ۵- چه چیزی کار کرد؟

تحول سازمان شما کاملاً یا تا حد زیادی در جنبه های زیر موفق بود



## نمودار ۶- احساسات چندگانه تغییر

کدام ویژگی احساس غالب بر سازمان شما را در دوران تحول بیان می کند

