

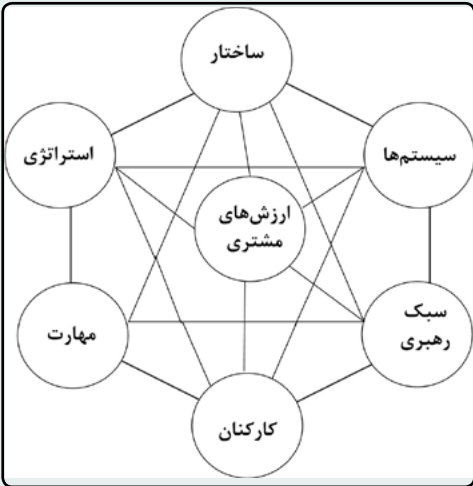
از مشاور پیرس

در کسب و کارم با مشکل فروش مواجه شده‌ام آیا به نظر شما اجاره یک بیلبورد می‌تواند به افزایش فروش من کمک کند؟

برای پاسخگویی به این سوال نیاز به اطلاعات بیشتری است. هر کدام از ابزارهای تبلیغات و بازاریابی کارکرد مناسب خود را با توجه به بازار هدف انتخاب شده دارند. ولی به طور اجمالی عرض کنم: نمی‌توان گفت اجاره یک بیلبورد تنها راه شما برای فروش بیشتر محصول است. بزرگان علم بازاریابی معتقدند استفاده از بیلبورد جهت برندینگ و اعلام و یا یادآوری حضور شما مناسب است ولی برای افزایش فروش راه های مناسب تر، کاراتر و ارزان تری هم وجود دارد. مانند بازاریابی محتوایی، بازاریابی آنلاین، بازاریابی در شبکه های مجازی و ... پیشنهاد می کنم قبل از هرگونه اقدام با متخصصین این امر مشورت نمایید



اثر بخشی سازمانی و بهبود عملکرد آن با کاربرد مدل ۷s مکنزی



سیستم‌ها:

- سیستم‌های اصلی اداره‌کننده سازمان کدام است؟ به سیستم‌های مالی و منابع انسانی و نیز ارتباطات و بایگانی یا نگاهداری اطلاعات و اسناد، توجه داشته باشیم.
- کنترل‌ها در کجا اعمال می‌شود و چگونه بر آن‌ها نظارت می‌شود و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟
- تیم از چه قوانین و فرایندهایی داخلی برای ادامه فعالیت‌های خود بهره می‌برد؟
- ارزش‌های مشترک:
- ارزش‌های اصلی کدام‌اند؟
- فرهنگ شرکتی/ تیمی، چگونه است؟
- این ارزش‌ها تا چه اندازه قوی و نهادینه است؟
- شرکت/تیم، بر مبنای چه ارزش‌های بنیادینی، ساخته شده است؟

سبک:

- سبک مدیریت/ رهبری تا چه اندازه مشارکتی است؟
- این رهبری تا چه اندازه اثربخش است؟
- آیا کارکنان/ اعضای تیم، با یکدیگر رقابت می‌کنند یا همکاری؟
- آیا سازمان، از تیم به معنای واقعی بهره‌مند است یا اینکه صرفاً اسمی از تیم و گروه وجود دارد؟

کارکنان:

- چه سمت‌ها و یا تخصص‌هایی در تیم مطرح است؟
- چه سمت‌هایی باید تکمیل و پر شود؟
- آیا بین افراد و صلاحیت‌های مورد نیاز، فاصله‌ای وجود دارد؟
- مهارت‌ها:
- مهم‌ترین مهارت‌های ارائه شده از سوی شرکت/تیم، کدام است؟
- آیا بین مهارت‌های ارائه شده و مهارت‌های مورد نیاز، فاصله‌ای وجود دارد؟
- شرکت/تیم به کدام توانایی یا ویژگی شهرت دارد؟
- آیا کارکنان/ اعضای تیم فعلی، توان انجام کار را دارا هستند؟
- مهارت‌ها چگونه نظارت می‌شوند و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؟

پرسش‌های مدل اثربخشی

سازمانی ۷S مکنزی

اکنون با استفاده از اطلاعاتی که جمع‌آوری کرده‌ایم، بایستی فواصل و ناهماهنگی‌های موجود بین عناصر را تشخیص دهیم. به یاد داشته باشیم که ما می‌توانیم از این روند، برای نگاه به شرایط موجود و یا شرایط مطلوب سازمانمان استفاده کنیم.

