

## موردکاوی: مهندسی مجدد در مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر

### مقدمه:

مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر شرکتی انگلیسی است. این شرکت، سیزدهمین مؤسسه بزرگ ساختمانی در انگلستان محسوب می‌شود و ۱۵۰۰ نفر کارمند، ۴/۳ میلیارد پوند دارایی، ۱۲۰ شعبه و ۲۲ فروشگاه عرضه محصولات و خدمات ساختمانی دارد. این مؤسسه، در حال حاضر در میانه راه استقرار یک برنامه مهندسی مجدد بنیادین به سر می‌برد، که حدوداً در اواخر سال ۱۹۹۰ آغاز شده است. با استفاده از تیم جدید هیئت مدیره، فرهنگ سازمانی مؤسسه به نحو بسیار چشمگیری تغییر یافته است. مهم‌ترین هدف برنامه، تمرکز کل توان مؤسسه حول جلب حداکثر رضایت مشتریان است. نحوه ارائه خدمات به مشتریان و نیز دستاوردهای تبعی مالی از آن، به نحو چشمگیری بهبود یافته است. پیشرفت‌ها و دستاوردهای مؤسسه آن قدر چشمگیر بوده‌اند که اخیراً یکی از رهبران خیره صنعت که تحلیل‌گر سهام در بورس لندن است، در مورد مؤسسه چنین نوشت:

«سه سال پیش آنها در لیست شرکت‌های پرخطر قرار داشتند. اما امروز در لیست برندگان قرار دارند.» آنچه در موردکاوی حاضر جالب است، تمرکز اصلی برنامه مهندسی مجدد بر روی ایجاد دگرگونی در فرهنگ، اهداف، استراتژی و رفتار مورد نیاز برای جلب رضایت مشتریان مؤسسه است تا فقط مهندسی مجدد پردازش‌های مؤسسه. تنها حالا، یعنی پس از سپری شدن سه سال از عمر برنامه مهندسی مجدد سازمان، این مؤسسه توجه خود را معطوف تجدید طراحی پردازش‌های خود با استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی کرده است. با توجه به رویکردی که این مؤسسه برای مهندسی مجدد انتخاب کرده، شانس موفقیت برنامه دگرگونی به نحو چشمگیری افزایش یافته است زیرا حالا سازمان کاملاً از توانایی و عزم راسخ مورد نیاز برای ایجاد دگرگونی برخوردار شده است.

### زمینه و ضرورت نیاز به دگرگونی

سابقه پیدایش مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر از طریق، ۵۰ شرکتی که در یکدیگر ادغام شده‌اند را می‌توان تا سال ۱۸۴۹ ردیابی کرد. اما تنها در اواخر دهه ۱۹۸۰ بود که این مؤسسه متوجه رشد خارق‌العاده خود شد، میزان دارایی‌های شرکت از ۱۵۰ میلیون پوند در سال ۱۹۸۴ به مبلغ ۳ میلیارد پوند در پایان دهه هشتاد بالغ شده بود. چنین رشدی، تنها در مؤسسات فعال در بخش مسکن و ساختمان دیده می‌شود. نیروی محرکه چنین رشدی فقط از طریق ادغام فعالیت‌های مختلف دهه ۱۹۸۰ تأمین نشده بود، بلکه همچنین ناشی از تقاضای بسیار شدید برای رهن و تنوع بخشیدن به فعالیت‌های مؤسسه نیز بود. قوانین مالی جدید که در سال ۱۹۸۶ به تصویب رسید، باعث آزاد سازی فعالیت‌های خدمات مالی شد و این اوضاع، به مؤسسات ساختمانی (که به طور سنتی منابع مالی مورد نیاز خود را از محل پس‌انداز وام‌های بانکی تأمین می‌کردند) اجازه داد که مانند مؤسسات مالی نظیر بیمه و دیگران،

از امکان تأمین منابع مورد نیاز برخوردار شوند. در آن زمان، در بین مؤسسات ساختمانی تقلایی عمومی برای وارد شدن به بازارهای جدید وجود داشت (و همین‌طور برای برخوردار شدن از شانس افزایش متناسب نرخ‌های فروش سهام).

اگرچه مؤسسات ساختمانی بیرمینگام مید شایر رشد خوبی کرده بود، اما بهره‌وری آن عمدتاً به دلیل مشکلات کنترل‌های داخلی که از رشد سریع و نیز استراتژی نامشخص آن ناشی می‌شد، رو به کاهش بود. برخی از شرکت‌هایی که در آن ادغام شده بودند، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی خود را همراه آورده بودند. مشکلات مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر با سقوط ناگهانی بازار سهام انگلستان در اواخر دهه ۱۹۸۰ پیچیده‌تر شد. به هر حال مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر در حالی وارد دهه ۱۹۹۰ می‌شد که با وجود اینکه جزو یکی از ۲۰ شرکت عمده ساختمانی انگلیس محسوب می‌شد، اما بهره‌وری آن در سطح بسیار پایینی قرار داشت. زمانی که هیئت مدیره جدید مؤسسه بر سر کار آمد، وضع مؤسسه آنها را به این نتیجه رساند که یا مؤسسه باید تغییر کند و یا اینکه به زودی در یکی از شرکت‌های رقیب ادغام و کاملاً از صحنه رقابت محو خواهد شد.

### گام‌های نخستین - بررسی زیربنایی - (نیمه دوم ۱۹۹۰)

از نظر هیئت مدیره جدید، مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر به رهبری جدید و متفاوتی نیز داشت که از تجربه لازم در زمینه مدیریت دگرگونی در سازمان‌های بزرگ برخوردار باشد. در سال ۱۹۹۰، کریستوفر جیمز<sup>۱</sup> به عنوان رئیس هیئت مدیره جدید و مایک جکسون به عنوان مدیر عالی اجرایی و به عنوان مسئول اجرایی برنامه مهندسی مجدد مؤسسه انتخاب شدند. امور بانکی به صورت نیمه وقت با دو بانک سیتی بانک و بانک آمریکا نیز سابقه همکاری داشت. او در عین حال، مدیر و صاحب یک شرکت خدمات مشاوره‌ای در زمینه کنترل کیفیت نیز بود. او ذاتاً خصوصیات یک رهبر طبیعی و پر انرژی را داشت و جوان‌ترین مدیر عالی اجرایی در بین ۲۰ مؤسسه بزرگ ساختمانی بود. مهم‌ترین وظیفه و یا رسالت او ایجاد دگرگونی و بهبود اساسی در کارآیی مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر محسوب می‌شد.

