

# چک لیست مدیریت

مقاله این بخش:

اجرای یک برنامه کارآمد تغییر و تحول  
مهارت های قابل عرضه خود به بازار را بشناسید

چک لیست مدیریت، مجموعه ای جامع از پاسخ های کاربردی به چالشهای روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد ( یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسشهایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه ای از نظرات اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که خمیرمایه اصلی این نوشته ها بوده اند.

مخاطب این چک لیست، مدیرانی هستند که قصد و آمادگی دارند یک برنامه تغییر و تحول را در سازمان خود به اجرا آورند. این چک لیست به مثابه یک راهنما برای خود تغییرات است نه صرفاً برنامه‌ای برای اجرا. هر برنامه‌ای با توجه به شرایط سازمانی و ماهیت تغییرات متفاوت است.

تعریف

این چک لیست، درباره برنامه‌های تغییرات عمده در سازمان‌ها است. این برنامه‌ها، عوامل بیرونی (مانند تغییر در بازار، تقاضاهای مشتریان، مقررات و قوانین) و عوامل داخلی (همچون تصمیم به استفاده از سیستم مدیریت کیفیت جامع) را دربرمی‌گیرند.

تغییرات، ناشی از تعامل میان تجهیزات (فن‌آوری)، فرآیندها (رویه‌های کاری)، ساختار سازمانی و افراد هستند. مسلماً تغییر در هر یک از این عناصر باعث تغییر در دیگر عناصر می‌شود زیرا سازمان دارای یک سیستم تکاملی پویا است.

مدیریت تغییر دربرگیرنده تحقق حرکت از نقطه الف به نقطه ب و پرداختن به مشکلاتی است که ما در طول این مسیر با آنها مواجه می‌شویم.

چک لیست عملی

۱. در مورد اجرای استراتژی توافق کنید

قبل از اقدام به تغییر، باید جزئیات استراتژی روشن و شفاف باشد. آیا اجرای آن باید از بالا به پایین باشد یا از پایین به بالا یا هر دو؟ آیا تغییر باید در سطح واحدها باشد یا در کل سازمان؟

۲. در مورد چارچوب زمانی توافق کنید

همه برنامه‌های تغییر بدون توجه به اینکه در چه سطحی اجرا می‌شوند، باید یک تاریخ شروع و یک پایان مشخص داشته باشند. چارچوب زمانی باید به اندازه کافی طولانی باشد که اضطراب در کار ایجاد نشود و در عین حال هم باید به اندازه کافی کوتاه باشد که انگیزه افراد را از بین نبرد.

۳. برای اجرا برنامه ریزی کنید

استراتژی و چارچوب زمانی را با هم ترکیب کنید تا بتوان نحوه اجرا در هر بخش را به دقت مشخص کرد. از تیم تغییر به عنوان منبع مشاوره استفاده کنید و در عین حال به مدیران صف اختیار بدهید تا ببینند آیا فرآیند اجرای برنامه تغییر منطبق با اهداف کلی هست یا خیر.

مسلماً، برنامه تغییر تنها ابتکاری نیست که در سازمان به کار گرفته می‌شود. مطمئن شوید که اهداف و استراتژی شما در یک مسیر قرار دارند. آیا کارکنان پیام‌هایی روشن درباره ارزش‌های محوری سازمان دریافت می‌کنند و آیا از دیگر برنامه‌ها آگاه هستند؟

این امر شامل مدیریت ارشد نمی‌شود اما می‌تواند از حمایت مدیریت ارشد بهره‌مند شود. این تیم باید متشکل از افراد کلیدی در طراحی و ارائه خدمات و همچنین دریافت خدمات باشد. این تیم مسئول تعریف و انتشار مزایای تغییر است.

۵. یک مدیریت خوب پروژه ایجاد کنید

تغییر را، همانند هر پروژه دیگری بدانید. اهداف و معیارهایی را تعیین کنید و طبق جدول زمانی و بودجه، بر پیشرفت پروژه نظارت کنید. مشکلات احتمالی را شناسایی کرده و تلاش کنید تا طرح‌های پیشگیرانه را در مورد آنها به کار بگیرید. قواعد و ضوابط لازم به ویژه تبادل اطلاعات، تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی را برای تیم پروژه در نظر بگیرید.

