

## موردکاوی: سیگنا اینترنشنال (انگلستان)<sup>۱</sup>

### مقدمه:

شرکت سیگنا، با دارایی‌های در حدود ۶۰ میلیارد دلار یکی از شرکت‌های عمده بیمه و خدمات مالی مرتبط با آن در سطح جهان به شمار می‌آید. شرکت سیگنا در بین شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذار در امور بیمه، دومین شرکت بزرگ آمریکایی به شمار می‌آید که در امور بیمه در بازارهای جهانی به فعالیت مشغول است. در انگلستان شرکت سیگنا دارای شعبه‌های گوناگونی است. یکی از این شعبه‌ها در انگلستان، شرکت سیگنا اینترنشنال است که از اواسط سال ۱۹۹۰ برنامه گسترده‌ای را در زمینه مهندسی مجدد شرکت آغاز کرد. این شعبه از شرکت اصلی سیگنا در زمینه بیمه بهداشت، درمان و دندان کارکنان بیمه شده، تخصص دارد. برنامه مهندسی مجدد اجرا شده در این شرکت، به نتایج عمیق و سیستم‌های جدید اطلاعاتی دست یافته است. مهم‌ترین دستاورد برنامه، تبدیل سازمان شرکت از ساختار سنتی و سلسله‌مراتبی به سازمانی مبتنی بر تیم بوده است که مدیران و کارکنان آن بدین خاطر دوره‌های آموزشی کاربردی متعددی را گذرانده‌اند. با اینکه در هر برنامه موفق مهندسی مجدد، تبدیل و دگرگونی سازمان امری عادی و طبیعی محسوب می‌شود، اما برنامه اجرا شده در شرکت سیگنا اینترنشنال نه تنها موفق به انجام این دگرگونی شده، بلکه به شرکت، این توانایی و قابلیت را نیز داده است که به دگرگونی مداوم و بهبود مستمر فعالیت‌های خود بپردازد.

### پیش‌زمینه: ضرورت نیاز به دگرگونی

شرکت سیگنای انگلستان، در پی تغییراتی در عملیات شرکت بیمه کروسدر<sup>۲</sup> (نام سابق شرکت سیگنا اینترنشنال در انگلستان) به وجود آمد. شرکت سیگنای آمریکا سال‌ها قبل، شرکت بیمه کروسدر انگلیسی را با قصد اینکه از این طریق وارد بازار انگلیس و اروپا شود، خریداری کرده بود. هرچند شرکت کروسدر در زمینه برخی از انواع بیمه در برخی از مناطق فعالیت داشت، اما از جایگاه چندان مناسبی نسبت به دیگر شرکت‌های انگلیسی برخوردار نبود. شرکت کروسدر متوجه این نکته شده بود که قادر به رقابت در بازاری که روز به روز عرصه رقابت در آن تنگ‌تر می‌شود، نیست. بنابراین در اواخر دهه ۱۹۸۰ یک تجدید نظر اساسی در استراتژی‌های خود به عمل آورد و تصمیم گرفت که فعالیت‌های مؤسسه را صرفاً بر روی بیمه‌های کارکنان متمرکز کند که به نظر می‌رسید زمینه رشد بسیار

<sup>۱</sup>. Cigna International UK

<sup>۲</sup>. Crusader Insurance

خوبی دارد. به علاوه، در سال ۱۹۹۰ اداره اصلی شرکت از ری گیت<sup>۳</sup> انگلستان به گریناک<sup>۴</sup> اسکاتلند منتقل شد. یک سال بعد شرکت سیگنا فعالیت‌های مربوط به بیمه عمر و بازنشستگی را کنار گذاشت. با توجه به این تغییر استراتژیک و فرصت پیش آمده برای تجدید بنای شرکت، سیگنا به فکر اجرای برنامه مهندسی مجدد شبکه جدید خود در انگلیس افتاد، به ویژه اینکه در این کار از تجربیات خوب و دست اولی در شعبه‌های آمریکایی خود بهره‌مند بود. برنامه مهندسی مجدد شعبه انگلیس سیگنا تقریباً در بهار سال ۱۹۹۱ آغاز شد. برنامه مهندسی مجدد شرکت نه تنها شعبه مرکزی آن در گریناک اسکاتلند، بلکه دیگر شعبه‌های آن در لندن، بیرمینگام و لیدز را نیز زیر پوشش می‌گرفت.