گام‌های نخستین در بررسی زیربنایی مؤسسه، شامل جلسات کارگاهی با تیم مدیران اجرایی موجود بود که توسط مدیر عالی مؤسسه مدیریت و اداره می‌شد. این جلسات کارگاهی کمک می‌کرد تا تیم، ریشه بیماری‌های مؤسسه را شناسایی و گزینه‌های مختلفی را برای مقابله با آن جمع‌بندی کند و تصمیم‌گیری مناسب را انجام دهد. اولیاتی که آنها برای تصمیم‌گیری در نظر گرفتند، فروش بعضی از شرکت‌هایی بود که در گذشته به مالکیت مؤسسه درآمده بود و محصولات و خدمات تولیدی آنها سودآور نبودند. پس از تصمیم‌گیری در خصوص فروش شرکت‌های زیانده،

<sup>1</sup>. Christopher James

گام بعدی مهندسی مجدد شرکت‌های باقی مانده بود.

### تعریف چشم‌انداز و ارزش‌ها (۹۱ - ۱۹۹۰)

تیم مدیران ارشد اجرایی تا پایان سال ۱۹۹۰ درگیر تعریف و تدوین چشم‌اندازی برای آینده مؤسسه بود. آنها برای انجام این کار، همه مدیران ارشد سازمان و کارکنانی را از سطوح مختلف، در جلسات کارگاهی، گرد آورده بودند. ابزار و تکنیک‌های متنوعی برای تحلیل وضع موجود و ریشه‌یابی مسائل مورد استفاده قرار گرفتند. نظیر: «SWOT»<sup>۲</sup>، گروه‌بندی مشتریان، گزینه‌های سرمایه‌گذاری، ماتریس نرخ رشد / سهم بازار (مدل BCG) و جاذبه‌های صنعت / ماتریس وضعیت رقابتی. علاوه بر موارد فوق، تکنیک‌های جدیدی نیز توسط مدیریت عالی مؤسسه طی جلسات کارگاهی مورد استفاده قرار گرفت. به عنوان مثال، او روزنامه‌ها و مجلات مختلفی را به جلسات کارگاهی می‌آورد و از حاضران در جلسه می‌خواست که واژه‌ها و تصاویری را که به بهترین روش، نقاط قوت و ضعف وضع جاری مؤسسه را از دید مشتریان توصیف می‌کنند، جدا کنند. سپس، ترکیبات مختلفی از واژه‌ها و تصاویر پیشنهاد شده توسط حاضران در جلسه ساخته می‌شد. واژه‌هایی که بیشتر از بقیه انتخاب شده بودند، واژه‌های «اولین» و «انتخاب» بودند. با استفاده از تکنیک فوق و همین‌طور مطالعات تحلیلی انجام شده در مورد ارزش‌های مورد انتظار مشتریان، چشم‌انداز آینده سازمان تدوین شد. عناصر کلیدی در چشم‌انداز تعریف شده، بسیج و تمرکز کل سازمان بر روی جلب رضایت مشتریان معطوف شود. چشم‌انداز تعریف شده به این شرح بود:

«تنها از طریق بهترین انتخاب بودن برای مشتریان، کارکنان و شرکای سازمان است که قادر به سودآوری خواهیم بود.»

اصولاً فروشندگان را به عنوان شرکای سازمان می‌شناسند، اما در تعریف فوق، برای بهتر منعکس کردن ماهیت رابطه مورد انتظار، مفهوم فوق تغییر یافته بود. واژه «FIRST» به تفصیل بیشتری، ارزشی را که سبب می‌شد، مشتریان، مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر را به عنوان گزینه اول خود انتخاب کنند، تداعی می‌کرد. هر یک از حروف این واژه معنای خاصی را همراه داشت: «صمیمی»، «مطلع»، «حساس»، «خدمت‌گرا» و «قابل اطمینان»<sup>۳</sup>. سپس، تیم مدیران ارشد اجرایی، نظام ارزشی مؤسسه را که به آن عنوان «ارکان برتری»<sup>۴</sup> داده بود، به عنوان زیربنایی برای ایجاد یک سازمان منحصر به فرد تدوین کرد. این ارکان عبارت بودند از:

۱- اعتقاد به اینکه «بهترین» بودن تنها در بهترین بودن محصولات و خدمات مؤسسه نهفته است.

۲- اعتقاد به اینکه افراد سازمان باید خلاق و نوآور باشند و باید به استقبال کارهای توأم با ریسک حساب شده

<sup>2</sup>. SWOT "Strangthe", "Weaknesses", "Opportunities", "Threate"

<sup>3</sup>. "FIRST" = "Friendly", "Informed", "Responsive", "Service, Oriented" and "Trustworth"

<sup>4</sup>. Pillars Of Excellence

بروند، بدون اینکه ترسی از عواقب شکست و یا نتیجه احتمالی احساس کنند.

۳- اعتقاد به اهمیت درگیر شدن در جزئیات انجام یک کار و یا وظیفه.

۴- اعتقاد به اهمیت شناخت دیگران به عنوان افراد مستقل.

۵- اعتقاد به داشتن برتری در زمینه کیفیت خدمات.

۶- اعتقاد به اهمیت روابط غیر رسمی برای بهبود جریان ارتباطات در طول سازمان.

۷- اعتقاد به اهمیت رشد اقتصادی و سودآوری.

۸- اعتقاد به اهمیت مدیریت «دست‌اندرکار»<sup>۵</sup> و اینکه مدیران باید کننده کار باشند تا صرفاً برنامه‌ریز و اداره‌کننده.

۹- اعتقاد به اهمیت اینکه فلسفه سازمانی مؤسسه توسط مدیران ارشد طراحی و توسعه می‌یابد و توسط آنها نیز حمایت و پشتیبانی شود.

۱۰- اعتقاد به اهمیت نیاز به لذت روحی در انجام کارها.

علاوه بر چشم‌انداز و نظام ارزشی، فرایندی نیز برای سنجش و ارزیابی تدوین شد تا از این طریق نسبت به وجود روش‌های سنجش عملیات و همین‌طور نتایج، اطمینان حاصل شود.

در ژانویه ۱۹۹۱، چشم‌انداز و نظام ارزشی، تصمیم اتخاذ شده در مورد فروش برخی از شرکت‌های قبلاً ادغام شده، ساختار جدید سازمانی و استراتژی جدید و متکی بر کیفیت به اطلاع کارکنان مؤسسه رسید. برای این کار، گزارشی در ۲۶ صفحه با عنوان «گزارش سفینه دگرگونی»<sup>۶</sup> بین کارکنان سازمان توزیع شد. همراه این گزارش مجموعه‌ای از مسیرهای مختلف<sup>۷</sup> برای رسیدن به اهداف، که توسط تیمی مرکب از ۱۷ نفر از مدیران ارشد و تعدادی از کارکنان تهیه شده بود نیز بین کارکنان سازمان توزیع شد.