۶. تغییر را از منظری شخصی و فردی اعمال کنید

افراد در صورتی می‌توانند دست به تغییر زنند که به لحاظ فردی بتوانند با آن ارتباط برقرار کنند و آن را به نوعی کار خود بدانند. مطمئن شوید که مدیران صف می‌توانند تغییرات را به واقعیت تبدیل کنند.

۷. مشارکت کارکنان را توسعه دهید

همچنان که برنامه تغییر تکامل می‌یابد، کارکنان باید احساس

# اجرای یک برنامه کارآمد تغییر و تحول

کنند که مالک آن هستند. اگر تغییر تحمیل شود، می تواند استرس زا باشد. لذا ساز و کارهایی را به کار بگیرید که مالکیت کارکنان را بر آن برنامه تغییر افزایش می دهند. امکان ارایه باز خورد و انتقاد را فراهم آورید و ابزار لازم برای اجرای اقدامات اصلاحی را نیز مهیا سازید.

۸. با موانع شناخته شده پیشرفت مبارزه کنید برای مقابله با مشکلات واقعی که مانع از پیشرفت در گذشته شده اند، هدفی مشخص را در نظر بگیرید. ببینید چه چیزهایی یا چه کسانی مانع از پیشرفت شده اند و چه کسانی می توانند به از میان برداشته شدن موانع کمک کنند.

۹. در افراد خود ایجاد انگیزه کنید تغییر مستمر، نیازمند سطوح بالای انگیزه است. افراد باید احساس کنند که ارزش دارند، توسعه می یابند، از دستاوردهایشان تقدیر شده و در چالش ها از آنها استفاده می شود. مزایای مختلف، افراد را به طرق گوناگونی علاقه مند به تغییر می کنند.

۱۰. آماده تضادها باشید تغییر، معمولاً تضادها و اختلافاتی را به دنبال دارد زیرا افراد دارای نگرش ها و واکنش های متفاوتی هستند. سعی کنید با تجزیه و تحلیل مناسب، تضادها را حل و فصل کنید. از طریق مباحث آزاد، می توان استفاده ای مثبت از تضادها داشت.

۱۱. تمایل به مذاکره کردن داشته باشید. وقتی نتوان تضاد را از طریق بحث و استدلال حل کرد، باید مذاکره کرده و دیگران را نیز به این کار ترغیب کنید. این امر به معنای پرهیز از تحمیل نظر خود بر دیگران و نیز پرهیز از وادار

تغییر را، همانند هر پروژه دیگری بدانید. اهداف و معیارهایی را تعیین کنید و طبق جدول زمانی و بودجه، بر پیشرفت پروژه نظارت کنید. مشکلات احتمالی را شناسایی کرده و تلاش کنید تا طرح های پیشگیرانه را در مورد آنها به کار بگیرید. قواعد و ضوابط لازم به ویژه تبادل اطلاعات، تصمیم گیری و گزارش دهی را برای تیم پروژه در نظر بگیرید.

است که بدون اجبار، به اجماع نظر دست یابید.

۱۲. استرس را پیش بینی کنید این ابهام است، که باعث نگرانی کارکنان می شود نه تغییر. تا حد امکان اطلاعات لازم را فراهم و سعی کنید با شایعاتی که خیلی سریع رواج پیدا می کنند، مقابله کنید. همه برنامه های تغییر، استرس زا هستند. ترس از ابهام، یک عامل مهم است. از طریق ایجاد فضایی باز و روشن، تلاش کنید تا تأثیر ابهام را کاهش دهید. در این صورت می بینید که کارکنان احساس مالکیت بر فرآیند تغییر خواهند داشت.

۱۳. اقدام به ایجاد مهارت کنید برنامه تغییر را یک فرآیند یادگیری بدانید و آن را در برنامه آموزشی خود تلفیق کنید. در تمامی سطوح سازمان خود مهارت های فنی و نرم افزاری ایجاد کنید. به عنوان مثال، سعی کنید تا مهارت های مدیریت ارشد را روزآمد کنید.

۱۴. اقدام به ایجاد توانایی برای یادگیری کنید طرح ها و اهدافی را ایجاد کنید که هر کسی بتواند هم معنای آنها را درک کند و هم به آنها دست یابد. یادگیری را به فرآیندی تبدیل کنید که کارکنان علاقه مند به شرکت در آن باشند. اجازه ندهید یادگیری به یک اجبار تبدیل شود.