### پرواز شناسایی - آوریل و مه ۱۹۹۱

یک تیم مشترک کوچک (۴ تا ۵ نفره) از مدیران داخلی و مشاوران خارجی، تجزیه و تحلیل سریعی از وضعیت شرکت انجام دادند. طی این بررسی‌ها، با همه مدیران ارشد و نیز تیم هیئت مدیره شرکت که از ۱۰ نفر تشکیل می‌شد (که در زمان بررسی تنها ۴ نفر از آنها باقی مانده بودند) مصاحبه به عمل آمد. پرواز شناسایی اولیه تنها چند هفته طول کشید و هدف آن، شناسایی ذهنیت مدیران نسبت به موضوعات کلیدی شرکت و شناخت میزان آمادگی مدیران ارشد برای اجرای یک برنامه بنیادین دگرگونی بود. یک تحلیل سریع از نقاط قوت و ضعف از وضعیت رقیبان شرکت نیز به عمل آمد. تیم، در پایان این مرحله نتایج و یافته‌های بررسی و تحلیل‌های خود را به تیم مدیران ارشد سازمان ارائه داد و در زمینه روش انجام دگرگونی، توافق صورت گرفت. برای انجام تجزیه و تحلیل‌های تفصیلی‌تر مرحله بعد، یک جلسه کارگاهی بدین منظور برنامه‌ریزی شد.

### بررسی تفصیلی: مه ۱۹۹۱ تا سپتامبر ۱۹۹۱

در این مرحله، بررسی تفصیلی از وضع شرکت به عمل آمد. بررسی‌های تفصیلی این مرحله، حول سه محور اصلی تمرکز یافته بود: بررسی نیازهای استراتژیک شرکت، بررسی عملیات و بررسی سیستم‌های مورد استفاده. مقصود از خروجی و یا محصول نهایی بررسی‌های تفصیلی فوق، تعیین و تعریف فعالیت‌های شرکت، ساختار سازمانی و سیستم‌های مطلوب مورد نیاز آن بود. از تکنیک‌های متعدد و متنوعی در این مرحله استفاده شد. تکنیک‌های کلیدی که مورد استفاده قرار گرفتند عبارتند از: «تحلیل زنجیره ارزش افزوده» (شامل: تحلیل عملیات ارزش افزوده‌ای در قبال عملیات غیر ارزش افزوده‌ای و نسبت دوره زمانی انجام عملیات و پردازش‌ها) ترسیم نمودار

<sup>3</sup> Reigate

<sup>4</sup> Greenock

فرایندها، SWOT، و نمودار COMB در مورد جایگاه شرکت در عرصه رقابت. با استفاده از یک مدل اقتصادی، منافع حاصل از مهندسی مجدد و ایجاد دگرگونی در مقایسه با سناریوی استمرار وضع موجود، پیش‌بینی شد. در مدل یاد شده، از تکنیک دوره برگشت سرمایه‌گذاری استفاده شده بود.

در سطح درون سازمانی، مصاحبه‌های متعدد و جلسات کارگاهی گوناگونی برگزار شد. تیم مدیران رشد و تیم تمام وقت دگرگونی (هنوز هم تیم مشترک کوچکی از مدیران داخلی و مشاوران در شرکت، فعال است)، به آموزش کاربردی نقش «تسهیل کننده» پرداختند تا از این طریق، نسبت به هدایت و راهبری مطلوب جلسات کارگاهی اطمینان یابند. مدیران شرکت، در جلسه کارگاهی، «بررسی وضعیت موجود» شرکت کردند. ورودی این جلسه کارگاهی را گزارشی در مورد «یک روز کاری شرکت» تشکیل می‌داد که در آن، یک روز کاری شرکت که در آینده می‌بایست این‌گونه باشد، شرح داده شده بود. این گزارش را خود کارکنان شرکت تهیه کرده بودند. در سطح برون سازمانی، با بیش از یک دوجین از مشتریان مصاحبه به عمل آمد. برخی از یافته‌های این مطالعات بسیار شگفت‌آور بود. به عنوان مثال، سیستم سنجش و ارزیابی داخلی شرکت نشان می‌داد که پاسخگویی به شکایت مشتریان شرکت در زمینه بیمه، کلاً ۵ روز طول می‌کشد در حالی که بر اساس مصاحبه‌های به عمل آمده با مشتریان مشخص شد که این مدت برای مشتریان ۱۵ روز به طول می‌انجامد. علت این اختلاف فاحش، آن بود که سیستم ارزیابی داخلی شرکت، داده‌های غلطی را مورد سنجش قرار می‌داد (سیستم ارزیابی شرکت، به جای تمرکز بر روی مدت انجام عملیات، بیشتر بر روی خود عمل تمرکز یافته بود). علاوه بر این، مشتریان، شرکت سیگنا را با رقبای آن مقایسه می‌کردند، که این امر کمک بسیار مؤثری به تجزیه و تحلیل قابلیت‌های رقابتی شرکت کرد.