پس از اطلاع‌رسانی فوق، بلافاصله ۹ تیم میان‌فعالیتی برای دگرگونی تشکیل شد. آنها مسئول طراحی و تدوین تفصیلی استراتژی و اهداف قابل استخراج از چشم‌انداز و نظام ارزشی قبلاً تدوین شده، نظام‌نامه رفتار سازمانی جدید برای حمایت و پشتیبانی از نظام ارزشی جدید مؤسسه و خطوط کلی ساختار جدید سازمانی مورد نیاز شدند. «گزارش سفینه دگرگونی» تهیه شده توسط سطوح فوقانی سازمانی (از بالا به پایین) مجدداً از طریق عبور از پردازش‌های تیم‌های دگرگونی و درگیر کردن بسیاری از مدیران و کارکنان سازمان مورد پالایش (از پایین به بالا) قرار گرفت. تا پایان سال ۱۹۹۱، تیم مدیران ارشد اجرایی به بررسی طرح‌های پیشنهادی مدیران قسمت‌های مختلف مؤسسه و تصمیم‌گیری در مورد اینکه از چه منابعی باید سرمایه‌گذاری مورد نیاز برای، ترکیب و ادغام و یا عقب‌نشینی و کناره‌گیری صورت گیرد، پرداختند. سیاست‌های جدید که کل سازمان را تحت پوشش قرار می‌داد، با

5. "Hand on" Management

6. "Rocket Document"

7. Road shows

تلاش فراوان تدوین و در قالب ۳ جلد گزارش به شرح زیر بین همه کارکنان مؤسسه توزیع شد.

● **استراتژی و اهداف ما:** این گزارش ۴۳ صفحه‌ای به تشریح چشم‌انداز، استراتژی، موقعیت، اهداف کلان و تفصیلی پنج سال آینده شرکت پرداخته بود. علاوه بر این ابعاد مالی، حجم و میزان محصولات تولیدی و هدف‌هایی در رابطه با جلب رضایت مشتریان همراه با پردازش‌های تعریف شده و روش سنجش و ارزیابی نتایج، تشریح شده بود. این اهداف و برنامه‌ها به امضای همه اعضای تیم مدیران اجرایی رسیده بود و در نهایت گزارش با این جمله پایان می‌یافت: «اجازه دهید همگی، توجه‌مان را کاملاً بر روی مشتریان متمرکز و همه انرژی خود را صرف رقابت و ارائه برترین خدمات کنیم و در این مسیر، خود نیز منتفع شویم».

● **نظام رفتاری ما:** این گزارش ۱۹ صفحه‌ای به تشریح «ارکان برتری» می‌پرداخت و شامل منشوری بود که رفتار مورد انتظار از مدیران و کارکنان و نیز الگویی از رفتار فرد برتر مؤسسه در قبال محیط و الگوهای مختلف صنعتی که مؤسسه در آن به فعالیت مشغول بود را اعلام می‌کرد. نظام ارتباطات نیز در این گزارش دیده می‌شد و روش ارتباطات کارکنان مؤسسه مورد بحث قرار گرفته بود. همه موضوعات فوق شامل اهداف و معیارهای قابل اندازه‌گیری سنجش و ارزیابی و نیز میزان امتیازات هریک از شاخص‌ها در وضع موجود مشخص شده بود (هر یک از ۱۰ رکن نظام رفتاری مؤسسه قبلاً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و امتیازات هر یک مشخص شده بود). این گزارش نیز با این جمله پایان می‌یافت: «تا زمانی که به تغییر، رشد و انطباق خود می‌پردازید، و تا زمانی که شغل موجود برای شما معنا و ارزش دارد و شما موقعیت و نقش قابل انعطاف آن را پذیرفته‌اید، شغل شما محفوظ خواهد بود».

● **ساختار مؤسسه ما:** این گزارش ۴۷ صفحه‌ای به تشریح نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبران کلیدی قسمت‌های مختلف مؤسسه پرداخته بود. روش تخصیص و تقسیم وقت و جزئیات برنامه روزانه مدیریت عالی مؤسسه و همچنین تغییرات پیشنهادی در ساختار آن ارائه شده بود. در این گزارش، همچنین نقش هر یک از اعضای اصلی هیئت مدیره مؤسسه تشریح شده بود. در ضمن نقش اعضای تیم‌های دگرگونی نیز تعریف و مسئولیت مدیریت مؤسسه در قبال تیم‌های دگرگونی و همین‌طور انتظارات تیم‌های دگرگونی از مجموعه سازمان نیز تعریف شده بود. در نهایت، این گزارش با تشریح معیاری برای کسب موفقیت ساختار جدید مؤسسه پایان می‌یافت.

این گزارش نیز از طریق جلسات آشنایی که در اوایل سال ۱۹۹۲ برگزار شدند، بین همه کارکنان مؤسسه توزیع شد، حال دیگر همه کارکنان سازمان نسبت به جهت‌گیری‌های مؤسسه و اینکه سازمان چگونه می‌خواهد آن را عملی سازد، آشنایی کامل داشتند.

### برنامه‌ریزی تفصیلی عملیات (اواخر سال ۱۹۹۱ و ۱۹۹۲)

پس از اینکه برنامه‌ریزی تفصیلی مربوط به فروش برخی از شرکت‌های زیانده زیر پوشش مؤسسه انجام گرفت و تدوین چشم‌انداز و نظام ارزشی به طور کاملاً دقیق و واضح تعریف شد، تیم‌های مختلف دگرگونی وارد مرحله

برنامه‌ریزی تفصیلی عملیات دگرگونی شدند. در رأس هر یک از تیم‌ها، یکی از مدیران ارشد اجرایی به عنوان ناظر قرار گرفته بود که نقش هدایت، پشتیبانی و تشویق تیم را به عهده داشت. چشم‌انداز جدید و سه جلد گزارش تدوین شده، به «اهداف کلی»، «مأموریت اساسی» و «اهداف تفصیلی» پشتیبانی از آن تفکیک شده بود. اینها شالوده‌های برنامه‌ریزی جامع مؤسسه را (که در مقاطع سالانه مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گرفت) تشکیل می‌دادند. هریک از تیم‌ها، دوره آموزشی کاربردی تشکیل تیم و تکنیک‌های مدیریت پروژه را گذرانده بودند. پس از اینکه هر یک از تیم‌های به اهداف تعیین شده تیم خود دست می‌یافت، تیم یا منحل می‌شد و یا اهداف جدید دیگری برای آن در نظر می‌گرفتند.

