



به کارگیری عملی مدل‌های تحول سازمانی در بانک صادرات

فرشید اسکندری

جدید در عرصه رقابت با ۳۴ بانک دیگر ظاهر شد. در هفتم خرداد ماه ۱۳۵۸ با تصویب لایحه‌ای، نظام بانکی کشور ملی اعلام شد و بانک صادرات ایران نیز در هر استان با نام بانک همان استان خوانده شد. هدف از تأسیس بانک‌های استان اجرای سیاست عدم تمرکز در تأمین مالی وام‌های منطقه‌ای و پاسخگویی به نیازهای خاص هر استان بود. پس از آن با توجه به تغییرات ایجاد شده در ساختار اقتصادی کشور در چهاردهم دی ماه ۱۳۶۹ مقرر شد که بانک صادرات ایران مجدداً همچون گذشته فعالیت‌های خود را به صورت یکپارچه سازماندهی کند و با استفاده از تجارب گذشته از طریق یکسان‌سازی عملیات بانکی خود، توانایی بیشتری را برای ارائه خدمات مطلوب و تحقق شعار «خدمت به مردم» کسب کند.

چشم‌اندازی که برای بانک در این زمان تعریف شده بود، خدمت‌رسانی

مقدمه

در پانزدهم شهریور ماه ۱۳۳۱ مؤسسه‌ای اقتصادی به نام «شرکت سهامی بانک» با سرمایه ۲۰ میلیون ریال که ۵۰ درصد آن پرداخت شده بود، در اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت‌های صنعتی تهران به ثبت رسید. این شرکت بعدها «بانک صادرات و معادن» نام گرفت.

دومین شعبه بانک صادرات و معادن در دهم دی ماه ۱۳۳۲ در خیابان قزوین تهران با نام «سینا» آغاز به کار کرد و به مرور زمان به فعالیت‌های خود شتاب بخشید. به طوری که بانک صادرات ایران در حال حاضر با بیش از ۳۲۵۰ شعبه در داخل کشور و ۲۴ شعبه در نقاط مهم اقتصادی جهان به انجام عملیات مختلف بانکی مشغول است.

در سال ۱۳۴۲ کلمه معادن از بانک حذف و بانک صادرات ایران با نامی

صادرات به طور عملی مورد بررسی و مذاقه قرار گیرد.

مدل سه مرحله ای فرآیند تغییر لوین

از بین مدل های فرآیند تغییر، مدل سه مرحله ای «کرت لوین» از همه معروفتر و به عنوان ابزاری مؤثر برای درک وضعیت های تغییر است. «ادگار شاین» این ایده «کرت لوین» را مورد بررسی قرار داد و از طریق تعیین ساز و کارهای روانشناختی دخیل در هر یک از مراحل آن را بهبود بخشید. مرحله اول، خروج از انجماد؛ مرحله دوم، تغییر و مرحله سوم، انجماد مجدد.

در مرحله اول، ترک رفتار با ایجاد انگیزه از طریق احساس های زیر ایجاد می شود:

(الف) احساس خطا دانستن رفتار قبلی

(ب) احساس اضطراب در انجام رفتار قبلی

(ج) احساس امنیت روانی از انجام ندادن رفتار قبلی

بانک صادرات در دوره خصوصی سازی در این مرحله قرار دارد. با توجه به اینکه سال های زیادی کارکنان بانک به شکل دولتی عمل می کرده اند، لذا می باید در مرحله اول این حساسیت در بین کارکنان از مدیران ارشد تا پایین ترین رده کارکنان شکل بگیرد که چه رفتارهایی از آنان وجود داشته و دارد که دیگر در بخش خصوصی این رفتار نامناسب و خطا خواهد بود. به عنوان مثال، در بخش های دولتی بهره وری کارکنان پایین بوده و بخش عمده ای از وقت آنها معطوف به امور شخصی یا غیر ضروری می شود و از طرف دیگر، به علت فقدان ارزشیابی موثر و تمایل نداشتن مسئول به ایجاد چالش با نیروی مربوطه هیچ گونه برخوردی انجام نمی گیرد. حال باید این احساس

در حال حاضر در بانک صادرات عمل بازاریابی را بیشتر مسئول شعبه یا مسئول حوزه مربوطه انجام می دهد و کارکنان تحویلدار نقش اندکی دارند. علاوه بر این، کارکنان ستادی هیچ گونه نقشی در این زمینه ندارند

صرف به مردم بود، اما گذشت زمان مشکلات و معضلاتی همچون ساختار بزرگ، پایین بودن بهره وری که نشأت گرفته از نوع تفکرات و مدیریت دولتی بر سازمان ها است، نیز متوجه بانک صادرات ساخت. در ادامه و با تغییر نگرش دولت مبنی بر خصوصی سازی بانک ها و افزایش خدمت از طریق رقابت و همچنین اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، بانک صادرات نیز در معرض خصوص سازی قرار گرفت و در هجدهم خردادماه سال جاری وارد بورس شد. در حال حاضر این بانک در حال گذر از یک بانک دولتی به یک بانک خصوصی است. این مرحله گذر نیازمند تغییر و تحول بوده است که می توان آن را با الگوی تغییر سه مرحله ای «لوین» شامل خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد بررسی کرد، اما انجام این تغییرات در گام اول نیازمند شناختن چشم انداز و سپس داشتن راهبرد مشخص و اجرای آن است. اتخاذ راهبرد نشأت گرفته از تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک بوده که برای موفقیت در برنامه ریزی استراتژیک می باید به توسعه تفکر استراتژیک پرداخت. پس از تعیین چشم انداز و راهبرد، اهداف عملیاتی تعیین می شوند که برای رسیدن به این اهداف می توان از مدل پنج مرحله ای کیلمان استفاده کرد. سازمان ها بر اثر فشارهای محیطی نیازمند تغییر هستند همچنان که بانک صادرات به واسطه خصوصی سازی و فشاری که برای به حداکثر رساندن سود خود وارد می شود، لاجرم به انجام تغییر است.

مدیریت استراتژیک یکی از ابزارهایی است که می تواند بین فشارهای محیط خارجی و عناصر درون سازمان هماهنگی لازم را ایجاد کند. اما امکان اجرای استراتژیک به تنهایی توسط مدیران امکانپذیر نیست. زیرا زمانی که مدیران در برابر حجم انبوه اطلاعات قرار می گیرند، دچار سردرگمی می شوند و ناتوان خواهند شد. از این رو باید بستری فراهم شود تا افراد بتوانند بیاموزند و آموخته های خود را با دیگران تبادل کنند و برای پیشرفت سازمان به کار ببرند. با تبدیل یک سازمان معمولی به یک سازمان یادگیرنده، از مسئولیت مدیران کاسته می شود و کارمندان در تصمیم گیری سهیم خواهند شد. به این ترتیب خلاقیت و نوآوری سازمانی رشد می کند و تصمیم گیری های استراتژیک نیز آسانتر خواهد بود. تحول سازمان نیز نوعی راهبرد است که در تغییر در فرآیندهای انسانی و اجتماعی سازمان دخالت می کند. تحول سازمانی بنا به تعریف تلاشی است بلند مدت که از سوی مدیریت عالی حمایت و هدایت می شود. این تلاش به منظور اصلاح و بهبود چشم انداز فعلی و آتی سازمان، توانمندسازی اعضا، یادگیری فرآیندهای حل مسئله از طریق مدیریت فرهنگ سازمان با تاکید خاص بر فرهنگ گروه های کاری رسمی و دیگر انواع گروه ها و به کار گیری نقش مشاور و تسهیل کننده و نظریه و فنون علوم رفتاری و پژوهش در عمل انجام می گیرد. تحول سازمان فرآیندی است که توجه خود را به سه محور فرهنگ، فرایندها و ساختار معطوف می دارد و برنامه های تغییر و تحول در سطح فردی، گروهی (تیمی) و سازمانی دنبال می شود. دانش پایه ای تحول سازمانی بسیار وسیع است، اما مهمترین مبانی این حوزه مدل ها و نظریه های برنامه ریزی شده، نظریه سیستم ها، مشارکت و توانمندسازی، تیم ها و کار تیمی، ساختارهای موازی یادگیری، راهبرد بازآموزی هنجاری، علم رفتار کاربردی و تحقیق در عمل هستند که در ادامه با تکیه بر تعریف و مفاهیم فوق سعی می شود که درخصوص بانک



بر مبنای فعالیت است. در سازمان‌ها بسیار مشاهده می‌شود که فعالیت‌های زیادی با هزینه بالا انجام گرفته است که اصولاً تأثیر زیادی در دستیابی سازمان به اهداف خود ندارند. برای تشریح بیشتر دو مدل، مثال عملی از مدیریت بر مبنای هزینه در خصوص یک شعبه و مشتریان ارائه می‌شود.