در همین روزها، نخستین دگرگونی در کادر مدیریتی شرکت به وجود آمد. مدیریت عالی اجرایی جدیدی به تیم هیئت مدیره شرکت اضافه شد: راجرت داکت<sup>۵</sup>، مدیر بخش پژوهش‌های نیروی انسانی شعبه مرکزی سیگنا در انگلستان و حوزه اروپا بود و به همین دلیل از تجربه و تخصص‌های لازم برای دگرگون کردن فرهنگ سازمانی شرکت و همچنین سازماندهی تیمی برخوردار بود.

خروجی این مرحله از بررسی‌ها، شامل مجموعه‌ای از اهداف و ملزومات پشتیبانی کننده آنها و اهداف تعیین شده پروژه‌های مختلف دگرگونی بود. سه هدف اصلی برنامه دگرگونی عبارت بودند از:

❖ مهندسی مجدد شرکت و فعالیت‌های مختلف آن، به نحوی که شرکت، به یک سازمان مولد ارزش افزوده تبدیل شود. و هزینه‌های تمام شده خدمات بیمه به نفع بیمه‌گذاران کاهش یابد و از امکان رشد و توسعه برخوردار گردد.

❖ ایجاد دگرگونی در فرهنگ سازمانی حول محور توجه و تمرکز بر روی مشتریان، بهبود مداوم، اقتدار دادن

<sup>5</sup>. Roger Dockett

به تیم‌های کاری.

❖ ایجاد چنان بهبود و تحولی در فعالیت‌ها، که شرکت قادر به دستیابی به یک میلیون پوند سود سالانه بالقوه خود شود.

برای تحقق هر یک از این اهداف، مجموعه‌ای از پروژه‌های پشتیبانی کننده آن ایجاد شد. در حال حاضر حدود ۱۲ هدف پروژه‌های شناسایی شده است. هر یک از این اهداف به طور جامع، از نظر نقاط قوت و ضعف<sup>۶</sup> مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی قرار گرفت.

### برنامه‌ریزی تفصیلی عملیات و حرکت به سمت استقرار دگرگونی

تیم محوری برنامه مهندسی مجدد تشکیل شد. این، تیمی مرکزی و تمام وقت بود که اعضای آن، هم از مدیران درون سازمان و هم از مشاوران خارج از شرکت انتخاب شده بود. اعضای این تیم، بین ۸ تا ۹ نفر بودند و شامل کارشناسان دگرگونی سازمانی، با مهارت‌های مرتبط با منابع انسانی و تحلیل‌گران سیستم‌های مکانیزه اطلاعاتی می‌شدند. این تیم مستقیماً به دیک لورنک<sup>۷</sup> که مدیر کل بخش سیستم‌ها و روش‌ها و عضو تیم مدیران ارشد اجرایی بود و مسئولیت کل برنامه مهندسی مجدد به او محول شده بود، گزارش می‌دادند. تیم محوری دگرگونی به کار برنامه‌ریزی تفصیلی استقرار دگرگونی مشغول شد و در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با کارکنان سطوح مختلف شرکت به کار خود ادامه می‌داد. در حدود ۱۶ پروژه مختلف برنامه‌ریزی شدند، که از تکنیک‌های مختلف مدیریت پروژه و از جمله نمودار GANTT برای مدیریت پروژه استفاده می‌کردند. این برنامه‌های پروژه‌ای، به تیم‌های میان‌فعالیتی پردازشی محول شد که مسئولیت استقرار تفصیلی پروژه‌ها را به عهده داشتند. در تمام دوره مرحله برنامه‌ریزی مهندسی مجدد، تیم‌های پردازشی میان‌فعالیتی در ارتباط نزدیک با تیم مرکزی مهندسی مجدد فعالیت می‌کرد.