تاکنون بیش از یک دوجین تیم‌های میان‌فعالیتی تشکیل و منحل شده‌اند که در حال حاضر بین ۱۸ تا ۲۰ تیم فعال هستند. در مورد هریک از اهداف تیم که دارای موعد خاتمه مشخص و برنامه زمان‌بندی و اولویت‌بندی شده بود، فرد مشخصی را به عنوان مسئول و پاسخگو تعیین کرده بودند. به طور میانگین، هریک از تیم‌ها برای برنامه‌ریزی تفصیلی عملیات مربوط به پروژه خود، پیش از شروع به اجرا و پیاده‌سازی هدف تعیین شده دو ماه زمان صرف کردند. تیم‌هایی که تاکنون موفق به انجام اهداف تعیین شده و تحویل محصول تیمی خود شده‌اند عبارتند از تیم‌های: استقرار و پیاده‌سازی چشم‌انداز جدید مؤسسه «چشم‌انداز بهترین انتخاب»<sup>۸</sup> و طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)، پردازش‌های کیفی بستانکاران، برنامه‌های پشتیبانی آموزش‌های کاربردی کارکنان، فروش و خدمات، اسراتژی و ساختار، و مکانیزه کردن سیستم فروش مؤسسه. تیم‌هایی که هنوز فعال هستند عبارتند از: اداره مرکزی پندفورد<sup>۹</sup> (یکی از ۱۶ اداره مرکزی که به اداره کل جدید و مستقلاً تبدیل شده بود) پردازش‌های مدیریت، استراتژی بیمه، رقابت و برنامه گسترده و جامع مهندسی مجدد سیستم‌های مکانیزه اطلاعاتی.

## استقرار و پیاده‌سازی دگرگونی در مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر

### تکنیک‌های کلیدی و کاربردی

تکنیک‌های متنوع و متعددی برای پیش بردن سازمان و عبور از مرحله گذار مورد استفاده قرار گرفتند و یا در فرایند کار اختراع شدند (که در حال حاضر نیز این کار ادامه دارد). این تکنیک‌ها که به نظر می‌رسد توانایی‌های جدیدی عرضه می‌کنند عبارتند از:

❖ تشکیل تیم مناسب

❖ خصوصیات رفتاری رهبری

<sup>۸</sup>. FIRST Choice Vision = "Friendly, Informed, Responsive, Service Orientated and Trustworthy"

<sup>۹</sup>. Pendford

- ❖ تکنیک‌های ارتباطی
- ❖ استفاده از علایم و نمادها برای قدردانی
- ❖ تعیین اهداف و روش ارزیابی کارکنان تیم
- ❖ ایجاد دوره‌های جدید آموزش کاربردی
- ❖ مدیریت موفق و غلبه بر مقاومت
- ❖ روش‌های جدید اداره مؤسسه

### تشکیل تیم مناسب

مدیریت عالی سازمان، نقش بسیار کلیدی ایفا کرد (و هنوز هم این نقش را ایفا می‌کند)، در طی سال ۱۹۹۱، همه تلاش او صرف آن شده بود تا کاملاً مطمئن شود که تیم مدیران ارشد که بالاترین تیم دگرگونی به شمار می‌آمد، حتماً به مهارت‌ها و خصوصیات رهبری جدید مورد نیاز مؤسسه دست یافته باشد. نقش‌های جدیدی که اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی باید ایفا می‌کردند در طی سال ۱۹۹۱ دقیقاً تعریف شد. از ۹ تیم اصلی اولیه، تنها یک تیم باقی ماند و از هفت سمت در نظر گرفته شده برای تیم رهبری کننده عملیات دگرگونی (به استثنای مدیریت عالی مؤسسه)، تنها یک سمت از محل مدیران داخلی مؤسسه تکمیل شد و شش سمت باقی‌مانده، از محل استخدام مدیران ارشد جدید که سابقه تجربی نسبتاً موفق در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های بنیادین دگرگونی داشتند، تکمیل شد. از اعضای قبلی تیم رهبری، یک نفر بازنشسته شد، یک نفر جزو مدیران یکی از شرکت‌های تحت پوشش بود که با فروش آن شرکت، مدیر انتخابی از آن شرکت نیز به شرکت قبلی خود بازگشت، سه نفر با مسئولیت جدید و مهم به قسمت‌های دیگر مؤسسه منتقل شدند و دیگران تصمیم گرفتند که مؤسسه را ترک کنند و در جایی دیگر به دنبال شغلی مناسب بگردند (مؤسسه به این گروه اخیر کمک‌های لازم را برای پیدا کردن شغل جدید ارائه کرد).

### خصوصیات رفتاری رهبری

مدیریت عالی مؤسسه و تیم او بخش عمده وقت خود را صرف آموزش و ایجاد انگیزش در مدیران سازمان کرده بودند تا به چشم‌انداز و رفتار مورد نیاز برای جا انداختن نظام ارزشی جدید در سازمان دست یابند. هنوز هم مدیریت عالی مؤسسه، دفتر مشخصی ندارد. در عوض، او کامپیوتر کیفی و تلفن موبایل اختصاصی خود را همراه دارد. او بخش عمده وقت خود را با روشی فعال با مدیران مؤسسه می‌گذراند، به عنوان مربی و راهنما، پشتیبان، محرک و مشوق، گوش کردن به مدیران و کمک به برطرف کردن موانع موجود بر سر راه دگرگونی. او همچنین

بخشی از وقت خود را نیز صرف روابط برون سازمانی و تفکر استراتژیک در زمینه گام‌های بعدی مؤسسه می‌کند و نیز، اندیشیدن در مورد اینکه چگونه تمام توجه و توان سازمان را روی خدمات مورد نیاز مشتریان متمرکز کند و در مسیر چشم‌انداز برترین انتخاب بودن، چگونه هدایت و راهبری کند. اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی به طور مرتب و منظم در جلسات رسمی و یا غیر رسمی تیمی شرکت می‌کنند. برنامه این جلسات عبارتند از: صرف قهوه تیمی در آغاز هر روز و تبادل اطلاعات در زمینه پیشرفت کار و نیز جلسات رسمی دو هفته یک بار که برای بهنگام‌سازی برنامه‌ریزی دگرگونی تشکیل می‌شود. اعضای تیم، حالا یکدیگر را به اسم کوچک صدا می‌زنند و این یکی از دستاوردهای نظام ارزشی جدید مؤسسه محسوب می‌شود.

### تکنیک‌های ارتباطی

تکنیک‌های متنوعی برای کمک به پیشبرد فرایند مهندسی مجدد معرفی و مورد استفاده قرار گرفتند. این تکنیک‌ها کمک می‌کردند تا اطمینان حاصل شود که همه افراد درگیر، کاملاً نسبت به فرایند کاری که قصد انجام آن را داشتند، شناخت و درک جامع و دقیق پیدا کرده‌اند و نیز درک این نکته که طراحی کاری است دو طرفه. این تکنیک‌ها باعث شدند که افراد، احساس تعلق کاملی نسبت به فرایند دگرگونی پیدا کنند و خود را نسبت به استقرار موفق برنامه دگرگونی مسئول و سهیم بدانند. این تکنیک‌ها عبارت بودند از:

● **برنامه «اول به صحبت‌های تو گوش می‌دهم»:** این تکنیک‌ها، یک نوع بررسی رفتار کارکنان بود که در تناوب‌های سالانه، مورد بازنگری و بهنگام‌سازی قرار می‌گرفت. انجام این مطالعه منجر به مجموعه‌ای از عملیات پیشنهادی توسط کارکنان شد که در مرحله بعد توسط گروه‌های متمرکز از کارکنان مورد ویرایش و پالایش نهایی قرار گرفت.