۱-۱- فعالیت یک شعبه بر مبنای هزینه :

برای این منظور کلیه فعالیت‌های عملیاتی یک شعبه مشخص و میزان هزینه‌های شعبه که دو رقم عمده آن مربوط به هزینه‌های پرسنلی و هزینه‌های فن آوری اطلاعات است، در یک شعبه به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

بررسی مقدماتی جدول یادشده نشان می‌دهد که کارکنان شعبه هنوز نسبت به چشم انداز بانک آگاهی کافی را ندارند. به عنوان مثال، در حالی که وصول مطالبات معوق سبب آزاد سازی منابع و از طرفی افزایش سود و کاهش هزینه‌های ذخیره مطالبات شده که نقش بسیار موثری در افزایش سود آوری شعبه دارد، اما ملاحظه می‌شود که درصد بسیار ناچیزی از سهم زمان نیروی انسانی به این امر اختصاص دارد. یا اینکه به رغم به کارگیری تجهیزات بسیار زیاد، اما بخش عمده‌ای از روند تسهیلات همچنان به حالت قبل انجام می‌گیرد و بخش عمده‌ای از وقت نیروی انسانی صرف عملیات اسنادی معمولی می‌شود که حاکی از آن است که از بانکداری اینترنتی و الکترونیکی استفاده لازم به عمل نیامده و می‌باید این بخش از سوی مدیران بهبود یابد. در این زمینه می‌توان از موضوع ارزش افزوده اقتصادی نیز بهره جست.

ارزش افزوده اقتصادی

آیا یک معیار مناسب از ارزیابی عملکرد شرکت‌ها وجود دارد که سرمایه‌گذاران را در شناسایی فرصت‌های مطلوب سرمایه گذاری یاری کند و مدیران را به تصمیم‌گیری‌هایی علاقه مند سازد که برای واحد تجاری ایجاد ارزش کند؟

ارزش افزوده اقتصادی معیاری است که برای نظارت کلی، در زمینه خلق ارزش، در شرکت به کار برده می‌شود. ارزش افزوده اقتصادی راهبرد نیست، راهی است که نتایج را اندازه‌گیری می‌کند.

اولاً در کارکنان به وجود آید که اگر منافع این عمل به طور مستقیم به خود بر می‌گشت، باز نیز به این شیوه رفتار می‌کرد یا این احساس در مسئول به وجود آید که اگر می‌باید هزینه نیروی کار را خود شخصاً بپردازد، باز نسبت به عملکرد ضعیف وی بی‌توجه خواهد ماند. مهمترین نکته‌ای که لازم است به کارکنان القاء شود، این است که در ساختار خصوصی کلیه منافع و زیان‌های ناشی از کار متوجه آنان خواهد بود و این مسئله بدون شناخت آرمان‌ها و ارزش‌های جدید و همچنین وجود نظام ارزشیابی که نتایج حاصله را به طور مستقیم به کارمند بازخورد کند، میسر نیست. جدای از بخشی که کارکنان به اشتباه بودن آن آگاهی دارند یا با قدری تامل آگاه خواهند شد و ناشی از کار در ساختارهای دولتی است، بخشی دیگر وجود داشته که کارکنان نسبت به خطا بودن آنها آگاهی ندارند یا فاقد درک لازم برای انجام کار صحیح در شرایط جدید هستند. برای مثال، یک تحویلدار بدون توجه به نوع مشتریان به همه آنها خدمات یکسانی ارائه می‌کند. حال آنکه در بین آنها مشتریانی وجود دارند که نه تنها منافی برای بانک ندارند، بلکه هزینه نیز برای بانک دارند که لازم است با تذکر به مشتری یا نوع تعامل وی با بانک تغییر یابد یا اینکه همکاری با مشتری را قطع کند.

در این خصوص استفاده از هزینه یابی بر مبنای فعالیت ABC و متعاقب آن مدیریت بر مبنای هزینه ABM می‌تواند مدلی تحلیلی از رفتارها و شناخت لازم را در خصوص رفتارهای صحیح را ارائه دهد.

۱- مدیریت بر مبنای فعالیت

هزینه یابی بر مبنای فعالیت مدلی تحلیلی به ما می‌دهد که در مرحله نخست هزینه منابع تامین شده را به فرایندها و فعالیت‌ها منتسب می‌کند. سپس مدیریت بر مبنای فعالیت کارهایی که بهره‌وری را افزایش و به استفاده مناسب از دارایی‌ها منجر می‌شود، تشویق می‌کند. از ABM برای افزایش ظرفیت یا کاهش مصرف استفاده می‌کنند تا سرمایه در گردش، سرمایه انسانی و فیزیکی کمتری برای تولید یا ارائه خدمات مورد نیاز باشد. مدیریت بر مبنای فعالیت با طبقه‌بندی هزینه‌ها و فعالیت‌ها متوجه این نکته می‌شود که چه میزان از هزینه‌های عملیاتی در فرایندهای با کیفیت پایین و ناکارا صرف می‌شود. تعیین اولویت‌ها برای بهبود کیفیت نیز از مزایای مدیریت

$$EVA = (r - c) * \text{capital}$$

$$EVA = (r * \text{capital}) - (c * \text{capital})$$

$$EVA = \text{NOPAT} - (c * \text{capital})$$

r = نرخ بازده سرمایه

c = نرخ هزینه سرمایه

capital = سرمایه

nopat = سود خالص پس از مالیات

EVA = ارزش افزوده اقتصادی

هزینه تجهیزات و فن آوری اطلاعات (درصد)	نیروی انسانی	
۴۰	۴۸	عملیات اسناد و تراکنش‌ها
۴۰	۱۸	پاسخگویی به خواسته‌های عمومی و امور مشتریان
۵	۶	عملیات تسهیلاتی
+	۸	عملیات کنترلی و داخل شعبه‌ای
+	۵	عملیات بازاریابی و جذب مشتریان مستقیم
۵	۵	عملیات بازار یابی غیر مستقیم
۱۰	۴	اطلاع رسانی به مشتریان در خصوص بانکداری نوین
+	۲	پیگیری مطالبات معوق
+	۴	پشتیبانی خود پرداز و سایر



برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد و این مهم از طریق اختیار دهی به افراد در مشارکت برای تصمیم‌گیری‌ها، ابراز ایده‌ها، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت‌دهی به افراد محقق می‌شود

با توجه به اینکه معیار ارزش افزوده اقتصادی به توانایی بنگاه اقتصادی در خلق بازده مازاد بر بازده مورد انتظار سرمایه‌گذاران براساس ریسک معین اشاره دارد، می‌تواند میزان اثربخشی عملیات شرکت را اندازه‌گیری کند. اگر نتیجه این اندازه‌گیری مثبت باشد، می‌توان چنین قضاوت کرد که مدیریت طی عملیات جاری، ارزش شرکت را افزایش داده و چنانچه منفی باشد، عملکرد مدیریت باعث کاهش ارزش واحد تجاری شده است. این معیار که با هدف سازمان در زمینه افزایش ثروت سهامداران همبستگی دارد، توسط «استوارت» (Stern Stewart) ارائه شده و برابر سودهای عملیاتی منهای هزینه سرمایه‌هایی است که برای ایجاد آن به کار گرفته شده است و در واقع

به عنوان یکی از شاخص‌های سودآوری در نظر گرفته می‌شود. بر مبنای ارزش افزوده اقتصادی، ایجاد ارزش در یک شرکت به دو عامل بستگی دارد:

- * شرکت از سرمایه به کار گرفته شده چه بازدهی کسب می‌کند؟
 - * برای این سرمایه به کار گرفته شده چه هزینه‌ای می‌پردازد؟
- بنابراین، آنچه در این معیار اهمیت دارد، این است که شرکت بتواند بازدهی بیش از هزینه سرمایه منابع مالی خود به دست آورد.