۱) **کار را بایستی با ارزش‌های مشترک آغاز کنیم:** آیا این ارزش‌ها با ساختار، استراتژی و سیستم‌های شرکت ما هماهنگی و مطابقت دارد؟ اگر نه چه چیز(هایی) بایستی تغییر یابد (فهرست شود)؟

۲) **اکنون به عناصر «سخت» نگاهی بیندازیم.** این عناصر چقدر خوب یکدیگر را حمایت و پشتیبانی می‌کنند؟ تغییراتی که بایستی اعمال شود را شناسایی و فهرست کنیم.

۳) **حالا به عناصر «نرم» توجه کنیم.** آیا این‌ها عناصر «سخت» مطلوب (نقطه ب) را پوشش می‌دهند و پشتیبانی می‌کنند؟ آیا این‌ها یکدیگر را حمایت می‌کنند؟ اگر این‌طور نیست، چه مواردی بایستی تغییر پیدا کند. همین‌طور که به تنظیم عناصر می‌پردازیم، باید برای این تنظیمات از یک روند تعاملی (و اغلب زمان‌بر)، استفاده کنیم تا چگونگی انواع این اثرگذاری‌ها (سناریوهای مختلف) بر دیگر عناصر و تنظیمات آن‌ها را مورد تحلیل مجدد قرار دهیم.

عملکرد بهتر شرکت که نتیجه همین فعالیت‌ها و پیدا کردن راه‌حل در مورد پیش‌بینی‌های گوناگون است، ارزش این کار را دارد.

کارکنان و مهارت‌ها همگی ریشه در علت و چرایی ایجاد سازمان و هدف‌های آن دارند. چشم‌انداز اصلی شرکت برگرفته از ارزش‌هایی است که سازمان به خاطر آن ایجاد شده است. با تغییر این ارزش‌ها، تمامی عناصر نیز تغییر پیدا می‌کنند.

چگونه از این مدل اثربخشی سازمانی استفاده کنیم؟

اکنون که معلوم شد این مدل چه موضوعات و مباحثی را پوشش می‌دهد، بهتر است در مورد نحوه استفاده از آن نیز مطالبی عنوان شود.

این مدل اثربخشی سازمانی مبتنی بر فرضیه‌ای است که اعتماد دارد برای عملکرد خوب یک سازمان، می‌بایست این هفت عنصر را تنظیم کرد و به‌طور متقابل مورد تقویت قرار داد. بدین رو، این مدل می‌تواند برای کمک به شناسایی اینکه چه مواردی را می‌بایستی برای بهبود عملکرد، دوباره تنظیم کرد، یا به همان حالت حفظ کرد، مورد استفاده قرار داد. فارغ از ماهیت هرگونه تغییر و یا تحول در سازمان – تجدید ساختار، فرایندهای جدید، ادغام‌های سازمانی، سیستم‌های جدید، تغییر رهبری و غیره – این مدل می‌تواند برای درک اینکه چگونه این عناصر سازمانی به یکدیگر وابسته هستند و بدین ترتیب کسب اطمینان از اینکه اثرات گسترده‌تری از تغییرات اعمال‌شده در یک حوزه، مورد توجه قرار گرفته و از قلم نیفتاده است، مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

ما می‌توانیم مدل ۷S را برای تحلیل شرایط موجود (نقطه الف)، شرایط مطلوب آینده (نقطه ب) و شناسایی فاصله‌ها و ناهماهنگی‌های بین آن‌ها، مورد استفاده قرار دهیم.