اهداف هر یک از پروژه‌های دگرگونی به نحو مطلوب و قابل اندازه‌گیری تعریف شده و سپس نقاط قوت و ضعف، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته بود، به نحوی که نه تنها امکان سنجش عملیات مختلف برنامه دگرگونی فراهم آمده بود بلکه امکان سنجش و ارزیابی نتایج به دست آمده نیز به سهولت امکان‌پذیر شده بود. پیش از اجرای هر یک از برنامه‌های دگرگونی، تیم مسئول طراحی و استقرار پردازش‌های جدید، برنامه دقیق استقرار را تهیه می‌کرد. وجود چنین طرح و برنامه استقراری باعث سهولت عملیات مربوط به استقرار پردازش‌های جدید می‌شد و از اتلاف وقت و توان افراد تیم جلوگیری می‌کرد.

<sup>6</sup>. Bench Marked

<sup>7</sup>. Dick Lorenc

## مرحله استقرار

برای تضمین استقرار آرام و ملایم دگرگونی، تکنیک‌های متنوعی به کار گرفته شدند. اهداف برنامه دگرگونی عبارت بود از: انتقال سازمان از وضع سنتی موجود (یعنی سازمانی عمودی و سلسله مراتبی) به وضع مطلوب یعنی سازمانی متکی به تیم‌های میان‌فعالیتی که حول ارائه خدمات بهتر به مشتریان سازماندهی شده‌اند و همچنین دستیابی به رشد مداوم و بدون نیاز به مصرف منابع اضافی. برای تحقق این اهداف، تکنیک‌های گوناگونی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفتند:

- ❖ استفاده از تیم‌های آموزشی (Pilot): «اجرا کن، امتحان کن، اصلاح کن»
- ❖ استفاده از دوره‌های آموزش کاربردی تسهیل‌گری و سازماندهی تیمی
- ❖ استفاده از فرایندهای مختلف ارتباطات
- ❖ استفاده از سیستم‌های جدید مکانیزه اطلاعاتی که سریعاً طراحی شده بود
- ❖ استفاده از تکنیک «سنگفرش لغزنده» برای ایجاد حساسیت و هوشیاری در فرایند استقرار دگرگونی

## استفاده از تیم‌های آزمایشی

برای تعریف جزئیات روش کار تیم‌های میان‌فعالیتی از اصل «اجرا کن، امتحان کن، اصلاح کن» استفاده شد. به عنوان نمونه، نخستین بار که این اصل مورد استفاده قرار گرفت در رابطه با پردازش‌های جدید فروش بود که بدین منظور افراد مختلفی از دوایر اداری، ادعای خسارت و حسابداری انتخاب شدند و پردازش‌های جدید را با توجه به این اصل به مورد اجرا گذاشتند. آنها پشت میزهای مختلف قرار گرفتند و بر اساس دستورالعمل ساده و مختصری شروع به طراحی پردازش‌های جدید کردند. پس از چند مورد اشکال و پس از چند هفته، سرانجام آنها به کارآیی و سرعت لازم در قالب پردازش‌های جدید دست یافتند. مهم‌ترین اشکال این مرحله از فرایند دگرگونی را می‌توان «بی‌نظمی» و «گردو خاک» ناشی از ایجاد تیم‌های جدید دانست. برای رفع اشکال یاد شده برای اعضای تیم‌های جدید، برخی از تکنیک‌های مربوط به پویایی تیمی (مانند تشکیل تیم، توفان مغزی، هنجارسازی، اقدام و همچنین تکنیک: هرج و مرج، بی‌نظمی تیمی، حل تضاد، تیم واقعی) آموزش داده شد. پس از ذوب شدن گروه‌ها در قالب تیم، با استفاده از آموزش‌های کاربردی نحوه سازماندهی تیم و تسهیل‌گری، تیم‌ها از کارآیی بیشتری برخوردار شدند. این روش، شالوده مورد نیاز برای تشکیل نهایی تیم‌های میان‌فعالیتی پردازشی را فراهم کرد که بر روی طراحی پردازش‌هایی نظیر: گروه خاصی از مشتریان و یا بر روی حوزه‌های عملیاتی خاصی چون ثبت متقاضیان جدید، ادعای خسارت، تجدید قرارداد و نیازهای اطلاعاتی و غیره متمرکز شده بودند. استفاده از طرح آزمایشی در مقیاس کوچک کمک کرد تا سازمان، درس‌های لازم و مورد نیاز مرحله استقرار کامل پردازش‌های جدید را فراگیرد