۱-۲- فعالیت مشتریان بر مبنای هزینه:

نگاه سنتی و رایج فعلی به خوب یا بد بودن مشتری به میزان مانده موجودی مشتری در بانک یا معدل میانگین موجودی وی در یک دوره مثلاً شش ماهه گذشته است و در سیستم‌های نرم‌افزاری شعب گزینه‌هایی برای مشخص کردن این دو پارامتر وجود دارد. حال آنکه با نگاه به فعالیت بر مبنای هزینه و افزایش جنبه رشد درآمد از مشتری می‌باید شاخص دیگری تعریف شود. در این زمینه ساده‌ترین شاخص و مدلی که می‌تواند در برگیرنده منافع بانک باشد، استفاده از تفاوت میزان سود استحصال از مشتری و هزینه‌ای که وی برای بانک دارد، است. می‌توان این شاخص را در سیستم‌های نرم‌افزاری شعب پیاده کرد و در صورت منفی شدن آن، راهکارهای جلوگیری و برون‌رفت از این وضعیت همچون اخذ کارمزد یا قطع ارتباط همکاری با مشتری در دستور کار قرار گیرد. برای تعریف و تعیین شاخص مذکور که آن را می‌توان شاخص «مطلوبیت مشتری» نام نهاد، به شکل زیر عمل کرد:

C_1 : میزان هزینه تمام شده پرسنلی یک کارمند در ماه

T_1 : تعداد میانگین اسناد تعریف شده برای یک کارمند

$CS = C_1 / T_1$ میزان هزینه یک سند

CT : میانگین میزان هزینه یک تراکنش در سیستم سپهر

R : میانگین درصد سود قابل استحصال (نرخ مؤثر تسهیلات)

MC : میانگین معدل موجودی مشتری در یک ماه

TS : تعداد اسناد مشتری در یک ماه

TT : تعداد تراکنش‌های یک مشتری در ماه

$CC = (TS \times CS) + (CT \times TT)$ میزان هزینه مشتری طی یک

ماه برای بانک

$RC = MC \times R / 1200$ میزان سود آوری مشتری در یک ماه برای

بانک

$NMC = RC - CC$ شاخص مطلوبیت مشتری

تجربه نشان داده است در بخش حساب‌های قرض الحسنه جاری که موضوع فوق مصداق بارزتری دارد، در عمل بیش از ۸۰ درصد از منابع در اختیار کمتر از ۲۰ درصد از افراد بوده است. از این رو به کارگیری شاخص مذکور که با استفاده از تحلیل فعالیت بر مبنای هزینه و مدیریت بر مبنای فعالیت است، می‌تواند نقش مؤثری در افزایش سود آوری از بانک از مشتریان ایفا کند.

با توجه به مواردی که ذکر شد، بعضی از رفتارهایی که در ساختارهای دولتی مطلوب یا نسبت به آنها توجهی نمی‌شود، اما در ساختارهای خصوصی نامطلوب بوده و باید به آنها توجه دقیق‌تری کرد، عبارتند از:



می‌شوند. برای غلبه بر تغییر، شناخت اینکه به راستی چرا کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، ضروری است. در این رابطه دو تفسیر وجود دارد. بنا به تفسیر اول، افراد با وجود احساس نیاز به تغییر قادر به درک و تشخیص ضرورت تغییر نیستند. در این وضعیت نقش‌های سازمانی و به طور کلی چیدمان سازمان به گونه‌ای است که مانع از درک واقعیت‌ها و ضرورت تغییر می‌شود. بنابراین، افراد در چنین شرایطی نسبت به تغییرات محیطی سازمان و چگونگی هماهنگی با آن آگاهی کافی ندارند. افراد احساس می‌کنند با مشاهده وضعیت فعلی ضرورت تغییر را مورد تردید قرار می‌دهند. این در حالی است که معمولاً شعب برای افزایش رشد خود در پایان هر ماه همانند سابق اقدام به منابع سازی همچون واریز تسهیلات در پایان ماه و سایر شیوه‌های مرسوم می‌کند. در حالی که به این موضوع آگاه هستند که افزایش صوری منابع به غیر از زیان‌هایی که عاید بانک از بابت تودیع سپرده قانونی داشته، منفعتی نداشته است، اما همچنان به شرایط قبل عمل می‌کنند.

بنا به تفسیر دوم، در بعضی از سازمان‌ها اگر کارکنان بپذیرند که تغییر لازم است، ممکن است به علت ناتوانی در انجام دادن کارها به صورت مطلوب در حین فرایند تغییر در تنگنا قرار گیرند.

سردرگمی، ابهام و نگرانی در قبال آینده در هنگام فرایند تغییر در سیمای کارکنان دیده می‌شود. در فرایند تغییر، هراس از دگرگونی به طرق مختلف نمود پیدا می‌کند. تغییر در شرایط دستمزد، کاهش دستمزد، دگرگونی شرایط کاری، لزوم آشنایی با مهارت‌های تازه و ... همگی می‌توانند نوعی اضطراب مبهم را ایجاد کنند.

حال با توجه به عوامل انسانی چگونه می‌توان بر مقاومت غلبه کرد؟ بدیهی است در اولین گام باید کارکنان را به ضرورت تغییر آشنا کرد. چنانچه کارکنان به محرک‌های خارجی آشنا شوند، می‌توان امیدوار بود که به ضرورت تغییر متقاعد شوند. می‌توان با انتشار خبرنامه به افزایش آگاهی پرداخت. ارتباط شفاف با کارکنان و طرح مسئله تغییر و اطمینان بخشی به آنان که می‌توانند با پیشنهادهای خود مدیر ارشد سازمان را در انجام فرایند تغییر یاری رسانند نیز در همین راستا قابل انجام است، اما در گام بعدی باید برای مشارکت کلیه کارکنان در مراحل تغییر برنامه‌ریزی کرد. طرح ریزی و هدایت مراحل تشخیص و طرح مسئله و ارائه راه حل مناسب، برنامه ریزی برای تغییر و مشارکت کارکنان مستلزم دقت و تمرکز کافی است.

در بانک صادرات نیز همانند سایر سازمان‌هایی که در آستانه تغییرات بنیادی قرار می‌گیرند، هم‌اکنون نگرانی‌های کارکنان قابل محسوس است. هر چند که به لحاظ اجرا نکردن اصلاحات به شکل عملی هم‌اکنون مقاومت خاصی نشده است، اما به نظر می‌رسد این سکوت شاید نوعی آرامش قبل از طوفان بوده و باید منتظر مقاومت از سوی کارکنان در آینده‌ای نزدیک می‌بود، اما همانگونه که در خصوص چگونگی غلبه بر تغییر بیان شد، یکی از راه‌های مؤثر مشارکت کارکنان برای انجام طرح ریزی و برنامه ریزی عملیات تغییر است، چیزی که تاکنون به صورت عملی انجام نگرفته است.

در رابطه با انجام تغییر و تحول مباحث فراوانی وجود دارد و مدل‌های مختلفی ارائه شده است که البته هر یک از این شیوه‌ها و مدل‌ها از یک زاویه به موضوع می‌نگرند.

الف- بی توجه نسبت به منابع هزینه‌ها و زمان در ساختار دولتی که نامطلوب بوده، در مقابل مسئولیت نسبت آنها و حساس بودن در قبال کوچکترین میزان هزینه و استفاده بهینه از منابع.

ب- جذب منابع و همچنین جهت‌گیری به سمت منابع ارزاقیمت به جای جذب منابع صرف در حالت قبلی.

ج - پرداخت تسهیلات با جهت‌گیری به سمت تسهیلات پر بازده و نرخ بالا به جای پرداخت صرف تسهیلات بدون مد نظر قرار دادن میزان اخذ درآمد از تسهیلات پرداختی.

د - پرداخت تسهیلات به فعالیت‌های مولد. زیرا براساس فرمول پس‌انداز + هزینه = درآمد، در صورتی که تسهیلات به فعالیت‌های مولد به جای فعالیت‌های کاذب پرداخته شود، بخشی از درآمد حاصله مجدداً در بانک پس‌انداز خواهد شد.

ه - رتبه بندی مشتریان و هدایت به سمت ارتقای وضعیت و افزایش میزان بهره‌وری از مشتری به جای خدمت‌رسانی صرف که سبب از دست رفتن مشتریان حقیقی بانک می‌شود و بخش عمده فعالیت‌های کارکنان معطوف به امور غیرمفید خواهد شد.

ح - توجه به استفاده بهینه از تجهیزات و فن‌آوری اطلاعات برای کاهش هزینه‌های نیروی انسانی.