آنگاه برای اطمینان از اینکه در طول حرکت به سمت نقطه مطلوب (نقطه ب)، سازمانمان نیز به‌گونه‌ای اثربخش به فعالیت‌های خود ادامه می‌دهد، مسئله تنها به تنظیم عناصر این مدل معطوف خواهد شد. ظاهراً ساده به نظر می‌رسد، اما به واقع این‌گونه نیست: تغییر و تحول در سازمان به‌احتمال قوی اصلاً کار ساده‌ای نخواهد بود.

انبوه زیادی از کتاب‌ها و متدولوژی‌ها به تحلیل استراتژی سازمانی اختصاص یافته است تا عملکرد سازمان و مدیریت تغییر را بهبود بخشد، اما مدل ۷S به ما کمک می‌کند تا چارچوب خوبی برای پرسیدن سؤالات صحیح داشته باشیم و البته پاسخی برای تمامی آن‌ها فراهم نخواهد کرد. برای پاسخ به تمامی سؤالات، بایستی از آمیزه دانش و تجربه استفاده کنیم. وقتی نوبت پرسیدن سؤالات صحیح می‌رسد، می‌توان از یک فهرست بازبینی ابزارهای فکری و یک ماتریس ردگیری برای اینکه این هفت عنصر چگونه با یکدیگر تنظیم می‌شوند، استفاده کرد. در این فهرست بازبینی و ماتریس، سؤالات را مبتنی بر شرایط خاص سازمان خودمان و نیز خرد جمعی، جاگذاری می‌کنیم.

سؤالات فهرست بازبینی

اثربخشی سازمانی ۷S

در اینجا سؤالاتی آمده است که بررسی آن‌ها به ما کمک می‌کند تا شرایط خود را از نظر چارچوب ۷S مورد بررسی قرار دهیم. با استفاده از آن‌ها، ابتدا شرایط موجود خودمان (نقطه الف) را تحلیل کرده، سپس این تمرین را برای شرایط مطلوب (نقطه

ب)، تکرار می‌کنیم.

استراتژی:

- استراتژی ما چیست؟
- چگونه می‌خواهیم به هدف‌های خود دسترسی پیدا کنیم؟
- چگونه در برابر فشارهای رقبا عمل خواهیم کرد؟
- چگونه به تغییر تقاضای مشتری، پاسخ خواهیم داد؟
- استراتژی، دارای چه تمهیدات و تنظیماتی برای مباحث و موضوعات محیطی است؟
- ساختار:
- تقسیم‌بندی شرکت/تیم، چگونه است؟
- سلسله‌مراتب چگونه است؟
- دیارتمان‌های مختلف، فعالیت‌هایشان را چگونه هماهنگ می‌کنند؟
- اعضای تیم چگونه خود را سازماندهی و تنظیم می‌کنند؟
- آیا تصمیم‌گیری و یا کنترل با آنچه انجام می‌دهیم متناسب است؟
- خطوط ارتباطات در کجا واقع شده‌اند؟ (ارتباطات رسمی و غیررسمی)؟

♦ صبح ساحل //

اثربخشی سازمانی و کاربرد مدل ۷s مکنزی برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. آماده شدن سازمان برای به اجرا درآوردن هدف‌های مورد نظر را چگونه تحلیل می‌کنید؟ این سؤالی است که سال‌ها پرسیده می‌شود و پاسخ‌های گوناگونی به آن داده می‌شود.

برخی رویکردها، نگاه به عوامل درونی دارند و دیگر رویکردها، عوامل خارجی را لحاظ می‌کنند؛ برخی نیز هر دو منظر را به‌صورت ترکیبی مورد توجه قرار می‌دهند، اما عده‌ای نیز در بین این دیدگاه‌های مختلف، به دنبال نوعی اجماع و موارد یکسان هستند.