و به هنگام استقرار کامل برنامه از آنها استفاده کند. به علاوه، این کار به آنها کمک کرد تا طراحی‌های به عمل آمده را تکمیل و نهایی کنند. از همه اینها مهم‌تر، اجرای آزمایشی پردازش‌های جدید، عملی بودن پردازش‌های جدید و روش مورد استفاده برای طراحی‌ها را عملاً ثابت کرد و توانست از این طریق بر مقاومت افراد مخالف غلبه کند.

### استفاده از آموزش‌های کاربردی تسهیل‌گری و سازماندهی تیمی

همان‌طور که قبلاً نیز گفته شد، همه تیم‌های پروژه‌ای دگرگونی و همین‌طور تیم‌های جدید میان فعالیتی پردازشی، آموزش‌های لازم را در مورد سازماندهی تیمی گذرانده بودند و در ضمن برای کمک به فراگیری برخی از ابعاد بسیار مشکل پویایی تیمی، «تسهیل‌گر» نیز در اختیار تیم‌ها قرار داده شده بود. دوره‌های آموزش کاربردی، شامل جلسات کارگاهی و شبیه‌سازی بود که در آن، هر یک از افراد تیم، نقش‌های متفاوت: شرکت‌کننده، مشاهده‌گر و تسهیل‌گر را ایفا می‌کرد. از طریق تمرکز دوره‌های آموزشی بر روی «چگونگی» انجام کارهای تیمی به جای تمرکز بر روی «چیستی»، سازمان، ریسک عدم موفقیت مرحله استقرار و پیاده‌سازی دگرگونی را تا حد بسیار زیادی کاهش داد و در ضمن ثابت کرد که به همه افراد تا آنجا که امکان داشته باشد، کمک می‌کند تا خود را با محیط جدید تطبیق دهند. علاوه بر موارد فوق، همه مدیران شرکت در دوره آموزش تسهیل‌گری شرکت کردند و همگی تشویق شدند که از این روش در نقش واقعی خود به عنوان مدیر نیز حداکثر استفاده را ببرند.

### استفاده از فرایندهای مختلف ارتباطی

ارتباطات، کلید موفقیت برنامه‌های دگرگونی محسوب می‌شود، در زمینه ارتباطات، تکنیک‌های متنوعی مورد استفاده قرار گرفتند:

❖ **جلسات تشریحی برای کارکنان:** جلسات تشریحی متعددی به طور رسمی در مورد برنامه دگرگونی،

اهداف دگرگونی و پیشرفت برنامه توسط تیم مهندسی مجدد و همین‌طور تیم مدیران ارشد شرکت برگزار شد.

❖ **برنامه ساعت ۱۱ صبح:** علاوه بر این جلسات تشریحی رسمی، ساعت یازده صبح روزهای جمعه نیز در

کافه تریای شرکت، هریک از اعضای تیم مدیران ارشد اجرایی به طور انفرادی به تشریح پیشرفت‌های شرکت برای کارکنان می‌پرداخت (این کار هنوز هم ادامه دارد).

❖ **تابلوی اعلانات:** برای اطلاع‌رسانی سریع در زمینه پیشرفت برنامه و همین‌طور موفقیت‌های حاصله، از

تابلوی اعلانات، استفاده گسترده‌ای به عمل آمد.