ط - توجه همه جانبه به وصول مطالبات معوق از سوی همه عوامل انسانی به جای حالت فعلی که فقط تعداد کمی از نیروها موظف به پیگیری آن هستند.

پس از اینکه کارکنان نسبت به رفتارهای خطا آگاهی پیدا کردند و آنها را شناختند، می‌باید سازو کار به گونه‌ای فراهم آید که کارکنان نسبت به بروز رفتار قبل ایجاد اضطراب و از بروز ندادن آن ایجاد امنیت روانی کنند. خطا دانستن رفتار در فرد نوعی ناراحتی ایجاد می‌کند که موجب اضطراب و احساس ناخوشایندی می‌شود، اما تا زمانی که فرد با رفتارهای قبلی آسوده و راحت باشد، تغییری رخ نخواهد داد، ولی موضوع اساسی تری که هر سازمان و از جمله بانک صادرات در آستانه خصوصی سازی و انجام دادن تغییرات با آن مواجه خواهد بود، مقاومت در برابر تغییر است.

مقاومت در برابر تغییر

اکثر موارد دیده شده است که کارمندان با تغییر مخالفت می‌کنند. براساس ذهنیتی که کارکنان از تغییر دارند، تغییر یعنی تزلزل در موقعیت شغلی، به هم ریختگی اوضاع روانی و فشار کاری بیش از حد. البته جدای از این مباحث مقاومت در برابر تغییر امری غریزی بوده است، چرا که انسان همواره تمایل به حفظ وضعیت موجود دارد. راه حل این است که به کارکنان آگاهی داده شود که مقاومت در برابر تغییر چاره کار نیست. گاهی اوقات اعضای سازمان به صراحت با تغییر مخالفت نمی‌کنند، اما از طرفی حاضر نیستند به آسانی به آن اعتماد کنند. از این رو همواره از انجام کار طفره می‌روند. اگر برنامه ریزی مدونی صورت گیرد و از ترفندهای خاصی استفاده شود، آنگاه می‌توان به انطباق فرآیند تغییر و کارکنان امیدوار بود. اعضای سازمان اگر خوب توجه شوند و به تغییرات پیشنهاد شده گردن نهند، با برنامه‌ریزان نیز هماهنگ



مدل مرحله ای تغییر برای اعمال تغییرات

فرض کنید مدیر ارشد ضرورت نیاز به تغییر را درک کرده باشد، حال مسئله کلیدی چگونگی اعمال تغییرات است.

مرحله اول: در این مرحله باید احساس مسئولیت در قبال تغییر در سازمان به وجود آید. مدیریت ارشد از مشکلات بالقوه، وضعیت های محیطی و موقعیت های استراتژیک آگاه است، لیکن اینها به تنهایی کافی نیست، چرا که ممکن است کل سازمان از این موضوع ها خبر نداشته باشد. نیروی کار باید در قبال سازمان احساس مسئولیت کند و از وضعیت آن با خبر باشد. توسعه آگاهی کارکنان، مدیران را در توسعه سریع فرایند تغییر یاری می دهد.

مرحله دوم: در این مرحله مسئولیت خطیر هر یک از کارکنان در خلال فرایند تغییر به آنان گوشزد می شود. در این مرحله احساس مسئولیتی که ایجاد شده بود، با یکسری اقدامات ویژه به سمت اهداف فرایند تغییر هدایت می شود و تمرکز می یابد. در مرحله دوم، مدیریت ارشد درصدد است تا ارزش های اصلی را در بینش سازمان بنیان نهد. مدیریت باید در برنامه ریزی تجدیدنظر کند و اهداف تغییر را در بیانیه مأموریت منعکس کند. علت اصلی شکست در اکثر سازمان ها ناتوانی کارکنان در اجرای اهداف بیانیه مأموریت است. معمولاً کارکنان از مفاد بیانیه مأموریت آگاهند، اما در عمل دچار مشکل می شوند. به این ترتیب در تصحیح رفتار خود در راستای اهداف بیانیه مأموریت نتوانند و این مسئله اصلی ترین مشکل در مرحله دوم است.

مرحله سوم: در این مرحله چند حوزه که نیاز به تغییر عمده دارند، انتخاب می شوند و عملیات تحول آغاز می شود. در این مرحله مدیران سازمان کارکنان را برمی انگیزند تا در تغییر فرهنگ سازمانی به طور عملی مشارکت کنند. تنها با این روال است که سازمان می تواند به اهداف رقابتی خود دست یابد.

هم اکنون بانک صادرات در ابتدای راه خصوصی سازی در مرحله اول انجام تغییرات قرار دارد. بررسی های مقدماتی حاکی از آن است که در حال حاضر بخشی از مدیران تارده میانی نسبت به مسائل تاحدودی آگاهی پیدا کرده اند، اما همچنان بخش عمده ای از کارکنان نسبت به موضوع آگاهی لازم را ندارند.

مضافاً اینکه احساس مسئولیتی در قبال آن پیدا نکرده اند. مرحله اول و دوم این مدل تا حدودی شبیه به مدل سه مرحله ای لوین است که در آن بعضی از اقدامات عملی برای دستیابی به اهداف و اجرای تغییرات جدید ذکر شد.

مدل برنامه ریزی «کیلمان» برای انجام تغییر سازمانی

«کیلمان» نیز همانند بسیاری از نظریه پردازان تحول فرایند تغییر را به صورت سلسله مراتبی تعبیر می کند و معتقد است برای اجرای هر کدام از مراحل نیازمند زمان کافی و خاص خود است. مدل تغییر جامع که کیلمان ارائه داده است، از نقاط اهرمی بسیار مهمی برخوردار است که برای وقوع لازم است به آنها توجه شود. این مدل دارای پنج مرحله: برنامه ریزی، طرح مسئله و تشخیص مشکلات، تهیه جدول زمان بندی محورهای تغییر، اجرای مراحل تغییر روی محورهای مورد نظر و ارزیابی نتایج برنامه های تغییر

است.

در مرحله اول، تدوین برنامه نیازمند تعهد و حمایت مدیریت ارشد است که وی موظف است مسئولیت برنامه ریزی و حمایت از آن را برعهده بگیرد. در مرحله دوم، سازمان به شناسایی مسائل و مشکلات خود می پردازد. شناخت مسائل و مشکلات مستلزم نوعی تجزیه و تحلیل کلی از تهدیدها و فرصت ها و نقاط ضعف و قوتی است که سازمان با آنها مواجه است. مرحله سوم، انجام زمان بندی برای اجرای تغییرات بر روی نقاط اهرمی سازمان است. نقاط و محورهایی که اگر خوب عمل کنند، سازمان به موفقیت می رسد و اگر بد عمل کنند، دچار مشکل خواهد شد.

«کیلمان» اجرای مرحله سوم از برنامه تغییر را در پنج عامل تصحیح فرهنگ، ارتقای مهارت های مدیریتی، تشکیل تیم های اعمال تغییرات، تغییر در ساختار و راهبرد و سیستم پاداش دهی می داند. هر کدام از این عوامل نقش های مختلفی را ایفا می کنند. عامل فرهنگ، اعتماد، ارتباطات، نشر و اشاعه اطلاعات و تمایل به تغییر را در میان اعضا افزایش می دهد. عامل مهارت های مدیریتی، همه کارکنان مدیریت را به روش های نوین حل مسائل پیچیده و پیش فرض های پنهان مجهز می کند. عامل تیم سازی، فرهنگ جدید و مهارت های نوین را در درون واحد کاری القا می کند. عامل راهبرد و ساختار، در ابتدا نوعی طرح استراتژیک نوین ایجاد و سپس بخش ها و دوایر گروه های کاری مشاغل و همه منابع را در جهت تحقق راهبرد سازمان دهی می کند. عامل پاداش نوعی زیر ساخت برای سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد ارائه می کند که همه تحولات و بهبودهای انجام شده را حفظ و نگهداری می کند. «کیلمان» در این باره می گوید:

تغییر در سه حوزه اول زیر بنای سازمانی را تصحیح می کند و به افراد جرأت و جسارت خاصی در فرایند تغییر می بخشد. سرمایه گذاری در سه حوزه مذکور سبب بهبود روابط سازمانی و بین فردی می شود، اما دو حوزه دیگر یعنی ساختار فن آوری و سیستم پاداش عناصر دیگر سازمان همچون فن آوری، مستند سازی، سیستم های پرداخت و مدیریت منابع را تعدیل و اصلاح می کند. این عناصر رفتار افراد را در قبال مأموریت سازمانی تنظیم می کند.