در سال ۱۹۹۲، ۱۶۵ مورد عملیاتی که توسط کارکنان، نهایی شده بود به تصویب و امضای تیم مدیران ارشد اجرایی رسید. برای پیاده‌سازی هر یک از عملیات در چارچوب مدت زمان تعیین شده، فرد مشخصی به عنوان مسئول اجرایی تعیین شده بود.

● **جلسات صعودی در مورد چشم‌انداز «FIRST»:** هر ماه، تیم مدیران ارشد اجرایی گزارشی در مورد جریان برنامه دگرگونی و نتایج و عملکرد حاصله، به مدیران سطوح فوقانی سازمان ارائه می‌داد. نتایج جلسات، پس از تدوین و تکثیر به صورت آبخاری به سطوح پایین‌تر سازمان توزیع می‌شد تا کل سازمان را تحت پوشش قرار دهد. مدیران قسمت‌های مختلف نیز نتایج حاصل از اجرای پروژه‌های دگرگونی در قسمت‌های تحت سرپرستی خود را به تیم‌های دگرگونی منتقل می‌کردند تا از این طریق، باعث تشویق بیشتر مباحثات و شناخت تیم‌های میان‌فعالیتی



شوند.

#### ❖ چاپ دست اول نکات خبری و بررسی اخبار دگرگونی: از اوایل سال ۱۹۹۲، انتشار یک مجله خبری

داخلی در رابطه با برنامه دگرگونی آغاز شد. علاوه بر آن، یک مجله هفتگی خبری، به درج اخبار مربوط به پیشرفت‌های برنامه دگرگونی و عملکرد تیم‌های دگرگونی می‌پرداخت. از همه مهم‌تر، روزنامه‌ای در رابطه با اخبار مرتبط با وضعیت سازمان در خارج از مؤسسه به طور روزانه تهیه و بین همه کارکنان توزیع می‌شد.

#### ❖ برنامه‌های مذاکرات رودر رو: هریک از مدیران ارشد اجرایی، طبق برنامه تعیین شده می‌بایست از یکی از

شعبات مربوط به رشته تخصصی خود و دواير مختلف آن بازدید می‌کرد. دستور جلسه این قبیل بازدیدها توسط کسانی که مورد بازدید قرار می‌گرفتند، تهیه می‌شد و در همین جلسات اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی از طریق مذاکرات رودر رو از مسائل و مشکلات کلیدی و مواردی که هنوز نیاز به تغییر داشتند، مطلع می‌شدند.

با استفاده از این برنامه، در طی یک سال، حدود ۲۰۰ مورد عملیات برای اقدام از شعبات مختلف گردآوری شد.

#### ❖ ارتباط با مشتریان: برای هر یک از مشتریان مؤسسه، دو بار در سال مجله‌ای با عنوان «First Focus» که

مجله‌ای در مورد معرفی محصولات، خدمات و فعالیت‌های مؤسسه بود ارسال می‌شد. مؤسسه همچنین علامت هویت خود را از نو طراحی کرده و از طریق برنامه‌های تبلیغاتی بازاریابی (و از جمله آگهی‌های تلویزیونی) دو موضوع یا تم اصلی را تبلیغ می‌کرد: «ما فراتر از انتظارات شما عمل می‌کنیم» و «من هرگز انتظار آن را نداشتم». مؤسسه، با استفاده از روش «گردآوری رضایت مشتریان» به سنجش اذهان مشتریان نسبت به عملکرد تعهد مؤسسه در شعار «فراتر از حد انتظار» می‌پرداخت. برنامه‌های تبلیغی خاصی برای ارائه واقعیت در مورد عملکرد واقعی مؤسسه نسبت به میزان تحقق شعار «فراتر از حد انتظار» طراحی، و بر اساس بازخوردهای جمع‌آوری شده از انتظارات مشتریان، محاسبه شد. جدا از این قبیل تکنیک‌های ارتباط با مشتری، مدیریت عالی مؤسسه، با مشتریانی که موفق به اخذ خدمات مورد انتظار خود نشده بودند، ملاقات و گفتگو می‌کرد. نقش این ملاقات‌های مستقیم در کمک به مؤسسه برای تداوم بهبود، بسیار گرانبها و پرارزش بود.

#### ❖ تجلیل از کارکنان در قبال موفقیت‌های مؤسسه: هر گروه از کارکنان مؤسسه به طور انفرادی در قبال

موفقیت‌های مؤسسه مورد تجلیل و قدردانی قرار می‌گرفتند. به عنوان مثال، وقتی مؤسسه (بر اساس بازخوردهای اخذ شده از مشتریان) برنامه جایزه اول از دیدگاه مشتریان شد، هر یک از کارکنان گروه‌های مختلف، نامه‌ای حاکی از سپاسگزاری و قدردانی از جانب مؤسسه دریافت کردند که توسط همه اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی امضا شده بود. علاوه بر این، به آنها کارت نشان‌دار مؤسسه که نام افراد با نقره حک

شده و در زمینه آن جمله مربوط به چشم‌انداز سازمان نقش بسته بود، اعطا شد. علاوه بر این، در پایان هر سال به همه کارکنان شرکت کارتی ارائه می‌شد که در آن چشم‌انداز و اهداف سازمان و میزان پیشرفت حاصله در رابطه با هر یک از اهداف و نتایج مالی درج شده بود. این نوع ارتباط با کارکنان باعث می‌شد تا احساس تعلق آنها به مشارکت مستمر در اهداف مؤسسه تضمین شود.

❖ **برنامه ویدئویی یادآوری:** یک برنامه ویدئویی چند دقیقه‌ای که بسیار احساسی و پرتحرک بود تهیه شد که چشم‌انداز و نظام ارزشی مورد انتظار مؤسسه را نمایش می‌داد. این برنامه ویدئویی به عنوان برنامه افتتاحیه همه کنفرانس‌ها و گردهمایی‌ها که کارکنان شرکت می‌کردند، به نمایش درمی‌آمد تا کارکنان به خاطر بیاورند که وقتی مؤسسه به چشم‌انداز برترین انتخاب بودن دست یابد، چه وضعی خواهد داشت.