❖ **برنامه ساعت ۸/۰۵ دقیقه صبح:** هر روز رأس ساعت هشت و پنج دقیقه صبح، اعضای تیم مهندسی

مجدد دور هم جمع می‌شدند تا در مورد عملیات پیش‌بینی شده آن روز و اولویت‌بندی اجرای آنها، به تبادل نظر بپردازند. مجدداً در ساعت ۵ بعدازظهر، این کار انجام می‌گرفت تا پیشرفت‌ها و مسائل و مشکلات احتمالی آن روز را به یکدیگر گزارش دهند. هرچند این برنامه عمدتاً در سطح تیم مهندسی مجدد انجام می‌شد، اما همین باعث تسهیل کار سایر تیم‌های پروژه‌ای و افزایش کارایی آنها نیز می‌شد. بعضی اوقات، مدیران ارشد نیز در این جلسات شرکت می‌کردند. به ویژه مدیر قسمت تکنولوژی اطلاعاتی که خود مدیریت کل برنامه دگرگونی را به عهده داشت. با استفاده از این جلسات، مدیران ارشد سازمان همیشه از پیشرفت برنامه دگرگونی و موانع و مشکلات موجود بر سر راه آن آگاهی کامل داشتند.

❖ **جلسات هیئت مدیره:** هر یک از تیم‌های پروژه‌ای دگرگونی (و در حال حاضر، هر یک از تیم‌های میان‌فعالیتی پردازشی) دارای یک تابلوی برنامه‌ریزی نموداری در محل کاملاً باز خود هستند (دفتر کار آنها از برنامه کاملاً باز و آشکاری برخوردار است) و آنها برنامه روزانه کاری تیم را می‌توانند از روی تابلو ببینند که چه کارهایی و توسط چه کسانی باید در آن روز انجام پذیرد.

### استفاده از سیستم‌های جدید اطلاعاتی که به سرعت طراحی شده بود

کنار گذاشتن برخی از فعالیت‌های بیمه، مانند بیمه عمر و مستغلات، برای شرکت، این فرصت را به وجود آورده بود تا سیستم‌های بزرگ Main Frame را کنار بگذارد. تیم طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، به مهندسی مجدد سیستم‌های اطلاعاتی شرکت پرداخت و نرم‌افزاری را که توسط شرکت اصلی سیگنا در آمریکا مورد استفاده قرار می‌گرفت (که حدود ۷۰ درصد قابلیت انطباق با شرایط انگلیس را داشت) در قالب پلاتفرم AS/400 در شرکت پیاده کرد.

یک سیستم اطلاعاتی مشتریان نیز طراحی و به نرم‌افزار فوق مرتبط شد. همه شعبه‌های شرکت در سرتاسر کشور از طریق سیستم‌های Client/Server به یکدیگر مرتبط شدند (متکی بر Microsoft SQL Server/Sybase در محیط شبکه‌های Novell). سپس این شبکه‌های محلی (LANs) با استفاده از مدل شبکه AT&T WAN به یکدیگر مرتبط شدند. نرم‌افزار شرکت سیگنا، نرم‌افزاری سفارشی بود و از دو قسمت تشکیل می‌یافت: Routing Engine، که امکان دسترسی به تعرفه‌های مختلف را فراهم می‌کرد و Underwriting Engine که امکان محاسبه و مشاهده تجزیه و تحلیل‌های «چه می‌شد اگر؟» (What – If) را به طور خودکار انجام می‌داد. استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی به شرکت سیگنا امکان می‌داد که «تیم‌های مجازی»<sup>۸</sup> تشکیل بدهد، تیم‌هایی که با یکدیگر کار می‌کردند در حالی که در یک محل نبودند. به عنوان مثال: یک مشاور فروش در شمال انگلیس می‌توانست با مسئول انعقاد قرارداد که

<sup>۸</sup>. "Virtual Teams"

در لندن مستقر بود مشاوره کند. بنابراین آموزش‌های کاربردی تیمی در این میان نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کردند و سطح خدماتی که از طریق این «تیم‌های مجازی» به مشتریان عرضه می‌شد به شدت رو به افزایش بود. طراحی سیستم‌های جدید اطلاعاتی کلاً ۵ ماه به طول انجامید.