در مرحله چهارم پیاده سازی و در مرحله پنجم ارزیابی انجام می گیرد. ارزشیابی برنامه برای کنترل میزان پیشرفت و شناسایی موانع موجود بر سر راه و تعیین عوامل شکست یا موفقیت برای برنامه ریزی آینده ضروری است.

تطبیق بین مدل مرحله ای «کیلمان» و بانک صادرات حاکی از آن است که مدیریت بانک تعهد به انجام تغییرات و برنامه ریزی در این باره را پذیرفته و دست به اقدامات اجرایی زده است. در این راستا مسئله اصلی سودآوری شعب بانک و افزایش بهره وری کارکنان است که به لحاظ وضعیتی که بانک در ساختار دولتی دارد، این موضوع ها نادیده گرفته شده است. از این رو می توان گفت، دو مرحله اول از مدل کیلمان در بانک صادرات تا حدی مشخص و روشن است، اما مهمترین گام و مرحله چگونگی زمان بندی و اجرای تغییرات بر روی پنج عامل پیشگفت و نقاط اهرمی در مدل کیلمان است. چگونه و با چه روشی می توان فرهنگ کارکنان را که از محیط دولتی



با توجه نسبتاً کم به مشتری و بهره‌وری پایین شکل گرفته است، بدون توجه به هزینه‌ها، به سمت نیروهای توانمند با بازدهی بالا در عرصه یک سازمان خصوصی نیازمند رقابت تغییر داد؟ چگونه می‌توان مدیران فاقد ریسک، مطیع و دستورپذیر صرف و محترز از مشارکت و نوآوری کارکنان به مدیرانی صاحب سبک و راهبر، جسور، دارای تعامل سازنده با کارکنان، پشتیبانی و حمایت‌کننده از نوآوری‌ها و توانمندی‌های کارکنان تبدیل کرد؟ با چه شیوه‌ای می‌توان از توانمندی افراد را که معمولاً در ساختارهای دولتی هر یک به دنبال برتری‌جویی خود هستند، در تیم‌های کاری و هم‌افزایی فعالیت تیم را برای منافع بانک به کار گرفت؟ ساختار جدید بانک چگونه خواهد بود؟ راهبرد تنظیمی با توجه به عوامل داخلی و خارجی توان پاسخگویی به مسائل و مشکلات را خواهد داشت؟ و در نهایت اینکه تنظیم سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد را چگونه می‌توان شکل داد؟ اینها مسائلی است که مدیر ارشد می‌باید به آنها بیندیشد و راهکارهای عملی را به اجرا درآورد. در ادامه بخشی از شیوه‌هایی که می‌توان به این اهداف دست یافت، بیان می‌شود، اما نکته مهمی که در این نقاط محوری وجود دارد، این است که این عوامل به‌طور جدا ناپذیری در یکدیگر تنیده شده‌اند و تحقق اهداف طرح‌ریزی شده بدون پیشبرد هماهنگ همه عوامل امکان‌پذیر نیست. به‌عنوان مثال، شرکت «هیولت پاکارد» از جمله شرکت‌هایی است که رشد و توسعه خود را در گرو نوآوری محصولات می‌بیند. از این رو مدیریت ارشد راهبردی تحت عنوان مدیریت بر مبنای پرسه زدن را انتخاب کرده است که در این شیوه مدیران ارشد با پرسه زدن در بخش‌های سازمان و بررسی امور از حداکثر توان و خلاقیت افراد استفاده می‌کنند.

رویکردهای مختلف به اجرای برنامه‌های تغییر

برنامه‌های تغییر و تحول معمولاً از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته‌اند که می‌توان به این جنبه‌ها اشاره داشت. برنامه تغییر از بالا به پایین ساختار بوده یا اینکه از پایین به بالا باشد. همچنین رویکرد به برنامه‌های تغییر می‌تواند به شکل سخت‌گیرانه یا آسان باشد که ترکیب این دو جنبه چهار حالت از شیوه تغییرات را پدید می‌آورد.

سبک تغییر		اسان	
		تلقینی / آموزشی	مخاطبانه
جهت تغییر	بالا به پایین	تهدید	مشارکتی
	پائین به بالا	مشارکتی	مخاطبانه / فرسایشی / شبکه‌ای

بانک با ساختار دیوانسالاری باید پایه‌های آن دچار تزلزل شود و استحاله سازمانی صورت گیرد. مقاومت کارکنان قطعاً وجود خواهد داشت و امکان جلب نظر همه آنها متصور نیست. در این مرحله بهتر است از رویکرد تهاجمی فرایند تغییر انجام بگیرد. در مرحله دوم، باید احساس تعهد نسبت به سازمان در همه افراد به وجود آید و همخوانی لازم بین انتظارات کارکنان از فرایند تغییر و برنامه‌ریزی برای تغییر را فراهم آورد. در این مرحله می‌باید کارکنان را نسبت به ضرورت تغییرات آگاه ساخت و نظرات آنها را شنید. ادامه روند رویکرد تهاجمی منجر به تشنج در سازمان می‌شود. از این رو استفاده از رویکرد میانجی‌گرایانه در این مرحله مناسب‌تر خواهد بود.

در مرحله سوم تمام تلاش‌ها به آموزش معطوف می‌شود. در این مرحله می‌باید از تمام توان برای توسعه و شکوفایی فرهنگ جدید استفاده کرد. در این مرحله استفاده از شیوه تلقینی با رویکرد به تطابق با فرهنگ جدید موثر و مطلوب است.

در مرحله چهارم از رویکرد فرسایشی برای اشاعه هنجارهای جدید استفاده می‌شود. در این مرحله با تکیه بر شبکه‌های سازمانی غیر رسمی، ارزش‌ها و هنجارهای جدید به مرور در سازمان نهادینه می‌شود. در مرحله پنجم، ارزیابی مجدد با استفاده از رویکرد مشارکتی و میانجی‌گرایانه به فرایند تغییر و آگاهی نسبت به ضرورت اصلاح رفتار انجام می‌گیرد.

آنچه که در بالا از مدل‌ها و شیوه‌های تغییر سازمانی ذکر شد، مربوط به اولین مینا و پایه‌های تحول سازمان تحت عنوان تغییر برنامه‌ریزی شده است، اما در این راستا مبنای دیگری نیز وجود داشته که به‌طور مختصر به آنها اشاره می‌شود.

نظریه سیستم‌ها

یکی دیگر از مبانی تحول سازمانی، نظریه سیستم‌ها است. نظریه

معمولاً توصیه می‌شود مدیران صرفاً از یک سبک خاص پیروی نکنند و ترکیبی از این سبک‌ها را به کار گیرند. الگویی که در این زمینه پیشنهاد می‌شود، یک الگوی پنج مرحله‌ای است. در مرحله اول، شوک رخ می‌دهد. در این مرحله باید سازمان از روزمرگی نجات پیدا کند. تغییرات فرهنگی معمولاً تدریجی هستند. اگر بتوان شوک ایجاد کرد، می‌توان امیدوار بود که تغییرات به سرعت پیشرفت کند. از طرف دیگر، در سازمانی همچون



سیستم‌ها خود شامل دو نظریه سیستم‌های باز و سیستم‌های فنی - اجتماعی است.

در نظریه سیستم‌ها سازمان به عنوان یک سیستم فرض می‌شود که با محیط خود در تعامل بوده و ماهیتی پویا دارند. همه سیستم‌ها نوعی ساز و کارند که منابع شامل نیروها، مواد اولیه و اقدامات انسانی را به عنوان ورودی گرفته و طی فرآیندی آنها را تبدیل به ستاده می‌کند. در نظریه سیستم‌های باز چند ویژگی مهم وجود دارد که به آنها اشاره می‌شود:

خاصیت آنتروپی: این خاصیت بیان می‌دارد که همه سازمان‌ها در صورتی که میزان دریافتی‌هایشان بیش از میزان ستاده‌هایشان باشد، دچار زوال خواهند شد. بر اساس این خاصیت همیشه باید از سیستم باز خورد گرفت. دو نوع باز خورد وجود دارد که یکی مثبت و دیگری منفی است. از باز خورد منفی می‌سنجند که آیا ستاده‌ها در جهت اهداف هستند. این باز خورد به عنوان انحراف - اصلاح نیز مشهور است و از باز خورد دیگر به عنوان باز خورد مثبت می‌سنجند که آیا اهداف سازمان در راستای نیاز محیط است.