❖ **روز بزرگداشت کیفیت:** هر سه ماه یکبار، به عنوان روز بزرگداشت کیفیت برای حدود ۲۰۰ نفر از کارکنان (هر بار برای حدود ۱۵٪ کارکنان) برگزار می‌شود. سخنرانان نه تنها از بین مدیران داخلی بلکه از بین مؤسساتی که در زمینه کیفیت به نتایج درخشانی رسیده‌اند نیز انتخاب می‌شوند. از شرکاء (فروشنندگان کالا و خدمات مورد نیاز مؤسسه) نیز برای شرکت در مراسم این روز دعوت به عمل آمد. موضوع اصلی برنامه این روز، کسب حداکثر رضایت مشتریان از طریق ارائه خدمات و محصولات با بهترین کیفیت ممکن است.

❖ **ایده‌های داغ:** برای تشویق کارکنان به پذیرش دگرگونی، طرحی اجرا شد که کارکنان می‌توانستند ایده‌هایی در مورد دگرگونی پیشنهاد کنند. با استفاده از این طرح، حدود ۱۲۰۰ ایده جدید مطرح شد که حدود ۵۰ درصد آنها به تصویب تیم مدیران ارشد اجرایی رسید.

### استفاده از علایم و نمادها برای قدردانی

در مورد موضوع یا تم اصلی «نخستین انتخاب» (First Choice) از نمادها، استفاده گسترده‌ای به عمل آمد. به عنوان نمونه، جایزه نخستین انتخاب که سنجاق کراواتی بود با آرم «نخستین انتخاب» که به افراد حائز شرایط اعطا می‌شد. اگر به اداره مرکزی مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر مراجعه می‌کردید، در آنجا عکس‌هایی در ابعاد بزرگ می‌دیدید که کارکنان برنده جایزه نخستین انتخاب کارمند سال و یا نخستین انتخاب کارمند ماه را نشان می‌داد. علاوه بر جایزه «نخستین انتخاب»، هر یک از مدیران ارشد اجرایی بودجه خاصی برای تشویق و قدردانی از کارکنان داشتند. این پاداشی بود که جدا از سیستم بهره‌وری عملکرد (که توسط خود کارکنان طراحی شده بود) به کارکنان لایق و شایسته پرداخت می‌شد.

## روش تعیین اهداف و روش ارزیابی

برای کلیه سطوح مؤسسه از سطح هیئت مدیره گرفته تا پایین‌ترین سطح سازمان، یک سیستم سنجش و ارزیابی عملکرد وجود داشت که به طور مستمر اصلاح می‌شد. مستندات این سیستم بسیار ساده و مرتبط بود که در آن، اهداف شغل، مسئولیت‌های کلیدی مالی و اهداف تفصیلی به روشی کاملاً قابل سنجش و اندازه‌گیری و در ارتباط با اهداف مؤسسه، تعریف شده بود. برای هر یک از کارکنان مؤسسه طرح پیشرفت فردی مستقل تهیه شده بود. بر اساس پردازش‌های سیستم ارزیابی عملکرد، همه کارکنان از قابلیت شناسایی و تعیین اهداف فردی خود و کسب موافقت مدیریت مستقیم خود در سطح عملیات در چارچوب اهداف کلان تدوین شده مؤسسه برخوردار بودند. مستندات برنامه پیشرفت فردی، شامل آموزش‌های جدید مورد نیاز و تجربه‌های عملی که می‌بایست ظرف یک سال آینده فراگرفته شوند، می‌شد. این سیستم مدون و رسمی توسط یک سیستم غیر رسمی نیز پشتیبانی می‌شد. به عنوان مثال، تیم مدیران ارشد اجرایی نیز از طریق مطالعات و بررسی‌های خود به سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان مؤسسه می‌پرداخت. این فرایند ارزیابی به طور مستمر و دائم جریان داشت.

## ایجاد دوره‌های جدید آموزش کاربردی

دوره‌های جدید آموزش کاربردی که بیشتر بر روی آموزش خصوصیات و رفتار متمرکز بود تا مهارت‌های تکنیکی صرف، طراحی شد. یکی از مهم‌ترین موضوعات آموزشی که به مورد اجرا گذاشته شد، آموزش کاربردی رهبری منحصر به فرد بود. همه اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی، همه مدیران ارشد مؤسسه و همه اعضای تیم‌های دگرگونی جزو نخستین کسانی بودند که موفق به گذراندن این دوره شدند. این دوره از نظر محتوایی شامل عملیات مختلف برون سازمانی که تا حدود زیادی مبانی ماجراجویانه داشت و نیز جلسات متعدد بحث و بررسی، تشکیل می‌شد. شیوه‌های رهبری هر یک از شرکت کنندگان در این دوره توسط سایر شرکت کنندگان مورد تحلیل و نقادی صادقانه و سازنده قرار می‌گرفت. علاوه بر این، دوره یاد شده باعث معرفی و طرح ارزش‌ها و فرهنگ جدید رهبری می‌شد، که به فرایند مهندسی مجدد مؤسسه کمک شایان توجهی می‌کرد. این قبیل آموزش‌های کاربردی برای مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر نقشی بسیار حیاتی داشت. در حال حاضر برنامه سالانه آموزش مؤسسه، شامل ۸۵۰۰ روز / آموزش در ۵۰ موضوع مختلف می‌شود که ۷۵ درصد آنها بیشتر بر روی ابعاد رفتاری و ارزشی متمرکز دارد و تنها ۲۵ درصد موضوعات به آموزش مهارت‌های تکنیکی و فنی اختصاص دارد. بر اساس برنامه سال آینده مؤسسه، قرار است زمان دوره‌های آموزشی ۱۶ درصد افزایش یابد و در ضمن، بهای بیشتری به آموزش فردی داده شود. همه موضوعات آموزشی در ارتباط با پنج هدف اصلی برنامه‌ریزی جامع مؤسسه هستند که از تعریف چشم‌انداز آینده سازمان استخراج شده‌اند.

## مدیریت مقاومت

برنامه دگرگونی در این سطح از اندازه و پیچیدگی به طور طبیعی باعث بروز برخی از مقاومت‌ها نیز خواهد شد. هر یک از مدیران به طور مرتب، بازخوردهای لازم در زمینه عملکرد و انعطاف‌پذیری خود در برابر دگرگونی را دریافت می‌کردند. اهداف برنامه دگرگونی برای همه مدیران تشریح شده و مورد توافق آنها قرار گرفته بود و علاوه بر این، عملکرد آنها نسبت به نظام ارزشی جدید مؤسسه «ارکان برتری» مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گرفت.