### استفاده از تکنیک «سنگفرش لغزنده» برای ایجاد حساسیت و هوشیاری در مرحله استقرار

کارهای بسیار زیادی در مرحله آماده‌سازی و آگاهی کارکنان انجام گرفت تا حساسیت و هوشیاری لازم برای استقرار دگرگونی‌های چنین بنیادین در کارکنان ایجاد شود. به عنوان نمونه، پیش از اینکه مدیر یا مسئولی درگیر برنامه دگرگونی شود، نخست می‌بایست در برنامه «تشریح فلسفه دگرگونی» شرکت می‌کرد (اگر فرد جدید از سطوح مدیران بود) علاوه بر این می‌بایست به صورت انفرادی با او مصاحبه می‌شد تا به عکس‌العمل یا واکنش او نسبت به برنامه دگرگونی آشنایی پیدا شود. این قبیل کارها، دو ماه پیش از درگیر شدن آنها در برنامه دگرگونی صورت می‌گرفت.

نظرات و پیشنهادهای آنها دقیق یادداشت‌برداری می‌شد و سپس بر اساس آن نوع برنامه‌های آموزشی مورد نیاز برای آنها مشخص می‌شد تا کاملاً اطمینان حاصل شود که نیازهای آنها برای توسعه کاملاً ارضاء شده است. اگر مقاومتی در مقابل دگرگونی مشاهده می‌شد، تیم محوری مهندسی مجدد، تلاش گسترده و بسیار دردآوری را متحمل می‌شد (بعضی اوقات بیش از یک ماه وقت، صرف این کار می‌شد) تا به کارکنان ثابت کند که ترس و وحشت آنها را کاملاً درک می‌کند و گذار آنها از این مرحله بحرانی را تسهیل خواهد کرد. استفاده از این رویکرد سبب شد که وقفه‌های اجرایی برنامه دگرگونی به حداقل ممکن تقلیل یابد و در ضمن به تک تک افراد نیز نشان داده شود که سازمان دقیقاً به حرف‌های آنان گوش می‌دهد.

### کنترل و نتایج حاصله از دگرگونی

پیشرفت‌های برنامه دگرگونی توسط تیم مرکزی مهندسی مجدد مورد کنترل قرار می‌گرفت. این تیم ضمن تسهیل فرایند استقرار برنامه، عملیات مربوط به کنترل پیشرفت هر یک از پروژه‌های دگرگونی را نیز انجام می‌داد. این تیم همزمان مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی را برای سنجش و ارزیابی عملکرد از ابعاد مختلف: بهره‌وری، کیفیت، خدمات، حق بیمه مناطق طراحی کرده بود. این معیارها در طی دوره‌ای که برنامه دگرگونی توسط تیم‌های میان‌فعالیتی در مرحله استقرار و پیاده‌سازی بودند، طراحی شد و به عنوان یک الگوی سنجش نقاط قوت و ضعف در قبال نتایج حاصل از برنامه مورد استفاده قرار می‌گرفت. برای هر یک از چهار حوزه اصلی، شاخص‌های سنجش خاص آن طراحی شده بود:

۱- بهره‌وری: میانگین تعداد عملیات انجام شده توسط هر یک از کارکنان در طی هفته.

۲- کیفیت: ترکیبی از:

- نتایج ممیزی و کنترل تیمی (% صحیح)

- نسبت شکایت دریافتی به تعداد واحدهای پردازش شده

- نسبت تعداد چک‌های برگشتی شکایت به چک‌های پرداختی

۳- خدمات: ترکیبی از:

- بازنگری و بازسازی / پردازش سیاست‌های جدید شرکت

- پردازش‌های مجدد اداری

۴- حق بیمه مناطق: کاهش انباشته ارزش و حجم عملیات مناطق

نتایج عملکرد شرکت سیگنا در طی چند سال اخیر و پس از برنامه مهندسی مجدد بسیار بنیادین بوده است:

❖ مدت رسیدگی به شکایات و ادعای خسارت مشتریان از ۱۰ روز به ۴ روز کاهش یافته است.

❖ مدت برآورد حق بیمه از ۱۷ روز به ۲ روز کاهش یافته است.

❖ میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها بالغ بر ۱ میلیون پوند در سال شده است.

❖ سطح ارائه خدمات به مشتریان از ۵۲ درصد به ۹۰ درصد افزایش یافته است.

❖ سطح کیفیت خدمات از ۵۵ درصد به ۹۰ درصد افزایش یافته است.

❖ نرخ رشد سالانه فروش به ۷ تا ۱۰ درصد رسیده است.

❖ سود عملیاتی از وضع منفی (زیان) به مثبت (سود) تبدیل شده است.