خاصیت ادغام و تفکیک: هر سیستم می‌تواند از زیر سیستم‌هایی تشکیل شده باشد و این زیر سیستم‌ها بنا به نیاز می‌توانند ادغام و یا تفکیک شوند. خاصیت هم‌پایانی: این خاصیت بیان می‌دارد که شیوه‌های مختلفی برای دستیابی به اهداف از سوی سیستم‌ها قابل انجام است.

با نگاه به بانک صادرات ایران به عنوان یک سیستم و ایجاد تحولات در راستای خصوصی سازی می‌توان مشابهت‌های زیر را دریافت.

بانک صادرات ایران سیستمی است که با جذب منابع از مردم به ارائه تسهیلات و خدمات بانکی می‌پردازد. ورودی‌های سیستم که در فرایند عملیات بانکی به کار می‌روند، شامل نیروی انسانی، تجهیزات و ملزومات مورد نیاز شامل ائانه و ساختمان‌ها و خروجی آن کسب سود و منافع در قبال ارائه تسهیلات و کارمزد خدمات است.

با توجه به خاصیت آنتروپی در می‌یابیم که می‌باید بین ورودی‌ها یعنی هزینه‌هایی که پرداخته می‌شود و منافی که اخذ می‌شود، تعادل وجود داشته باشد. در غیر این صورت سود لازم کسب نمی‌شود و بانک رو به نابودی خواهد رفت. ورودی‌های سیستم در عملیات بانکی نرخ مؤثر تسهیلات و کارمزد‌ها است و خروجی آن می‌تواند قیمت تمام شده پول مبنای مقایسه قرار گیرد. در حال حاضر با توجه به کاهش نرخ سود تسهیلات حاشیه سود بانک به شدت پایین آمده است، به طوری که می‌توان زبان را در بسیاری از شعب ملاحظه کرد. بنا به خاصیت باز خورد می‌باید این نتایج به صورت مداوم از خروجی‌ها اخذ و نسبت به اصلاح آنها اقدام کرد. در این راستا افزایش نرخ مؤثر تسهیلات با پرداخت تسهیلات با نرخ سود بالاتر، استفاده بهینه از تجهیزات و فن آوری برای کاهش هزینه‌ها و همچنین کاهش قیمت تمام شده پول است.

این نوع ارزیابی و باز خورد از نوع منفی آن بوده است، اما باز خورد مثبت به عملیات بانکی به این نگرش معطوف می‌شود که محیط (مکان‌های حضور شعب بانک) به میزانی که انتظار آن می‌رود، به شعبه مربوطه نیاز دارد؟ یا خیر؟ این ارزیابی و باز خورد مثبت که با توجه به روند کاری شعبه قابل اندازه‌گیری است، می‌تواند نیاز حضور شعبه در آن نقطه را مشخص کند که در

صورت نداشتن می‌باید با توجه به مقوله تفکیک و ادغام سیستم‌ها، نسبت به ادغام شعب بانکی اقدام کرد. با این نگاه می‌توان هر یک از واحد‌های ستادی و ادارات مرکزی را نیز به عنوان یک سیستم مد نظر قرار داد و با اندازه‌گیری و قیمت‌گذاری بر روی خدمات، میزان داده و ستاده هر واحد را مشخص کرد و در صورت عدم تعادل ادغام واحد مربوطه در واحدهای دیگر یا برون سپاری مجموعه خدمت واحد مربوطه به عنوان راهکارهایی برای ایجاد تعادل قابل انجام خواهد بود. نگاه هم‌پایانی به سیستم در بانک راهگشای بسیاری از امور خواهد بود. ساختارهای دیوانسالارانه حاکم بر ادارات دولتی که بانک نیز به مدت سی سال در این ساختار رشد و نمو پیدا کرده است، به مجموعه عوامل یکسری از پارادایم‌ها و الگوهای را ایجاد می‌کند. که این پارادایم‌ها اجازه بروز تفکر و فعالیت در خارج از آن را نمی‌دهد. برای نمونه روند پیگیری مطالبات سال‌هاست که به شکل خود و طی زمانی نسبتاً طولانی که گاهی نیز به انجام نمی‌رسد، صورت می‌گیرد. یکی از اشتباه‌هایی که در این زمینه قابل مشاهده است، تفاوت بین حل مسئله و هدف است. حل مسائل برای رسیدن به هدف است، اما بسیار ملاحظه می‌شود الگوهایی که بیشتر باید در پی رسیدن به هدف باشند، به دنبال حل مسئله هستند. خاصیت هم‌پایانی سیستم می‌تواند نقشه راه را بهتر پدیدار کند و همواره این پرسش را مطرح کرد که آیا این بهترین راه برای رسیدن به هدف است؟ ضرب المثل چینی می‌گوید: «اگر دو راه پیش روی شماست، راه سوم را انتخاب کن». راه‌های زیادی برای رسیدن به هدف وجود دارد که یک تغییر نگاه موجب طرحی نو چارچوبی جدید برای تحقق هدف شود. برای نمونه، طراحی سیستمی که با استفاده از یک رایانه پیام‌های تلفنی مطالبات معوق مشتریان را پیگیری می‌کرد، به عنوان یکی از نمونه‌هایی که با به کارگیری فن آوری اطلاعات شیوه‌های دستیابی به هدف را تسهیل بخشید، می‌توان نام برد.

در حال حاضر شیوه‌های مورد استفاده در بانک صادرات در رسیدن به اهداف شامل جذب منابع، بازاریابی، وصول مطالبات و تبلیغات تقریباً همگی از شیوه‌های کلیشه‌ای و در قالب‌های تکراری است.

نگاه سیستمی به بانک و خاصیت هم‌پایانی سیستم با ایجاد چارچوب‌های فکری جدید منجر به طرح‌هایی نو در حل مسائل و تحقق به اهداف می‌شود.

به گفته «پیترو سنج» دارا بودن تفکر سیستم‌های باز برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده یک ضرورت است.

سازمان‌های یادگیرنده قادرند به طور مؤثر خود را با تغییرات شتابانی که در محیط رخ می‌دهد، تطبیق دهند.

«سنج» معتقد است برای ایجاد سازمان یادگیرنده تبحر در پنج موضوع ضروری است: مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، ایجاد دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی. از میان موضوع‌های پنجگانه مذکور تفکر سیستمی اهمیت بیشتری دارد. سنج معتقد است اصل تفکر سیستمی بقیه اصول را تلفیق می‌کند و آنها را در نظریه و عمل در می‌آورد.

راهبردهای تغییر

یکی از مدل‌های تغییر و تحول در سازمان که تحت عنوان راهبرد از



رفتارها از سوی مدیران مورد توجه قرار نگیرد، نمی‌توان انتظار آن را از سوی کارکنان پایین‌تر داشت. در این زمینه، نکته قابل توجه آن است که بر اساس راهبرد قدرت - اجبار تغییر برای این مدیران که از قدرت بالایی برخوردار هستند، کمتر قابل قبول بوده و سخت‌تر است.

ترکیبی از دو راهبرد بازآموزی - هنجاری و تجربی - عقلایی توجه به این نکته کلیدی را یادآوری می‌کند که اگر هنجارها تغییر یابد، در شخص احساس مسئولیت و مأموریت ایجاد می‌شود و احساس مأموریت در بین کارکنان زمانی به وجود می‌آید که آنان بین ارزش‌های خود و سازمان تطابق کافی را دریابند. احساس مأموریت ریشه در ارزش‌ها دارد. اگر ارزش‌های فردی و سازمانی تطابق داده شده باشد، آنگاه احساس مأموریت در افراد به وجود می‌آید و همین ارزش‌هاست که احساس لذت در فرد را هنگام کار کردن به وجود می‌آورد، اما تعهد به راهبرد به تنهایی کافی نیست، بلکه نیاز به رهبر و مترجمی دارد که به کارکنان آن را بشناساند. افرادی که حس مأموریت دارند، از کار خود لذت می‌برند و کار خود را ارزشمند تلقی می‌کنند.



به عنوان یک نمونه، عملی از مدل مذکور در بانک و عملیات بانکی استفاده از بازاریابی شبکه‌ای توصیه می‌شود.