۱۵. به خاطر داشته باشید که تغییر فرآیندی ناپیوسته است تغییر، فرآیندی طولانی است که از اصلاحات بسیار ریز و حتی ناملموس در رفتارها و نگرش ها تشکیل شده است. به دنبال روش هایی نوآورانه برای یادآوری آنها به کارمندان و افزایش ارزشمندی آنها باشید.

بدانید که تغییر، فرآیندی است که مرتباً شروع و بعد متوقف می شود. برای این منظور برنامه ریزی کرده و استراتژی هایی را تدوین کنید تا سازمان بتواند موانع را از پیش روی خود بردارد.

۱۶. نظارت و ارزیابی کنید نتایج برنامه تغییر را در قبال اهداف و معیارهای مشخص شده

نبایدها

- خود را درگیر تمامی جزئیات نکنید و همیشه این موضوع را به خاطر داشته باشید که تغییرات واقعی اغلب حاصل یک پیشرفت بسیار ساده هستند
- منابع لازم برای آموزش و ارتباط با دیگران را نادیده نگیرید.

پرسش های مهم

- چه شاخصه هایی به شما می گویند که تغییر واقعاً رخ داده است؟
- مدیریت ارشد باید چه علایمی را برای کارکنان بفرستد تا تعهد کامل آنها به تغییر را برانگیزاند؟
- چه پیام هایی نشانگر مالکیت موفق کارکنان بر تغییر هستند؟

### برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

- "چگونه در مدیریت تغییر بهتر عمل کنیم"، دیوید هیوسی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸
- "اهمیت تغییر: نوآوری و کارآفرینی در شرکت های آمریکایی"، رزابت ماس کانتر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵
- "فشار برای تغییر: چگونه رهبری از مدیریت متفاوت است"، جان کوتتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰
- "هدایت تغییر"، جان کوتتر، ۱۹۹۶
- "تغییر بهتر: بهترین روش های متحول ساختن سازمانتان"، گروه مطالعات تغییر انستیتو پرایس واترهاوس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴

تغییر، فرآیندی طولانی است که از اصلاحات بسیار ریز و حتی ناملموس در رفتارها و نگرش ها تشکیل شده است. به دنبال روش هایی نوآورانه برای یادآوری آنها به کارمندان و افزایش ارزشمندی آنها باشید.

در طرح اولیه نظارت و ارزیابی کنید. آیا این اهداف هنوز مناسب هستند یا اینکه باید در پرتو تجربیات موجود، تجدیدنظر شوند؟ ممکن است معیارهای فعلی عملکرد باعث بروز علایمی اشتباه شوند و بنابراین به مانعی در برابر تغییر تبدیل شوند. معیارهایی را تدوین کنید که منطبق با بینش و اهداف شرکت هستند. در ارزیابی خود پیرامون پیشرفت، صادق باشید. اگر اهداف طرح یا واقعیت ها دستخوش تغییر می شوند، سریعاً اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورید. در مورد شکست ها شفاف و باز برخورد کنید و کارمندان را در فرآیند تعیین اهداف جدید یا تدوین معیارهای جدید دخالت دهید.

برای اجرای یک برنامه کارآمد تغییر و تحول پاینده

- ژرفای مقاومت کارکنان در برابر تغییر را ارزیابی کنید. برای این نوع مقاومت برنامه ریزی کنید و از آموزش ها و ارتباطات مناسب بهره ببرید.
- به جای تلاش برای پرداختن یک مرتبه ای به همه مسایل، اولویت های تغییر را مشخص کنید.
- سعی کنید نتایج ملموس را تحویل دهید و برای جلب توجه و حمایت دیگران، موفقیت های خود را علنی سازید.
- در هر مرحله ای از طراحی و اجرای تغییر، کارکنان خود را دخالت دهید.
- مطمئن شوید مدیریت ارشد حمایت می کند و کاملاً خود را متعهد به اجرای برنامه توافق شده می داند.

میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین: ۸۸۷۷۴۳۰۸

1. David Hussey
2. Rosabeth Moss Kanter
3. John Kotter
4. PriceWaterhouse
5. Percy Barnevik
6. Bill Creech

"نمی توانید اجازه دهید ماه عسل تغییرات کوچک، یک یا دو سال طول بکشد. ادامه یافتن چند تغییر حتی کوچک می تواند به دردی مزمن تبدیل شود."  
"حتی بهترین رهبران در سازمان هایی که به شدت متمرکز هستند، نمی توانند کارآیی خود را نشان دهند."<sup>۵</sup> بیل کریک<sup>۶</sup>