نهایتاً این مسئله مطرح می‌شود که چه عواملی را می‌بایستی مورد مطالعه قرار داد؟ درحالی‌که برخی از مدل‌های اثربخشی سازمانی مد می‌شوند و یا از مد می‌افتند، اما چارچوب ۷S مکنزی از جمله مدل‌های اثربخشی سازمانی است که جایگاه خود را به‌خوبی حفظ کرده است. این مدل که در اوایل دهه ۱۹۸۰ به‌وسیله دو تن از مشاوران شاغل در شرکت مشاوره‌ای مکنزی، یعنی آقایان تام پیترز و رابرت واترمن ابداع شده و توسعه یافته است، رویکرد خود را اساساً بر هفت دیدگاه در داخل سازمان، به‌عنوان شرط توفیق آن، متمرکز کرده است. مدل ۷S را در شرایط گوناگونی که با رویکرد تعادل و تنظیم می‌توان به نتیجه رسید، مورد استفاده قرار می‌دهند که از آن جمله موضوعات زیر به‌عنوان مثال،

- بهبود عملکرد یک شرکت
 - بررسی اثرات احتمالی ناشی از برخی تغییرات در یک شرکت
 - تنظیم دیارتمان‌ها و فرایندها در طی یک «ادغام و یا تملک»
 - نحوه به اجرا درآوردن یک استراتژی
- مدل ۷S مکنزی را می‌توان به عناصری از یک تیم و یا یک پروژه هم بسط داد و به کار گرفت. این تنظیمات را می‌توانید فارغ از تعریفی که از حوزه‌های مطالعاتی خود دارید نیز به کار بگیرید.

عناصر هفت‌گانه اثربخشی سازمانی

مدل ۷S مکنزی، شامل هفت عامل مرتبط به یکدیگر است که به عناصر «سخت» (Hard) و «نرم» (Soft) طبقه‌بندی می‌شوند: تعریف یا تشخیص عناصر «سخت» آسان‌تر بوده و مدیریت می‌تواند مستقیماً بر آن‌ها تأثیر بگذارد؛ این عناصر عبارت‌اند از: بیانیه استراتژی، چارت سازمانی، خطوط گزارش‌گیری و فرایندهای رسمی و سیستم‌های IT.

از طرف دیگر عناصر «نرم» از تعریف پیچیده‌ای برخوردار بوده و ناملموس‌تر و تأثیرپذیرتر از حوزه فرهنگ سازمانی است. با این حال برای کسب موفقیت سازمانی، هرگز نبایستی اهمیت این عناصر «سخت» را نادیده گرفت. شکل زیر به نحوی طراحی شده است تا نشانگر وابستگی این عناصر به یکدیگر باشد و مسیر اثرگذاری تغییرات در یکی از آن‌ها بر دیگران را نشان دهد.

عناصر سخت	Hard Elements	عناصر نرم	Soft Elements
استراتژی	Strategy	ارزش‌های مشترک	Shared Values
ساختار	Structure	مهارت‌ها	Skills
سیستم‌ها	Systems	سبک مدیریت یا رهبری	Style
		کارکنان	Staff

اجازه دهید هر یک از این عناصر را به‌دقت مورد بررسی قرار دهیم: **استراتژی:** این برنامه به‌منظور حفظ و ایجاد مزیت رقابتی طراحی می‌شود.

- ساختار:** نحوه چیدمان سازمان و اینکه چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد و در برابر چه کسی پاسخگو است.
- سیستم‌ها:** فعالیت‌ها و فرایندهای روزانه‌ای که کارکنان برای انجام کارها، درگیر آن‌ها هستند.
- ارزش‌های مشترک:** زمانی که این مدل برای اولین بار ابداع شد، آن را «هدف‌های فوق‌العاده» نامیدند؛ این‌ها ارزش‌های اصلی شرکت هستند و در فرهنگ سازمانی و اخلاقی کاری شرکت، ظهور و بروز می‌کنند.
- سبک:** سبک رهبری سازمان. (مشارکتی، مشورتی، خبرخواه مقتدر، استمارگرمقتدر)
- کارکنان:** کارکنان توانایی‌های عمومی آن‌ها
- مهارت‌ها:** مهارت‌ها و صلاحیت‌های واقعی کارکنان شاغل در شرکت قرار دادن ارزش‌های مشترک در وسط این مدل، به آن معنی است که این ارزش‌ها دارای اهمیت حیاتی برای توسعه تمامی دیگر عناصر است. ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، سبک،