در حال حاضر در بانک صادرات عمل بازاریابی را بیشتر مسئول شعبه یا مسئول حوزه مربوطه انجام می‌دهد و کارکنان تحویلدار نقش اندکی دارند. علاوه بر این، کارکنان ستادی هیچ‌گونه نقشی در این زمینه ندارند. یکی از اهداف بانک، جذب منابع به ویژه منابع ارزان قیمت است که در صورت رسیدن شعبه به یک حد نصاب از مجموعه شعبه پاداشی برخوردار بوده که این پاداش بدون توجه به میزان نقش هر یک از کارکنان صرفاً بر اساس جایگاه سازمانی تقسیم می‌شود. حال به جای شیوه مذکور، اگر به جای مدلی که در اینجا استفاده از مدل بازاریابی شبکه‌ای توصیه شده است، از توان همه کارکنان در راستای جذب منابع استفاده شود، قطعاً عمل

آن یاد می‌شود، راهبرد هنجاری - بازآموزی است. «چین» و «بنه» سه نوع راهبرد تغییر را تشریح می‌کنند. نوع اول، راهبرد تجربی - عقلایی متکی بر این مفروضات است که افراد عقلایی اند و منافع شخصی عقلایی خود را دنبال خواهند کرد و وقتی برای آنها سودمند است، تغییر را خواهند پذیرفت. دومین گروه از راهبردها، راهبردهای هنجاری - بازآموزی است و بر مبنای این مفروضات استوارند که هنجارها مبنای رفتارند و تغییر آنها به وسیله نوعی فرآیند بازآموزی که از طریق آنها نوعی هنجارهای پیشین منتفی و هنجارهای جدید جایگزین می‌شود، انجام می‌گیرد. سومین مجموعه از راهبردهای تغییر، مبتنی بر قدرت و اجبارند. مفروضات چنین راهبردهایی این است که تغییر برای کسانی که دارای قدرت کمتری هستند، نسبت به افرادی که دارای قدرت بیشتری هستند، قابل قبول‌تر است. با ارزیابی این سه راهبرد می‌توان گفت که تحول سازمان بیشتر در مقوله هنجاری - بازآموزی قرار دارد، هر چند که اغلب نوعی ترکیب بین راهبردهای هنجاری - بازآموزی و تجربی - عقلایی را نشان می‌دهد. تغییر در کردار و عمل بر اساس این فرضیه زمانی رخ خواهد داد که افراد جهت‌گیری‌های هنجاری خود را از الگوهای پیشین تغییر داده و

به هنجارهای جدید متعهد شوند و تغییرات در جهت‌گیری‌های هنجار متضمن تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و روابط مهم هستند نه صرفاً فقط تغییر در دانش و اطلاعات. نکته مهم آن است که تحول سازمان در مرحله اول متکی به راهبرد هنجاری - بازآموزی و در مرحله دوم راهبردهای عقلایی - تجربی را به کار می‌برد. البته در این رهگذر توجه به گروه‌های کاری از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا اگر هنجارهای گروهی تغییر کند، شخصی که سعی کند رفتارش را تغییر دهد، کجرو گروهی محسوب می‌شود و از جانب گروه تحت فشار قرار می‌گیرد تا به حالت اولیه بازگردد.

بر اساس راهبرد هنجاری - بازآموزی و با توجه به ساختار سازمانی بانک صادرات در مرحله گذر به سمت خصوصی سازی

می‌باید در مرحله اول هنجارها ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران ارشد به صورت سلسله مراتب تا پایین‌ترین رده‌ها شکل گیرد. انجام این فرآیند می‌تواند با تغییر در دستورالعمل‌ها و شیوه‌های کار، دوره‌های آموزشی، تبیین هنجارها و الگوهای جدید ابتدا برای مدیران ارشد به عمل بیاید و سپس این تغییر الگوها به همین ترتیب به رده‌های پایین‌تر سازمان انتقال یابد. چگونه می‌توان از یک کارمند انتظار صرفه‌جویی و استفاده بهینه از وسایل و تجهیزات را داشت، در حالی که ملاحظه می‌کند مدیر ارشد وی در خصوص مواردی به مراتب با اهمیت‌تر هیچ‌گونه توجهی ندارد و همانند سابق عمل می‌کند. به فرمایش امام علی (ع)، «الناس علی دین ملوکهم». (مردم بر دین پیشوایانشان هستند). اگر الگوها و هنجارهای مورد لزوم برای یک ساختار خصوصی و باور و عمل به آنها حتی در قبال کوچکترین



آنان بتوانند با مشتریان روابط حسنه ای برقرار کنند و نوآوری را پیوسته محقق سازند - و همچنین موارد زیر را برای تحقق انعطاف پذیری از طریق توانمندسازی افراد مطرح می کند:

«هر کسی را در کاری دخالت دهید»، «از تیم های خود گردان استفاده کنید»، «جشن برپا کنید»، «به حرف های افراد گوش فرا دهید»، «به شناخت افراد بپردازید»، «آموزش دهید»، «قوانین دیوانسالارانه را حذف کنید»، «برای هر شخص نوعی پاداش تشویقی فراهم کنید»، این اندرزها به نحو چشمگیری در مشارکت و توانمندسازی افراد موثر است.

با توجه به شرایط و وضعیت بانک صادرات به نظر می رسد توجه به مشارکت کارکنان بیش از پیش ضروری است. بررسی عوامل داخلی و خارجی بانک حاکی از آن است تهدیدات بانک در حال حاضر به مراتب بیش از فرصت های آن است، اما از طرفی بانک نسبت به سایر رقبا نقاط قوتی دارد که یکی از آنها، کارکنان بانک با دارا بودن فرهنگی خاص بانک صادرات هستند که می باید از این نقطه قوت به درستی استفاده کرد و با آن بر تهدیدات موجود فائق آمد و تنها راهکار موجود برای رسیدن به اهداف، مشارکت و توانمندسازی افراد است.

در حال حاضر بخش عمده ای از تلاش کارکنان به خصوص تحویلداران شعب صرفاً انجام ثبت اسناد تحویل داری می شود و کمتر دیده شده است که در راستای اهداف بانک به ویژه موضوع سودآوری مشارکت کنند. این موضوع نشان دهنده درک نکردن شرایط بوده است. از این رو لازم است از برنامه های مشارکت کارکنان که در همایش ها و دوره های آموزشی مطرح می شود و در جریان آن کارکنان به طور دقیق با اهداف جدید بانک که تا حدی شیوه های کار قبلی را متحول کرده و می باید با توجه به آنها راهبردهای جدیدی را تدوین کنند، آشنا شوند. پس از آشنایی کارکنان با اهداف جدید که دستیابی به سود از مهمترین آنها است، در مرحله دوم لازم است به آموزش کارکنان و تحویلداران و توانمندسازی آنان برای آشنایی با چگونگی دستیابی به اهداف اقدام کرد. این آموزش ها می تواند در زمینه آشنایی با صورت های مالی شعبه، چگونگی مشتری مداری، چگونگی بازاریابی و بازار سازی، چگونگی طبقه بندی مشتریان و محاسبه منافع بانک از حضور مشتری، چگونگی آگاه سازی مشتریان به خدمات نوین بانکی و هدایت آنها به انجام دادن عملیات بانکی بدون حضور فیزیکی و... باشد. در مرحله سوم از برنامه های مشارکت و توانمند سازی کارکنان می توان برنامه حلقه های کنترل و کیفیت را با حضور و مشارکت کارکنان برای رفع مشکلات و موانع موجود جهت دستیابی به نتایج مورد نظر مورد توجه قرار داد. علاوه بر اینها استفاده از جلسات بازخورد نیز می تواند در این زمان راهگشا باشد.

یکی از برنامه های مشارکت و توانمندسازی کارکنان، استفاده از تیم و تیم سازی است که با توجه به اینکه این مبحث خود نیز یکی از مبانی تغییر و تحول سازمان است، به آن به طور جداگانه می پردازیم.

بازاریابی با رشد بیشتری تداوم می یابد و در نتیجه اهداف بانک مبنی بر جذب منابع بهتر تحقق پیدا خواهد کرد. از این رو لازم است استانداردهای رفتاری و ساز و کارها طوری تغییر یابد که چنانچه یک کارمند بازاریابی کرده و یک مشتری را جذب کند، بخشی از منافع ناشی از جذب منابع مشتری به طور مستقیم متعلق به کارمند شود. به کارگیری این شیوه با توجه به پیوندزدن بین ارزش های شخصی و ارزش سازمان علاوه بر دستیابی بانک به اهداف خود، سبب می شود که نظام پاداش اصلاح شود و هر کارمند در قبال میزان تلاشی که می کند به طور مستقیم از منافع آن نیز بهره مند شود. از این مدل نیز می توان برای وصول مطالبات معوق نیز استفاده کرد.