به هر حال، منافع حاصل از برنامه مهندسی مجدد فقط در منافع فوق خلاصه نمی‌شد. فرهنگ سازمانی کل شرکت به قدری دستخوش دگرگونی شده بود که مؤسسه قابلیت دگرگونی و بهبود مداوم را به دست آورده بود. روحیه کارکنان به نحو چشمگیری بهبود و افزایش یافته بود و مهم‌تر از همه، مشتریان شرکت از دگرگونی‌های به وجود آمده بسیار رضایت داشتند. در واقع، بخشی از فرایندهای فروش با استفاده از دعوت مشتریان برای تشکیل تیم دلخواه آنها صورت گرفته بود و تیم طراحی برای تجدید طراحی پردازش‌های فروش، روش جاری فروش را شبیه‌سازی کرده بود تا قادر به تحقق کامل نیازهای مشتریان در طراحی جدید باشد. آنها روش انجام مهندسی مجدد و همین‌طور خروجی و یا محصول آن را کاملاً برای مشتریان دعوت شده تشریح کرده و به شدت آنها را تحت تأثیر قرار داده بودند.

شرکت سیگنا اینترنشنال هنوز به کار مهندسی مجدد خود ادامه می‌دهد و پروژه‌های داخلی متعددی در حال انجام است. نقش و روش کار تیم مرکزی مهندسی مجدد در حال حاضر نسبت به گذشته بسیار تفاوت کرده است. در حال حاضر شرکت، به سازمانی کاملاً مبتنی بر تیم تبدیل شده و قابلیت انعطاف بسیار بالایی برای رویارویی با تغییرات محیطی پیدا کرده است. تغییرات فرهنگی حول محور سازماندهی تیمی انجام گرفت و شرکت سیگنا مطمئن است که پس از گذشت حدود یک سال از تاریخ تشکیل تیم‌ها، آنها به حداکثر ظرفیت بالقوه خود دست خواهند یافت. تیم‌های مهندسی مجدد پس از ایجاد شوک اولیه دگرگونی در سازمان و نیز ایفای نقش فعال در تیم‌های مختلف دگرگونی، در حال حاضر بیشتر درگیر امور فعالیت‌های شرکت شده‌اند و در ضمن به دیگران نیز کمک می‌کنند تا پروژه‌های مهندسی مجدد خود را مستقر کنند. مرحله گذار و انتقال به فرهنگ جدید سازمانی انجام گرفته است.

### درس‌هایی که فرا گرفته شد

بر اساس تجربیات شرکت سیگنا اینترنشنال، عوامل زیر، نقش کلیدی در موفقیت برنامه مهندسی مجدد شرکت ایفا کرده‌اند:

- ❖ آموزش‌های کاربردی تسهیل‌گری و سازماندهی تیم
  - ❖ حضور پرقدرد و مؤثر مدیر ارشد در بالاترین سطح اجرایی برنامه دگرگونی برای «شکستن یخ‌ها»
  - ❖ وجود یک تیم مرکزی و محوری برای ایجاد هماهنگی و پشتیبانی از پروژه‌های مختلف دگرگونی
  - ❖ انتقال محل اداره مرکزی شرکت به محل جدید (از ری گیت انگلیس به گریناک اسکاتلند)
  - ❖ طراحی سریع سیستم‌های مکانیزه اطلاعاتی به صورت شبکه‌های Client/Server
- جابه‌جایی محل اداره مرکزی شرکت، این امکان را فراهم کرد تا با استخدام افراد جدید، خون تازه‌ای به شریان‌های سازمان تزریق شود و به برنامه کمک مؤثری شد تا به اهداف مورد انتظار دست یابد. ممکن است به نظر برسد که بخش عمده‌ای از وقت مدیرانی که در تیم مرکزی مهندسی مجدد عضویت داشتند صرف کسب آموزش‌های کاربردی شده باشد (هرچند برای این کار محدودیت‌های هزینه‌ای وجود داشت) اما، در عمل، بخش عمده‌ای از وقت این تیم صرف کمک‌رسانی به مدیر ارشد مسئول تیم‌های دگرگونی شده بود. به هر حال، برنامه با موفقیت به اهداف تعیین شده خود دست یافت. جایزه برترین شرکت خدماتی در اسکاتلند نصیب شرکت سیگنا اینترنشنال شد.