آن دسته از مدیران که در زمینه انطباق خود با تغییرات جدید، مشکل داشتند، تا آنجا که امکان‌پذیر بود با استفاده از خدمات مشاوره‌ای مورد حمایت قرار گرفتند. سپس آنهایی که باز هم قادر به تطبیق خود با تغییرات نبودند (حدود ۲۵ درصد از مدیران مؤسسه)، کنار گذاشته شدند و با استفاده از تسهیلاتی که مؤسسه برایشان فراهم کرد، ناگزیر به انتخاب شغل مناسب دیگری در خارج مؤسسه شدند. بخش عمده‌ای از مقاومت علنی و آشکار مدیران و کارکنان سازمان، با استفاده از نظام ارتباطات و همچنین از طریق تشویق و ایجاد انگیزش تا تنبیه خنثی شد. آنها که موفق شدند خود را با تغییرات جدید منطبق کنند، به مسئولیت‌های مهم‌تری گمارده شدند و از آنها مانند قهرمان تجلیل شد تا به عنوان الگو به دیگران که هنوز در مقابل دگرگونی مقاومت می‌کردند به عنوان نمونه‌های عملی نشان داده شوند. در نتیجه فروش برخی از شرکت‌های زیانده و برنامه مهندسی مجدد مؤسسه، طبیعتاً میزان کارکنان مؤسسه از ۲۴۵۰ نفر به کمتر از ۱۵۰۰ نفر کاهش یافت (یعنی کاهشی حدود ۴۰ درصد از تعداد کارکنان مؤسسه). در واقع، تنها تعداد ۹۰۰ نفر (۳۷ درصد) از ۱۹۹۰ نفر نیروی انسانی اولیه مؤسسه باقی مانده بودند و ۶۰۰ نفر بقیه نیز افرادی بودند که جدیداً یعنی طی برنامه مهندسی مجدد به استخدام مؤسسه درآمدند.

## روش‌های جدید اداره و مدیریت مؤسسه

شکل و ترکیب هیئت مدیره اصلی مؤسسه نیز تغییر یافت و در حال حاضر شامل هفت نفر مدیر غیر اجرایی و سه نفر مدیریت ارشد اجرایی (مدیریت عالی مؤسسه، مدیر مالی و مدیر بازرگانی) است. مدیریت عالی مؤسسه از طریق ترکیب مدیران اجرایی و غیر اجرایی در هیئت مدیره مؤسسه، فرایند جامع و کاملی را برای مدیریت و اداره مؤسسه در سطح کلان به وجود آورد. این رویکرد در راهنمای سیاست‌های عملیاتی هیئت مدیره خلاصه شده است که به نظر صاحب نظران و افراد متخصص خارج از سازمان یکی از پیشرفته‌ترین روش‌های مدیریت مؤسسات در انگلستان محسوب می‌شود. این رویکرد جدید بسیار جامع است و شامل فرایندهای متنوعی است که از روش‌های گزینش اعضای هیئت مدیره (شامل تست‌های روان‌شناسی و نقش تیمی) تا روش تعیین، سنجش و هدایت و راهبری استراتژی‌های آینده مؤسسه را در بر می‌گیرد. همه اعضای هیئت مدیره نیز مانند دیگر مدیران و کارکنان اجرایی مؤسسه ملزم به

طراحی و اجرای سیستم ارزیابی فردی و تأمین بازخوردهای لازم برای کنترل و ارزیابی خود هستند.

### ارزیابی برنامه مهندسی مجدد و نتایج حاصل از آن و ادامه پردازش‌های باقی مانده

پس از اینکه چشم‌انداز و نظام ارزشی جدید مؤسسه تعریف و تدوین شد، نوبت طراحی پردازش‌های تفصیلی نظام سنجش و ارزیابی رسید. این نظام، موضوعات متنوعی را در بر می‌گرفت که مهم‌ترین آنها، سنجش و ارزیابی رضایت مشتریان بود. از آغاز برنامه مهندسی مجدد بیش از ۴۰۰ هزار پرسشنامه برای مشتریان مؤسسه ارسال شده بود. پرسشنامه‌های تکمیل شده سپس تجزیه و تحلیل می‌شد و نتایج آن ثبت و نمودارهایی بر اساس آنها تهیه و ماهانه به تیم مدیران ارشد اجرایی مؤسسه گزارش می‌شد. انجام این ارزیابی‌ها به پروژه دگرگونی سرعت می‌بخشید. به عنوان نمونه، وقتی که مشتریان، عدم رضایت خود را نسبت به اعمال سیاست MIRAS (مالیات مجدد بر رهن) اعلام می‌کردند، بلافاصله تیمی برای رفع این مشکل خاص و جلب رضایت مشتریان تشکیل می‌شد. مؤسسه، حول محور رضایت مشتریان هدایت و راهبری می‌شد و یک طرح تشویقی که به سنجش و ارزیابی بهبودهای حاصله در رضایت مشتریان می‌پرداخت، همه کارکنان مؤسسه را در بر می‌گرفت.

ارزیابی عملیات انجام شده از طریق جلسات منظم بهنگام سازی تیم‌های دگرگونی صورت می‌گرفت که بلافاصله نتایج آن در نشریه خبری هفتگی مؤسسه و نیز در اولین گردهمایی‌های صعودی منتشر می‌شد. شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد به طور مرتب مورد کنترل قرار می‌گرفت، این شاخص‌ها عبارت بودند از: شاخص رضایت مشتریان (که با استفاده از فرم مخصوص نتایج مطالعات و بررسی‌های به عمل آمده در مورد مشتریان، در آن جمع‌بندی و امتیازبندی می‌شد)، شاخص‌های حجم فعالیت (رهن‌های جدید، مناطق و نقل و انتقالات) و شاخص‌های مالی (نسبت‌های سرانه دارایی‌ها و دیگر نسبت‌های هزینه و درآمد).

نتایج به دست آمده تا این مرحله از استقرار برنامه دگرگونی بسیار دلگرم کننده بودند و شامل موارد زیر می‌شدند:

❖ **رضایت مشتریان:** این شاخص از ۸۸ درصد در سال ۱۹۹۰ به ۹۷ درصد در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **سود سرانه هریک از کارکنان:** این نسبت از کمتر از ۴ هزار پوند در سال ۱۹۹۰ به بیش از ۲۰ هزار پوند

در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **نسبت بازده سرمایه:** از ۵ درصد در سال ۱۹۹۰ به بیش از ۱۵ درصد در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **نسبت هزینه به درآمد:** از ۷۱ درصد در سال ۱۹۹۰ به ۴۹ درصد در سال ۱۹۹۳ کاهش یافته بود.

❖ **درآمدها:** به میزان ۳۳ درصد افزایش یافته بود یعنی از مبلغ ۸۹/۵ میلیون پوند در سال ۱۹۹۰ به ۱۱۸/۹

میلیون پوند در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **سود عملیاتی:** به میزان ۱۵۰ درصد افزایش یافته بود یعنی از مبلغ ۱۵/۹ میلیون پوند در سال ۱۹۹۰ به

۳۹/۷ میلیون پوند در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **دارایی‌ها:** به میزان ۱۹ درصد افزایش یافته بود یعنی از مبلغ ۳/۶ میلیارد پوند در سال ۱۹۹۰ به ۴/۳ میلیارد پوند در سال ۱۹۹۳ افزایش یافته بود.