اما موضوعی که می توان به آن اشاره کرد و بر اساس سلسله نیازهای انسان در نظریه های مدیریت نیز به آنها توجه شده، این است که مسائل مادی صرفاً برای اشخاص ایجاد انگیزه نمی کند. به علاوه، ممکن است همه کارکنان فاقد توان لازم برای دستیابی به اهداف باشند. از این رو به یکی دیگر از مبانی تغییر و تحول در سازمان یعنی مشارکت و توانمندسازی می پردازیم.

مشارکت و توانمندسازی

یکی دیگر از مبانی بسیار مهم تحول در سازمان، مشارکت و توانمندسازی کارکنان است. مشارکت در برنامه های تحول صرفاً مخصوص نخبگان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. تحقیقات نشان می دهد مشارکت افراد در امر تحول سازمانی مقاومت در برابر آنها را کاهش و تعهد نسبت به سازمان را افزایش می دهد و سطح فشار روانی را کم می کند. مشارکت نوعی اکسیر قدرتمند و مورد علاقه افراد است و به طور قابل توجهی عملکرد فردی و سازمان را بهبود می بخشد. برای توانمندسازی باید به افراد قدرت داد و این مهم از طریق اختیار دهی به افراد در مشارکت برای تصمیم گیری ها، ابراز ایده ها، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت دهی به افراد محقق می شود. به همین علت است که مشارکت، شکل موثری از توانمند سازی است. مشارکت توانمند سازی را افزایش می دهد و توانمندسازی نیز، عملکرد و سلامت فردی را بهبود می بخشد.

در حوزه تحول سازمان معمولاً برنامه های تغییر طوری طراحی می شوند که بتوان مشارکت افراد سازمان را افزایش داد. برای مثال گروه های کاری خودگردان، حلقه های کنترل و کیفیت، تیم سازی، مطالعه بازخورد، برنامه های کیفیت زندگی، همایش های بررسی به سوی آینده و بررسی فرهنگی، بیانگر آن است که افزایش مشارکت منجر به راه حل های بهتر برای مشکلات و فرصت ها خواهد شد. «تام پیترز» معتقد است که شرکت های کمال جو به چهار چیز توجه دارند: مشتریان، نوآوری، افراد و رهبری. وی چالش عمده رهبران توانمندسازی کارکنان - به طوری که



تیم و کارهای تیمی

تیم‌ها و کار تیمی از مهمترین مواردی است که در سازمان‌های امروزی مورد توجه قرار گرفته و واژه تیم در سازمان به عمل تیم سازی تبدیل شده است و عناوین مختلفی به خود می‌گیرد. شواهد روشن و فراوانی وجود دارد که تیم‌های اثر بخش نتایج فراتر از عملکرد افرادی که به طور مجزا کار می‌کنند، دارد. تیم‌ها از چند جنبه دارای اهمیت هستند: نخست آنکه بیشتر رفتار فردی از هنجارها و ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی تیم نشأت می‌گیرد. از این رو اگر تیم به عنوان یک تیم، هنجارها و ارزش‌ها را تغییر دهد، اثرات آن روی فرد فوری و دائمی هستند. دوم آنکه بسیاری از وظایف چنان پیچیده اند که امکان انجام دادن آن‌ها به صورت انفرادی امکان‌پذیر نیست و به حضور افراد مختلف نیاز دارد و سوم آنکه تیم‌ها هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. به این معنی که نتایج کسب شده از تیم فراتر از جمع نتایج تک تک کارکنان است. چهارم آنکه تیم‌ها نیاز افراد به تعامل اجتماعی و مطرح شدن، و داشتن قدر و منزلت اجتماعی را ارضا می‌کنند و ماهیت انسانی را پرورش می‌دهند. «کنز»، «باخ» و «اسمیت» معتقدند که در آینده تیم‌ها نسبت به زمان فعلی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند و بیشتر مدل‌های سازمان‌های آینده تحت عنوان سازمان‌های شبکه‌ای و خوشه‌ای، بدون سلسله مراتب به صورت تیم‌های دارای افراد برتر در می‌آیند که به عنوان واحد عملکرد در شرکت فعالیت می‌کنند. در خصوص تیم سازی، برای ایجاد تیم از فونونی همچون تکنیک تجزیه و تحلیل نقش، تکنیک مذاکره نقش و نمودار مسئولیت استفاده می‌شود اما نکته مهم در خصوص تیم‌ها، اثر بخش بودن و موفقیت آنهاست. پژوهشگران با مطالعه بر روی تیم‌های مختلف دریافته‌اند که تیم‌های موفق دارای هشت ویژگی شامل اهداف روشن و متعالی، ساختاری مبتنی بر حصول نتایج، اعضای با صلاحیت، تمهیدی همه جانبه، جو همکاری مبتنی بر اعتماد، معیارهایی کمال جویانه، حمایت و بازشناسی درونی و در نهایت رهبری اصولی هستند. آنها همچنین دریافته‌اند یکی از علل شکست تیم‌ها، تقدم یافتن مسائل شخصی بر اهداف تیم بوده است، ضمن آنکه انضباط از جمله مهمترین شاخصه‌های تیم‌ها با عملکرد عالی است.

یکی از معضلات فعلی بانک صادرات بلند سازمانی آن و حجم بالای نیروهای ستادی است که قطعاً می‌باید از آن کاسته شود و سازمان چابک گردد، اما در این راستا و با حذف بخش عمده ای از مشاغل و ساختارهای ستادی این مشکل بروز می‌کند که وظایفی که تا پیش‌تر توسط این افراد و ساختار انجام می‌شد، در ادامه چگونه انجام گیرد تا بانک در انجام فعالیت‌هایش دچار مشکل نشود. هر چند که بخشی از این تکالیف و وظایف به لحاظ ایجاد دیوانسالاری و به واسطه همان ساختار بلند پدید آمده و حذف آنها نیز آسیب‌چندانی وارد نخواهد کرد، اما جدای از اینها مشاغل و تکالیفی نیز وجود داشته که با حذف آنها انجام امور بانک مختل خواهد شد و در خصوص آنها می‌باید تدابیر لازم اندیشید. چاره کار برای رفع این مشکل همچنانکه «کنز» و «باخ» و «اسمیت» گفته‌اند، تغییر ساختار بانک به سمت ساختارهای شبکه‌ای و استفاده از تیم‌های کاری است. علاوه بر استفاده از تیم‌های کاری، در راستای کوچک سازی واحدهای ستادی بانک، از تیم‌های کاری در شعب برای انجام دادن و دستیابی به اهداف بانک استفاده کرد. به عنوان مثال، می‌توان هر یک از کارکنان شعب مختلف را در یک تیم قرار داد و ضمن انجام دادن فعالیت‌های روزمره به

هر تیم مسئولیت ویژه‌ای داد تا همزمان با مسئولیت اداری در زمان‌های غیراداری نیز فعالیت کنند. نمونه‌هایی از تیم‌های کاری که می‌توان ایجاد کرد، عبارتند از: یک تیم برای افزایش تراکنش‌های دستگاه‌های پایانه‌های فروش، یک تیم برای افزایش تعداد مشتریان اینترنتی و پرداخت‌های اینترنتی، یک تیم برای بازاریابی، یک تیم برای وصول مطالبات. البته در سطح یک استان می‌توان از هر تیم به تعدادی که امکان داشته باشد، ایجاد کرد و در بین آنها رقابتی نیز به وجود آورد.

منابع

- [۱] وندال فرنچ - سسیل اچ بل «مدیریت تحول در سازمان» ترجمه و نگارش دکتر سید مهدی الوانی - حسن دانائی فرد چاپ هفتم انتشارات صفار ۱۳۸۵
- [۲] رالف استیسی «تفکر استراتژیک و مدیریت تحول» ترجمه دکتر مصطفی جعفری و مهیار کاظمی موحّد چاپ دوم ۱۳۸۷ موسسه فرهنگی خدماتی رسا
- [۳] رابرت کاپان دیوید نورتون «نقشه راهبرد تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود» نظارت و ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیرملکی گروه پژوهشی آریانا ویراست دوم ۱۳۸۶
- [۴] دکتر وفا غفاریان، دکتر غلامرضا کیانی «پنج فرمان برای تفکر استراتژیک»، چاپ سوم ناشر سازمان فرهنگی فرا ۱۳۸۷