❖ **تعداد کارکنان مؤسسه:** به میزان ۱۰۰۰ نفر کاهش یافته بود. (حدود ۴۰ درصد)

علاوه بر بهبودهای حاصله در شاخص‌های فوق، روحیه کارکنان مؤسسه به نحو چشمگیری بهتر شده و تصویر مؤسسه در اذهان عمومی و مشتریان آن به طور اخص بهبود یافته بود و مقالات متعددی در زمینه دستاوردهای برنامه مهندسی مجدد مؤسسه در وسایل ارتباط جمعی درج می‌شد.

برنامه دگرگونی هنوز ادامه دارد. تغییر دهندگان مؤسسه برای افزایش رضایت مشتریان در ۲ تا ۳ سال آینده، حول چهار محور کلیدی برای جلب اعتماد هرچه بیشتر مشتریان برنامه‌ریزی کرده‌اند:

❖ تغییر و تعویض سیستم‌های اصلی اطلاعاتی

❖ ادغام و ترکیب ۱۶ اداره مرکزی موجود در یک اداره خدمات فنی مدرن و کاملاً باز

❖ تعیین و تدوین محورهای اصلی رقابت در رابطه با هر یک از نقش‌ها (و از جمله نقش مدیریت عالی مؤسسه). در رابطه با تیم هیئت مدیره مؤسسه این کار به پایان رسیده است.

❖ مهندسی مجدد دوباره پردازش‌های مربوط به تماس و ارتباط با مشتریان با تأکید بر عدم تمرکز سازمانی برای اقتدار بخشیدن به کارکنان مؤسسه که این کار با استفاده از هنر سیستم‌های اطلاعاتی مکانیزه پشتیبانی خواهد شد.

در ۱۸ ماه گذشته، تیم سیستم‌های اطلاعاتی مشغول تعریف نیازهای اطلاعاتی سیستم جدید و ایجاد بهبود اساسی در پردازش‌های سیستم جدید با استفاده از آخرین دستاوردهای تکنولوژی بوده است. این تیم، قصد طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی مکانیزه‌ای را دارد که قبلاً در مورد مشخصات آن توضیح داده شد (شامل امکانات وصل کامپیوترهای کیفی و قابل حمل مسئولان بخش فروش، نرم‌افزار پیشرفته‌ای برای جمع‌آوری مطالبات مناطق مختلف و نرم‌افزاری که باعث حذف عملیات و پردازش‌های کاغذی مرتبط با رهن شود).

محصول خروجی تیم یادشده، پایه و مبنای برنامه تجدید طراحی تفصیلی پردازش‌های سیستم اطلاعاتی مکانیزه قرار گرفت. اینکه اخیراً شاهد داوطلب شدن حدود ۲۰ درصد (بیش از ۳۵۰ نفر) از کارکنان مؤسسه برای شرکت در تیم‌های دگرگونی برای پیشبرد و پشتیبانی از برنامه مهندسی مجدد هستیم خود یکی از دستاوردهای مهم ایجاد دگرگونی در فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود.

در چند سالی پس از آغاز برنامه مهندسی مجدد، مؤسسه موفق به دریافت یازده جایزه شده که چنین دستاوردی به طور مستقیم مرهون استقرار دگرگونی ناشی از برنامه مهندسی مجدد است. این جوایز شامل تقدیرنامه‌ای برای

گزارش سالانه از سوی Price Waterhouse و P.R. Week و دو جایزه از نشریه داخلی First Edition می‌شود. از همه مهم‌تر، در سال ۱۹۹۳، مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر در زمینه کیفیت ارائه خدمات به مشتریان، رتبه اول را در سرتاسر انگلستان کسب کرده و موفق به اخذ جایزه مراسم افتتاحیه «مهم‌ترین از نظر مشتریان» شد، که توسط شرکت First Direct (که در برخی از محصولات جزو رقبای اصلی مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر محسوب می‌شود) و مجله دیلی تلگراف برگزار شده بود. این جایزه با تبریک ویژه ملکه انگلستان همراه بود. در سال ۱۹۹۴، مؤسسه، موفق به اخذ جایزه پرافتخار «سرمایه‌گذار مردمی» و همچنین تقدیرنامه‌ای از جانب دولت شد که در آن از توجه مؤسسه نسبت به پیشرفت کارکنانش قدردانی شده بود. اخیراً نیز از جانب مؤسسه خدماتی Arthur Andersen و مؤسسه «مدیریت امروز» جایزه بهترین سازمان خدماتی به مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر اعطا شد و شانس مؤسسه را برای کسب جایزه ملی بیشتر کرد. مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر در مسیر بهبود مداوم به پیش می‌رود.

### درس‌های فراگرفته شده

عوامل کلیدی در موفقیت و پیشرفت حاصل از برنامه مهندسی مجدد مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر تا این مرحله از فرایند دگرگونی به شرح زیر است:

- ❖ میل و خواست عمیق هیئت مدیره و تیم مدیران ارشد اجرایی مؤسسه در تحقق رویای نخستین گزینه بودن.
- ❖ برنامه‌های روشن و جامع.
- ❖ مطرح کردن برنامه دگرگونی از همان آغاز کار به کارکنان مؤسسه برای تفهیم اهداف و نیازهای برنامه دگرگونی به همه کارکنان مؤسسه.
- ❖ درگیر کردن زود هنگام و به موقع همه کارکنان در روش اجرای دگرگونی.
- ❖ سیستم‌های باز و غیر رسمی ارتباطات و گوش کردن دقیق به پیشنهادهای کارکنان.
- ❖ ارزیابی و سنجش پیشرفت کار از همان آغاز برنامه و انتقال اخبار موفقیت‌های حاصله از تجربیات کسب شده به دیگران.
- ❖ ارتباطات مستمر و پیگیری اهداف.

موارد عمده‌ای که بنا به اظهار مؤسسه ساختمانی بیرمینگام مید شایر در برنامه مهندسی مجدد آنها متفاوت از دیگر برنامه‌های مشابه انجام گرفته عبارتند از: تشکیل سریع‌تر تیم مدیران ارشد اجرایی مؤسسه و تمرکز به موقع و زود هنگام بر روی عوامل نیروی انسانی دگرگونی. به ویژه مؤسسه قصد دارد که مراحل آینده و باقی مانده از برنامه

مهندسی مجدد پردازش‌های خود را نیز در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با سیاست‌های جدید پشتیبانی از منابع انسانی خود به پیش ببرد.

پایان